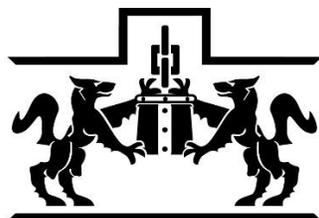


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**MUSEO DE LA REVOLUCION MEXICANA EN LA FRONTERA, CIUDAD JUAREZ,
CHIHUAHUA.**

(Patrimonio y relaciones de poder)

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ANTROPOLOGIA SOCIAL

P r e s e n t a

RODOLFO CORONADO RAMIREZ

Directora: DRA. ALBA GONZALEZ JACOME

Lectores: DRA. CARMEN BUENO CASTELLANOS

DR. SERGIO MOCTEZUMA PEREZ

CDMX, 2021

INDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

Elección del tema, los alcances
Museos del Instituto Nacional de Antropología e Historia: su estudio
Relevancia, objetivos e hipótesis
Enfoque teórico
Estrategia metodológica
El capitulado

CAPITULO I

El inicio de un proyecto patrimonial y cultural interinstitucional. El Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez (1983-1989)

El contexto
 Política cultural en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado
 Reforma en el Instituto Nacional de Antropología e Historia y su área de museos
 Una tradición previa en Museos
El monumento histórico y su conversión en Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez
 La aduana fronteriza
 Un edificio desahuciado para un Centro Cultural y Museo Histórico
 El camino de la colaboración para la apertura de un museo. Los convenios interinstitucionales.
 Relación con el Municipio de Ciudad Juárez
 Restauraciones del inmueble mayor y la recuperación del poligonal ex Aduana
La organización y la operación del nuevo Centro Cultural
 Normatividad
 Estructura y organización
 Primeras exposiciones, la integración de colecciones, influencia de museos comunitarios, el patronato
Conclusiones del capítulo
 El dominio legítimo
 Ambiente y estructura de poder
 Unidades Operantes y los recursos que controlan
 Poder asignado y poder delegado. El poder independiente
 Dominios y Unidades Coordinadas

CAPITULO II

El Museo Histórico de Ciudad Juárez. Nacionalismo cultural en una población de frontera. (1990-1999)

El contexto

Políticas culturales en los sexenios de Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León

Museología en el INAH, entre lo tradicional y la nueva museología

Política de museos en el Instituto Nacional de Antropología e Historia

El Museo Histórico de Ciudad Juárez

El perfil museológico: las propuestas

La museografía definitiva

Organización y operación del recinto museográfico

Estructura y organización

Exposiciones temporales, talleres y cinematógrafo

Servicios a la comunidad, servicios educativos

Las colecciones museográficas

Intervención arquitectónica a la Casa del Administrador

Conclusiones de capítulo

El dominio Legítimo

Ambiente y estructura de poder

Unidades Operantes y recursos que controlan

Poder asignado y poder delegado. El poder independiente

Dominios y Unidades coordinadas

CAPITULO III

Una reestructuración museográfica inconclusa. Por un Museo de Frontera. Paso del Norte (1999-2007)

El contexto

Política cultural en el sexenio de Vicente Fox Quezada

Controversias en torno al patrimonio y crisis en la dirección general del Instituto Nacional de Antropología e Historia

Política de museos en el Instituto Nacional de Antropología e Historia

El proyecto de reestructuración museográfica

Motivos para una renovación de contenidos

La elaboración del guion: Museo de Frontera Paso del Norte

Concepto general. Perfil de un nuevo Museo

Investigación y participación social. Legitimación de un nuevo guion

El documento base

La elaboración de contenidos

La intervención arquitectónica al inmueble principal

- Controversia sobre la recuperación de elementos originales
- Recuperación del nivel original del patio central
- Recuperación del *hinterland* del Museo
- La adecuación de espacios
- El cierre del Museo, conflicto laboral y reapertura
- Hacia una política de procuración de fondos
 - El Patronato Amigos del Museo. Hacia una Nueva Imagen A.C.
- Organización administrativa y operación en plena reestructuración
- Conclusiones del capítulo
 - El dominio legítimo
 - Ambiente y estructura de poder
 - Unidades Operativas y recursos que controlan
 - Poder asignado y poder delegado. El poder independiente
 - Dominios y Unidades coordinadas

CAPITULO IV

Museo de la Revolución Mexicana en la Frontera. Patrimonio en el neoliberalismo (2008-2010)

- El contexto
 - Política cultural en el sexenio de Felipe Calderón
 - Política de museos en el Instituto Nacional de Antropología e Historia
- El Museo de la Revolución Mexicana en la Frontera
 - Reformulación de un nuevo perfil museológico; conveniencias y protagonistas
 - Nueva dirección del Museo Histórico de Ciudad Juárez, por un Museo de la Revolución
 - Renovación de contenidos: el abandono del museo objetual
- El proyecto arquitectónico en los edificios principales
 - Una renovación heterodoxa: museografía sobre continente arquitectónico
- Actividades previas a la apertura del Museo de la Revolución en la Frontera
 - Devolución de colección, por un Plan de Manejo
- La doble inauguración del Museo de la Revolución en la Frontera
- Organización administrativa y laboral
- Conclusiones del capítulo
 - El dominio legítimo
 - Ambiente y estructura de poder
 - Poder asignado y poder delegado: El poder independiente
 - Unidades Operantes y los recursos que controlan
 - Dominio y Unidades coordinadas

CONCLUSIONES GENERALES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y DOCUMENTALES

Índice de Tablas

Tabla 1.- Estadística de visitantes del Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Diciembre de 1987

Tabla 2.- Relación de bienes, acervo del Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. 1984

Tabla 3.- Inversiones aplicadas y comprometidas para el Museo Histórico de Ciudad Juárez

Tabla 4.- Inversión total del proyecto Museo de la Revolución en la Frontera.

Índice de Esquemas

Esquema 1. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Ubicación en relación a las áreas de decisión en materia de museos en el Instituto Nacional de Antropología e Historia. Relación interinstitucional.

Esquema 2.- Cuadro básico de organización administrativa y laboral del Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez.

Esquema 3.- Unidades Operantes y recursos que controlan

Esquema 4.- Operación del Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez

Esquema 5.- Participación para la operación, mantenimiento, y revisión de contenidos de Museo Histórico de Ciudad Juárez

Esquema 6.- Organización Administrativa Museo Histórico de Ciudad Juárez

Esquema 7.- Unidades Operantes para la revisión de contenidos científicos

Esquema 8.- Unidades Operantes del Museo Histórico de Ciudad Juárez

Esquema 9.- Participantes del guion por un Museo de Frontera

Esquema 10.- Poder delegado y dominio múltiple ante el titular del Museo Histórico de Ciudad Juárez y la Secretaría Administrativa del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Esquema 11.- Cronologías de políticas culturales, unidades operantes coadyuvantes de los poderes públicos locales y trayectoria institucional del museo

Índice de Planos

Planos 1 y 2.- Museo Histórico de Ciudad Juárez

Plano 3.- Propuesta salas permanentes para el Museo de Frontera. Paso el Norte

Plano 4.- Museo de la Revolución en la Frontera

Índice de Fotografías

- Foto 1.- Polígono ex Aduana. Visión Panorámica
- Foto 2.- Auto Mercedes Benz. Bien patrimonial exhibido
- Foto 3.- Periódico y folletos. Bienes patrimoniales exhibidos
- Foto 4.- Museo Histórico de Ciudad Juárez. Fachada norte
- Foto 5.- Interiores del Museo de la Revolución en la Frontera
- Foto 6.- Museo de la Revolución en la Frontera. Fachada sur

Entrevistas realizadas en trabajo de campo

- Emilio Montemayor. (Ex Director Técnico de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones). 05/12/2015, Ciudad de México
- Ofelia Alarcón. (Ex directora del Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez). 22/10/15, Ciudad Juárez, Chihuahua
- Miguel Ángel Mendoza. (Ex director del Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez y del Museo Histórico de Ciudad Juárez). 18/11/2015, Ciudad Juárez, Chihuahua
- Liliana Fuentes Valles. (Directora del Museo de la Revolución en la Frontera). 16/11/2016, Ciudad Juárez, Chihuahua
- Roberto Cuétara. (Ex museógrafo de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. Responsable del guion del Museo Histórico e Ciudad Juárez). 12/05/2016, comunicación vía telefónica
- Enrique Ortiz Lanz. (Ex coordinador Nacional de Museos y Exposiciones del INAH). 08/10/2015, Ciudad de México
- Rene Landeros. (Auxiliar de museografía del Museo Histórico de Ciudad Juárez). 20/11/2015, Ciudad Juárez, Chihuahua
- Miguel Ángel Berumen. (Curador del Museo de la Revolución en la Frontera y responsable del guion) 08/07/16, Cuernavaca, Morelos
- Marta Vela. (Guionista de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones). 26/09/2017, Ciudad de México

Centros de documentación consultados

- Archivo del Centro INAH Chihuahua
- Archivo Histórico del Museo de la Revolución en la Frontera, INAH
- Archivo de la Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones, INAH
- Hemeroteca Nacional. Sección Informes Presidenciales
- Biblioteca de la Escuela de Conservación y Restauración Castillo Negrete, INAH

AGRADECIMIENTOS

Un primer reconocimiento lo tienen mi madre y padre, testigos del inicio de mis estudios de posgrado y quienes me estimularon en todo momento para su cumplimiento. Lamentablemente sólo con uno, viviré la conclusión de este trayecto.

En segundo lugar, quiero destacar y reconocer muy sentidamente los apoyos, ideas, consejos y ánimos recibidos por parte de mi esposa la Dra. Ivonne Chacón Venzor en el largo camino de elaboración de esta tesis, sin ello, estoy seguro que hubiera sido mucho más difícil, si no es que imposible, su desarrollo y culminación.

Quiero igualmente recalcar el apoyo otorgado tanto de mi directora de tesis, la Dra. Alba González Jácome, como de mis lectores, la Dra. Carmen Bueno Castellanos y el Dr. Sergio Moctezuma Pérez. De la primera por su entera paciencia y notables saberes, de los segundos por su aceptación para ser dictaminadores y sus amables opiniones, consejos y recomendaciones.

Finalmente, quiero agradecer a todas aquellas exautoridades, académicos y trabajadores del Instituto Nacional de Antropología e Historia, específicamente del ahora Museo de la Revolución en la Frontera, por haberme permitido acceder a sus versiones del tema tratado; siempre tendré en consideración su interés y tiempo compartido para con mi trabajo. Igualmente, reconozco el apoyo de las autoridades del INAH para desarrollar y culminar este trabajo como parte de mis responsabilidades como investigador en este Instituto.

INTRODUCCION

Elección del tema, los alcances

Entre 1999 y 2005 participe, junto con un colectivo de académicos y autoridades del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), como coordinador del guion científico en el proyecto de reestructuración museológica del entonces Museo Histórico de Ciudad Juárez (MHCJ), recinto perteneciente al propio Instituto. El ejercicio de por sí desafiante, nunca pudo ser concluido dada la decisión de los más altos directivos del Instituto por sustituir la propuesta denominada *Museo de Frontera. Paso del Norte*, por otro perfil museológico relacionado con el tema de la Revolución Mexicana. Este hecho propició que años después, el autor de la presente tesis, estableciera como meta documentar tal desenlace, y con ello, intentar establecer desde nuestra interpretación, cuáles fueron las condiciones políticas que intervinieron para decidir la prevalencia de un determinado proyecto museológico, sobre todo, cuando en aquel momento se nos alentaba seguir con la tarea de plantear la inclusión de contenidos que trataran con una realidad profundamente contrastante y asimétrica. Cabe recordar que el MHCJ era el único museo del INAH establecido en un punto de frontera como lo es Ciudad Juárez.

Esta decisión nos llevaría innegablemente, a introducirnos en el estudio de una institución pública mexicana (un museo de historia) perteneciente a una instancia mayor del Estado mexicano como lo es el INAH, ello, a partir de dos consideraciones básicas: primero, advertir sobre las condiciones del contexto en materia de política cultural (y educativa) y su derivación para con los museos del país y del INAH, segundo, visualizar las características de la organización político-administrativa que asume este museo público de historia, partiendo de su posición institucional y sus vínculos con esa política nacional y sectorial en materia de museos. El análisis abarcaría desde los orígenes (1983), hasta la instalación de su última propuesta museográfica aún vigente (2010).

En este sentido, el presente análisis –entendemos- se suma a la tradición de investigaciones que tienen como fin documentar el significado político, educativo y cultural de los museos públicos en México, sobre todo, de aquellas que involucran el manejo de la historia oficial como uno de los componentes patrimoniales de la nación. Ahora bien, el esfuerzo indagatorio que ahora mostramos sobre el Museo de la Revolución Mexicana en la Frontera (MUREF)¹ antes MHCJ, incluye una variable interpretativa poco instrumentada como lo es

¹ Queremos hacer la aclaración que el título de esta tesis, hace referencia al Museo de la Revolución en la Frontera (MUREF), nombre oficial del recinto Ex Aduana de Ciudad Juárez adquirido en la reestructuración de 2010, y lo hacemos, porque con ello reivindicamos y precisamos a nivel del discurso, el contenido temático del recinto que estudiamos. Desconocemos porque fue omitido el gentilicio “mexicana” en el nombre oficial, a pesar de que con esta nueva inauguración se

el considerar a este espacio institucional no sólo como parte del aparato administrativo de Estado y de gobierno en materia educativa y cultural, sino igualmente, el ser una esfera política donde se ejercen relaciones de poder entre sus integrantes (autoridades y trabajadores del sector técnico y académico)², y donde estos mismos se aglutinan en torno a elementos significativos y de mutuo interés como lo fue el diseño e instauración de determinadas museologías y museografías en diversos momentos de la trayectoria del actual Museo de la Revolución en la Frontera (MUREF).

Considero que tanto la política cultural de los gobiernos sucesivos entre 1983 y 2010 en México, como las relaciones político-administrativo que ha adoptado el museo en cuestión durante ese mismo lapso de tiempo, explican desde nuestra perspectiva, la instauración o no de las propuestas museológicas y museográficas que se han generado en torno al ahora llamado MUREF, museo del Estado mexicano proyectante de una particular visión patrimonial de un nacionalismo histórico y cultural vigente.

En consecuencia, el presente estudio trata -desde el ámbito de la antropología social- de las relaciones de poder de un museo público del INAH en México, recinto cultural y educativo cuyo objetivo actual es exhibir uno de los momentos más trascendentales de la historia nacional como lo es la Revolución Mexicana. Definimos y aplicamos el concepto de poder desde los elementos que proporciona la propia historia del MUREF, donde destacan tanto los condicionamientos del contexto político y cultural, así como la participación administrativa, académico y política de los principales responsables de su edificación, operación y diseño museológico. El presente trabajo nos remite directamente al análisis de la vida política de una institución pública mexicana del sector cultura donde el ejercicio de poder nos remite a una estructura de autoridad y sus atributos administrativos y legales, estructura sobre la cual se depositará finalmente, la decisión del discurso patrimonial que debe de imperar.

reivindicaba como parte de la identidad nacional, los 100 años precisamente de la llamada Revolución Mexicana.

² Existen otros personajes que intervienen en la composición y operación de esta instancia pública como se verá más adelante, tenemos por ejemplo los trabajadores técnicos, manuales y administrativos, o el personal comisionado de otras instancias públicas, entre otros. Para los fines de este estudio nos centramos en lo fundamental en la cadena de autoridad y el personal de investigación, de manera tangencial hacemos mención de figuras como arquitectos y museógrafos. Además, cabe señalar que a nivel de la operación, a pesar de existir condiciones de trabajo que especifican puestos y funciones, en diversos momentos el trabajador del museo cumplió una función polivalente.

Museos del Instituto Nacional de Antropología e Historia: su estudio

La documentación sobre el origen y el desarrollo de las instituciones públicas en México son constantes,³ como parte de ello encontramos los trabajos dedicados de manera específica a los museos públicos en el país.⁴ En cuanto a materiales que tratan sobre los recintos museísticos pertenecientes al propio INAH, existen diferentes autores y obras que, desde las disciplinas competencia del Instituto (arquitectura, historia, museografía o antropología), han suscrito sobre sus orígenes y desarrollos.⁵

Una de las obras fundacionales que intenta mostrar un balance de lo realizado tomando como referencia el máximo crecimiento y expansión de los museos en el Instituto a partir de su propia creación, es la investigación realizada por el abogado y antropólogo Julio César Olivé Negrete en conjunto con otros autores como Augusto Urteaga y Bolfy Cotton (Olivé y Urteaga, 1988; Olivé y Cotton, 2003). Estos autores en su compromiso por documentar la historia institucional del INAH, registran a partir de una propuesta de periodización la trayectoria de su labor museística, ello tomando como referencia criterios jurídicos, administrativos y políticos. Para ellos la labor de los museos del INAH queda contextualizada en función de la propia organización y tarea pública del propio INAH, el cual tiene por mandato de ley la función de salvaguardar, conservar y divulgar el patrimonio histórico de la nación.

La propuesta de periodización de estos autores resulta importante no sólo por ser la pionera para el estudio de la historia institucional del INAH, sino porque a ella se remiten de manera constante otros muchos autores. Se habla en concreto de cinco etapas o fases por las que

³ La documentación sobre la creación, funciones e importancia de las instituciones públicas en México se genera de manera constante desde el ámbito de la administración pública, ello como parte del ejercicio burocrático en cada periodo de gobierno. Tenemos como parte de lo anterior los informes de gestión de los tres niveles de gobierno o publicaciones producto de conmemoraciones.

⁴ Dentro de los estudios sobre los orígenes de los museos públicos en México, muchos de ellos de historia, sobresale el elaborado por Luis Gerardo Morales Los orígenes de la museología mexicana. Fuentes para el estudio histórico del Museo Nacional. UIA, 1994, México. Por otra parte, como documento pionero que aborda diferentes trayectorias de museos en el país, tenemos el material del profesor Miguel Ángel Fernández. Historia de los Museos de México. Promotora de Comercialización Directa, México, 1989

⁵ Sería interesante pero inútil para este espacio relacionar el universo de obras publicadas por parte del INAH sobre sus museos, o de agencias especializadas nacionales o extranjeras como el Consejo Internacional de Museos (ICOM). Igual puede ser loable, pero no para este escrito, extenderse en el número de trabajos de investigación procedentes de disciplinas como la historia, la arquitectura y la museografía, entre otras. Sólo queda señalar que dentro de todo este esfuerzo documental nosotros comentamos algunos textos que integran el tema y que consideramos pertinentes para nuestra explicación.

ha transitado el área de museos (Olivé y Urteaga, 1998: 215-216 y Urteaga en Olivé y Cottom 2003 (I): 292-293). Su interpretación inicia con el año de 1950, aunque los autores reconocen que, con la creación del INAH en el año de 1939, irrumpe un nuevo periodo en la vida de los museos en México al iniciarse la creación de museos nacionales con la formación un año después del Museo Nacional de Historia en el denominado Castillo de Chapultepec.

Las bases de la periodización sobre lo que define la trayectoria de la “política en museos”, recae en criterios que corresponden a una estructura institucional básica y un desarrollo científico determinado. Como primera fase habla de la década de los años cincuenta cuando se crea el Departamento de Museos Regionales (DMR), el cual funcionará en paralelo a las propias administraciones de los futuros museos nacionales. La segunda etapa la circunscribe a los años sesenta, lapso en que se modernizan los museos regionales, además de que se apuntan otros hechos importantes: a) la apertura de nuevos e importantes museos de historia y antropología como el Museo Nacional del Virreinato (1964), el Museo Nacional de Antropología (1964), el Museo Nacional de las Culturas (1965) o la renovación de los existentes como el Nacional de Historia; b) el intento del DMR por impulsar un plan integrador de los museos del INAH para “mejorar la administración, organización, clasificación, adquisición, montaje, y presentación museográfica con vistas a transformar sus relaciones con el público, atrayéndolo mediante actividades novedosas” y, c) la generación de un verdadero “movimiento de renovación museográfica y actualización de imagen y función de los museos en el seno de la comunidad” (Urteaga en Olivé y Cottom, 2003: 293)

En cuanto a la importancia del crecimiento de los museos nacionales en este periodo se señala:

Fueron los primeros museos en crear una imagen de un México pluricultural, en que la realidad nacional es el resultado de la articulación de las diferentes culturas regionales y locales; también fueron los primeros en superar la concepción tradicional de los museos como lugares de disfrute cultural privilegiado, o bien como silenciosos santuarios dedicados a guardar los restos de un pasado enterrado y sin ninguna conexión con el presente (Olivé y Urteaga, 1988: 214)

La tercera etapa (1970-1976) la define en función de lo realizado en el sexenio gubernamental del presidente Luis Echeverría. Fase en donde la Dirección de Museos (DM) intentará apoyar sustantivamente a los museos regionales (que, para la pasada década, llegaban a 30) y de sitio, así como a los denominados museos escolares, iniciados lustros atrás y cuya cifra alcanzará los 682 para el año 1976. Para el cumplimiento de dicho objetivo, tal entidad se apoyará en otra oficina, la recién creada Dirección de Museos y

Estímulos Escolares. En esta parte se menciona un cambio importante dentro de la estructura administrativa y territorial del instituto que impactará igualmente la labor de los museos, se refieren a la creación de los llamados Centros Regionales, los cuales con el pasar del tiempo, terminarán teniendo una presencia en todos y cada uno de los estados de la República. Estos Centros Regionales terminarán siendo los encargados en supervisar y coordinar las tareas administrativas de las dependencias del INAH ubicadas en los diferentes estados del país, fue el caso de los museos. Asimismo, junto a este principio de descentralización que empieza a desplegar el INAH, se promoverá, en el caso de estos recintos, principios de estandarización de sus actividades; por ejemplo, se promueve que museos regionales y locales, se beneficien del establecimiento de “principios normativos de alcance general para la catalogación y manejo de piezas museográficas aprovechando la experiencia de los museos nacionales” (Olivé y Urteaga 1988: 215-216). La década de los años setenta representará, para los museos del INAH, el establecimiento de diferentes líneas de trabajo que pretenderán mejorar su papel como difusores del patrimonio: no sólo se buscará lograr un mayor vínculo social con la comunidad, sino mejorar también el establecimiento de normas para un mejor manejo de colecciones y exposiciones. En fin, será una época de mayor apoyo a lo realizado por los museos regionales y locales a favor del patrimonio regional y comunitario, además del impulso de experiencias renovadas como los museos escolares.⁶

La cuarta fase abarca gran parte de los años ochenta (1983-1988) y comprende los años en que surge y se desarrolla el Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez (CCExA), primera fase de nuestro análisis. Es una década de una mayor planeación, comunicación y optimización del gasto, una fase en donde se busca una mayor coordinación y evaluación de lo realizado, así como una mejor profesionalización de los trabajadores académicos y técnicos de estos recintos de difusión. Se crea por ejemplo el Consejo Nacional de Museos que tendrá como objetivo diseñar un Programa Nacional en la materia alineado a lo mandatado por el gobierno federal (Olivé y Urteaga, 1988: 216). Es un periodo donde se restablece la Dirección de Museos y Exposiciones (DME) como instancia de coordinación nacional del llamado “sistema de museos” de INAH, y se estimula la apertura y renovación de museos regionales y la continuación del programa de museos comunitarios. Asimismo, se dará pie a responder favorablemente a solicitudes de gobiernos municipales

⁶ En la experiencia de vínculo con la comunidad a partir de los museos, es importante señalar lo realizado en el INAH por el antropólogo Guillermo Bonfil quien según algunos autores, impulso diferentes experiencias institucionales dentro y fuera del INAH enfatizando la labor educativa del museo y su acercamiento a los sectores populares y comunitarios. Véase Maya Lorena Pérez Ruiz. En su voz. Aportaciones de Guillermo Bonfil a la museología mexicana. (Entrevistas con Guillermo Bonfil Batalla, Mariano López, Alfonso Morales y Georgina Rodríguez) realizadas por Maya Lorena Pérez, Diario de Campo. Cuadernos de Antropología 3 enero-febrero, 2004, INAH, pp. 8-9

y estatales en la participación en el diseño de guiones y museografías. En ese sentido, se pretende dar mayor apoyo a estas entidades para incrementar la recuperación de las historias y culturas regionales.

El último periodo (1989-1990) muy breve, coincide con la instalación en el contexto político nacional de un nuevo grupo gubernamental. Resalta la instauración de una nueva reorganización técnico-administrativa en el instituto y por lo tanto en el área, que abarca la transformación de la DME en Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones (CNME), de la cual dependerán direcciones y departamentos, así como el establecimiento –como se verá más adelante- de nuevas relaciones de coordinación, supervisión y control complejizando las cadenas de mando y cooperación.

Una segunda publicación importante por su carácter monumental es la obra panorámica y de autoría colectiva intitulada *La Antropología en México. Panorama Histórico. Volumen 7. Las Instituciones*, coordinada por Carlos García Mora (1988), que incluye pequeños recuentos de las trayectorias de varios museos del INAH y de otras entidades públicas. En dicho material aparecen una veintena de historias cuyo denominador común son las cronologías y periodizaciones usadas como parte del enfoque y método de exposición, donde además, se muestran las motivaciones de creación de los recintos y el papel jugado por muchos de los participantes o protagonistas, igualmente, se menciona la importancia del manejo de colecciones e instauración de museografías a partir de determinados guiones sin dejar de pasar las explicaciones de cada una de las salas y la existencia de algunas de las vicisitudes del contexto en el cual se insertan las trayectorias. Cabe señalar que en algunos de estos pequeños recuentos se incluye, aunque sea mínimamente, señalamientos críticos o énfasis de aspectos de orden político; un ejemplo de ello es el que realiza Álvaro Brizuela Absalón al mencionar, en su texto sobre el Museo de Antropología de la Universidad Veracruzana: “las relaciones internas entre el personal administrativo y el académico se orientan más a la sucesión de poder, que a proponer un proyecto alternativo para la investigación antropológica y el replanteamiento de una política global que involucre al Museo y lo ponga al servicio de la comunidad” (Brizuela, 1988: 445)

Otro material a considerar, es la obra del historiador Carlos Vázquez Olvera, quien a partir del enfoque biográfico y de la exposición de la vida profesional y académica de diferentes museógrafos mexicanos como lo fueron Felipe Lacouture (Vázquez, 2004), Alfonso Soto Soria (Vázquez, 2005), e Iker Larrauri Prado (Vázquez, 2005), entre otros, enuncia, aunque de manera derivada el acontecer de los museos del INAH. A partir de los testimonios de estos museógrafos, colaboradores y autoridades, se llegan a observar las funciones, objetivos, organización, museografías, y políticas de conservación de estos recintos para la conservación y difusión del patrimonio nacional.

En esta misma línea de publicaciones tenemos el texto intitulado *Charlas con la Museografía. Memoria Museológica y Museográfica de Mario Vázquez Rubalcava* (Vela y Vela, 2015) donde a partir de elementos biográficos de este importante museógrafo del INAH y del país, se aborda toda una primera etapa formativa de la museografía mexicana catalogada como “tradicional”, con sus aportes e innovaciones a la cultura nacional y de difusión del patrimonio histórico. Fase donde queda inserta toda una primera generación de museógrafos mexicanos y de su gran aportación a los museos del INAH. El elemento más significativo de este documento es que revela en voz de un protagonista de la museografía mexicana, la filigrana o recovecos a través de los cuales se formó toda una generación autodidacta en materia de museos, y con ello, la manufactura de una tendencia técnica y estética acorde al denominado nacionalismo cultural mexicano.

Un último material que queremos comentar y que documenta la trayectoria de los museos del INAH (1939-2006), es el publicado por Lorenza del Rio Cañedo (2010), quien toma como telón de fondo las diferentes políticas culturales avenidas durante los sucesivos sexenios presidenciales del México posrevolucionario y los primeros años del México neoliberal. En él, la autora vincula la labor del INAH con la política educativa y cultural del Estado mexicano, lo que le permite articular de cierta manera los planes y programas institucionales a partir de los Planes Nacionales para el sector. El texto de Cañedo, logra con acierto un nivel de contextualización necesario sobre este tema, aunque con ello sacrifique el detalle de la labor burocrática en la operación de la decena de museos que están bajo la tutela del Instituto.

Hasta aquí, podemos referir que las obras comentadas ponen en perspectiva diacrónica y algunas de ellas en contexto, una veta del tema que nos ocupa, sin embargo, ninguna de éstas ubica como tema para el análisis, el componente político o de relaciones de poder en dichas instituciones depositarias y difusoras de una parte importante del patrimonio nacional. No llega a ser de su preferencia o necesidad explicar las formas y procesos dominantes sobre las cuales se edifica la exhibición del patrimonio nacional.

Ahora bien, no queremos dejar de mencionar otra fuente de información que ha priorizado el divulgar del quehacer en materia de museos del Instituto, nos referimos a la revista especializada emitida por la propia CNME fundada por el museógrafo Felipe Lacouture *La Gaceta de Museos*. Dicha publicación, se ha erigido como difusora de ensayos y artículos que describen y reflexionan sobre la importancia y significado del quehacer museológico y museográfico del Instituto. Aparte de ser el vehículo oficial de difusión de la propia coordinación nacional, la revista ha sido una importante fuente para la instauración de una línea de reflexión y el rescate de la memoria institucional. Como lo menciona Emilio Montemayor al festejar los diez años de su existencia:

Los museos en particular los del INAH, han cambiado notoriamente en la última década: discursos científicos renovados y apegados a la realidad de cada localidad, museografía más atractivas y didácticas, así como servicios cada vez más diversificados, acordes con los distintos visitantes. Por otro lado, se ha convocado a un trabajo integral, con la participación cada vez mayor de especialistas y profesionales: investigadores, museógrafos, restauradores, asesores educativos, personal de seguridad, entre muchos otros. Hemos procurado que la Gaceta de Museos deje constancias de estas transformaciones por medio de sus artículos y reseñas, al mismo tiempo que deseamos consolidarla como un espacio en el que tengan cabida las especialidades y disciplinas que han posibilitado dichas transformaciones. Los treinta y siete números publicados son la prueba de este logro (Montemayor, 2006: 2)

Un grupo de materiales que aportan información sobre los museos del INAH, es aquella de carácter interno y no menos relevante que realizan los propios trabajadores académicos sindicalizados del INAH (figuras que laboran o que colaboran con el área); muchos de estas reflexiones son producto de encuentros académicos que debaten en torno a estos espacios de manera crítica. Es así que tenemos las memorias de eventos organizados por el gremio donde se expone y cuestiona los alcances de la labor institucional, una tendencia de estos trabajos ha sido cuestionar el papel de las autoridades debido a la imposición de políticas de austeridad, abandono y comercialización de ciertas funciones que por ley, le corresponden a este tipo de recintos públicos.⁷ Aun así, estos trabajos tampoco analizan de manera sistemática las relaciones políticas dentro de los centro de trabajo y, con ello, el ejercicio del poder cuya base se da a partir de las estructuras administrativas, técnicas y legales.

Finalmente, tenemos las indagaciones sobre el quehacer institucional en el INAH –que no sobre museos- pero que nos acerca al enfoque usado en esta investigación; en este caso nos referimos al texto *La Arqueología Oficial Mexicana* del arqueólogo Manuel Gándara, quien a partir de la categoría de “paradigma político”, entendido como “modelo de funcionamiento de la realidad que determina la relevancia de ciertas actividades, las interpreta de acuerdo a un juego de principios y determina la selección de soluciones específicas a problemas reales o imaginarios del grupo en que esas actividades se desarrollan” (Gándara, 1992: 154), caracteriza a la arqueología desarrollada en el INAH encuadrándola a partir del papel desempeñado por los arqueólogos en sus labores de

⁷ Como ejemplo, véase la sección “El legado cultural de los museos”, del texto José Antonio Contreras et. al. (Coords.) Memorias del 1er Coloquio de Patrimonio Cultural. Antropología Historia. Patrimonio y Sociedad. Ed. Congreso de la Unión y Delegación DII-IA-1 Profesores de Investigación Científica del INAH. México, 2001, pp-213-244

investigación, conservación y difusión del patrimonio arqueológico. Es decir, partiendo de la categoría paradigma político, entiende la aplicación de la ciencia arqueológica en la institución y determina la organización administrativa y política de las actividades y capacidades de sus arqueólogos; mismos que se reagrupan y se articulan para cumplir con “la realidad arqueológica”. Dicha categoría le permite a este autor señalar cómo es que el arqueólogo del INAH, cumple su función dentro de un mundo lleno de permisividades o limitaciones de carácter administrativo y científico. Para nosotros la categoría paradigma político se acerca mucho a lo que nosotros pretendemos con la noción estructura de poder, al asumir que hay condiciones políticas que regulan la toma de decisiones de los actores (autoridades y trabajadores) dentro de límites normativos que además son asumidos de manera legítima.

Relevancia, objetivos e hipótesis

A pesar de existir cierto interés tanto del ámbito académico, como de la parte burocrática en documentar las trayectorias de los museos públicos, es todavía mínimo lo realizado si es que para ello se han tomado en cuenta las relaciones el poder formal que les constituyen y les condicionan. Este último aspecto o enfoque, es precisamente el que se tomó en cuenta para desarrollar la presente investigación. A partir del estudio del poder (tomando como base postulados teóricos de dos autores, un antropólogo y otro sociólogo) se analizaron los orígenes, operación y resultados del hoy denominado MUREF, entidad cultural y educativa perteneciente al INAH y establecida en la frontera norte centro del país. Con ello, se intentó responder a las siguientes inquietudes de investigación social: ¿Cómo se decidió la instalación o no, de las diferentes perfiles museológicos y museografías elaboradas a través del tiempo para el hoy denominado MUREF? ¿Los perfiles museológicos y museográficos exhibidos por el ahora MUREF, han sido una visión de Estado, o una postura de un poder unipersonal y de grupo legítimos, con suficiente poder delegado? ¿Qué papel cumplieron los integrantes y colaboradores de esta institución, en función de la organización administrativa y normativa para el cumplimiento de sus actividades científicas, educativas y culturales?

El objetivo general de la tesis consistió en documentar y explicar, a partir de un enfoque sobre el poder, cuáles fueron las condiciones políticas que intervinieron para que se hayan instaurado o no, determinadas museologías y museografías en el hoy llamado MUREF. Como objetivos particulares de la investigación se plantearon: a) Caracterizar las diferentes políticas culturales nacionales emitidas por los sucesivos gobiernos federales, en el periodo de estudio, b) Señalar las sucesivas políticas del INAH en materia de museos, en ese mismo lapso, c) caracterizar la organización administrativa, normativa y de producción científica y cultural de este recinto, d) Indicar como a partir de dicha organización administrativa,

normativa y de producción y aplicación de conocimientos, los actores (autoridades y trabajadores), participaron no sólo del diseño de determinadas museologías y museografías, sino de su exhibición pública por medio de las exposiciones permanentes.

En cuanto a la hipótesis central de este estudio, sostenemos que las museologías y museografías establecidas en el MUREF desde sus orígenes y hasta el año 2010, son el resultado de la articulación de dos acontecimientos básicos: el primero, que el recinto como entidad pública federal, se orientó según las sucesivas políticas culturales gubernamentales emanadas de un dominio legítimo y un poder asignado, cuyo denominador común fue el mantener la difusión de un nacionalismo histórico y cultural como formas patrimoniales dominantes y, segundo, que el ahora MUREF, a partir de los poderes delegados de sus autoridades y trabajadores, en concordancia con el ordenamiento burocrático mayor del cual dependieron (lo que implicó una subordinación administrativa, normativa y de producción de conocimiento científico, museográfico y arquitectónico), operaron el control del patrimonio resguardado y expuesto.

El enfoque teórico

El estudio sobre el poder y, en específico el poder formal, ha ameritado abundantes elaboraciones discursivas desde distintas disciplinas filosóficas, científicas y humanísticas, por lo que cualquier análisis sobre el tema desafía el uso o no de una muy dilatada bibliografía.⁸ En nuestro caso, decidimos retomar de manera acotada dos propuestas teóricas, esbozadas a su vez por dos teóricos del poder social; Max Weber, representante de la sociología del poder y, Richard N. Adams, antropólogo representante del neoevolucionismo y de la “energética social”. Queremos hacer notar que la base de nuestro estudio no es abundar en profusas discusiones o ricas comparaciones sobre diversos autores especialistas en el tema del poder, cosa que ya se ha hecho (Barquín, 2007) sino en

⁸ Es ineludible comentar que la línea de estudios en antropología en dichos temas es la antropología política. Empero y, como lo señalábamos al inicio del apartado, el propósito del presente trabajo es aprovechar lo elaborado por dos autores tanto en el campo de la antropología como en la sociología. Aún sí, entendemos que la antropología política se ha encargado de elaborar una amplia gama de trabajos concernientes al fenómeno de lo político y con ello las relaciones de poder y autoridad en diferentes sociedades, sobre todo las no capitalistas. En este sentido, se reconocen de dos a tres grandes momentos de este desarrollo, en el cual han intervenido diferentes posturas teórico-metodológicas (Balandier, 1969; Lewellen, 1983). Se puede señalar que la antropología política se ha preocupado por indagar qué es la actividad política y cuáles son los sistemas políticos de las sociedades humanas entendiendo que lo primero, nos remite a componentes como el poder y la autoridad, mientras que lo segundo, destaca sobre los rasgos estructurales como la estructura de autoridad y su relación con la distribución del poder (Llobera, 1985). Así entonces, se habla de sociedades con formas de gobierno cuya base son por ejemplo el parentesco y la territorialidad, o de aquellas sociedades o pueblos que combinan la centralización o no del poder a través de la formalización o no de sus instituciones.

aplicar componentes de modelos previos a partir del uso de nomenclaturas derivadas que consideramos cercanos al fenómeno empírico seleccionado, no se pretendió más.

El núcleo de nuestra posición teórica recae en categorías cercanas al concepto de poder social (Barquín, 2007), mismo que desdoblamos para comprender por una parte, el orden social y político mayor que incumbe a la sociedad; es decir, lo que representa el poder formal encarnado en el Estado con su aparato normativo, instituciones, gobierno y recursos materiales y simbólicos y, por la otra, lo que es el poder social desde las relaciones político- sociales de los personajes dentro de la institución pública. Cabe señalar que nuestra noción de Estado encaja con lo que Lawrence Krader e Ino Rossi señalan al referirse a este concepto: “La sociedad política es una sociedad con Estado; el *estado* es el principio central organizativo de la sociedad política”, es por ende “el principio formal de la organización de la vertiente pública de toda la sociedad política; esa organización tiene una localización central o *gobierno central*”, el gobierno central será a su vez la autoridad central de un grupo formal sobre el conjunto de la sociedad política (Krader y Rossi, 1982: 45).

Los elementos tomados de las teorías de Max Weber y Richard N. Adams nos permitieron explicar –desde la sociología del poder y la antropología del poder, respectivamente–, tanto el papel político y sociocultural del Museo analizado desde una posición amplia y contextual, como su dinámica política interna, misma que le ha permitido cumplir su propósito institucional. La elección de estos autores sobre otros, tuvo que ver mucho con la comprensión que hacemos del fenómeno, recurrimos a Max Weber para señalar que nuestro objeto de estudio responde a una condición y organización legítima y representativa que tiene el Estado para instituir entidades que impulsen políticas, planes y programas en materia de cultura y difusión histórica. Por su parte Richard N. Adams nos permite comprender que el Museo es una entidad de gobierno, a través de la cual sus titulares y máximas autoridades burocráticas, controlan las condiciones materiales para el cumplimiento de esa tarea legítima; estamos hablando de los denominados elementos del ambiente (normas laborales, presupuestos, administración, etcétera) por medio del cual se han edificado y dominado determinadas museografías; y esto se hace sobre una base funcional compuesta por una estructura de autoridad, unidades operantes, poderes delegados, y dominios. Conceptualizaciones que podemos vincular o asociar a una evidencia empírica.

La definición de poder que aquí usamos tiene que ver con el carácter de la relación social que se establece dentro de un orden formal para el cumplimiento de los objetivos que pretende dicho orden formal; en este caso un Museo Público. El poder es producto de esa relación social que obliga a unos y a otros a cumplir con determinadas tareas en un orden

normativo y jerárquico aceptado. La institución y su deber ser, serán pautados por la política cultural la cual consideramos un imponderable, en tanto el escenario serán las relaciones sociales que le componen y donde una estructura de autoridad y un máximo poder delegado, deciden.

Ya sea que el poder se defina como potencia o “capacidad inherente a un individuo”, o en términos de las interacciones como “capacidad que tiene un *ego* de imponer a un *alter* su voluntad en la acción social”, o cuando se habla “del control de los contextos en donde las personas exhiben sus propias capacidades”, y más aún, si se retoma la categoría como un constructo socio-histórico y “estructural” (Wolf, 2001: 20), nuestra definición se apega a una realidad institucional, instancia organizativa formada legítimamente y aceptada como parte de un orden racional convenido, instancia que para *ser*, requiere de acción de sus integrantes cuyas competencias y capacidades se definen según el lugar que ocupen dentro de la estructura de poder, definida esta última como la formalización de la norma y la organización política y administrativa, la formalización tanto del poder asignado como del poder delegado según veremos más adelante.

Nuestra elección teórica sobre el tema del poder, consideramos, tiene que ver con algunas posturas formalistas e antropología política, por ejemplo, cuando tocamos el tema del poder social radicado en una estructura, encarnada en instituciones. Una de las corrientes teóricas más influyentes en antropología política ha sido el formalismo con el uso de categorías como son los de estructura, sistema e institución, conceptos utilitarios sobre los cuales nos podemos identificar y de alguna manera apoyar para dar cuenta de la permanencia y la funcionalidad de estructuras mayores, de su estabilidad, su equilibrio y dirección. Hablar de dominio legítimo, de institución y burocracia como administración racional de los recursos para garantizar dicho dominio, de control de los recursos del ambiente y poderes independientes, asignado y delegado como formas de transferencia de poder en las instituciones formales o de Estado en las sociedades contemporáneas, entre otras categorías, nos acerca en mucho a la categoría de **estructura** de la antropología funcionalista, donde ésta queda definida como “algún tipo de disposición ordenada de partes o componentes” (Radcliffe-Brown, 1976:18), noción que da pie a la existencia de un cuerpo normativo, de organización y funciones, elementos que le otorgan cierto orden y continuidad a un estado de cosas. Ahora bien, un aspecto sumamente importante sobre la estructura, es que ésta implica la existencia de entidades permanentes (aunque dinámicas) que para el caso de este estudio es el Estado, así como sus formas de legitimación y organización política y de gobierno. Ahora bien, el Estado como entidad permanente, conlleva la edificación de una política de gobierno y de instancias que la concreten. Estas últimas serán las aglutinadoras de recursos y decisiones, son las llamadas instituciones políticas y legales. La institución para nosotros es el orden mayor de organización política y

administrativa por área de competencia en el gobierno, es decir el INAH, es una de estas instituciones encargadas de la conservación y difusión del patrimonio histórico y social nacionales, el MUREF es una de sus dependencias. Uno de los pivotes centrales para comprender las relaciones y el ejercicio de poder dentro de las instituciones son las estructuras de autoridad, instancias en el orden de lo político sobre la cual recae el control de recursos y la toma definitiva de decisiones. La estructura de autoridad para nosotros se define como lo permanente a nivel de los puestos y figuras burocráticas que toman decisiones dentro de la organización de manera legítima. La noción de estructura así como el concepto de institución, los entendemos y usamos de manera dinámica, es decir, en principio entendemos que ambas categorías contienen un principio fundamental como lo es el **equilibrio** (lo que no implica condición estática o no cambios lo que nos acerca al enfoque procesual en antropología política); cualidad que garantiza la permanencia y la continuidad dentro de un rango de crecimiento y cambio; en nuestro caso, las normas, la organización técnica-administrativa, y la estructura de autoridad del INAH, pretenderán el equilibrio y funcionamiento, condición que al final de cuenta subsistirá en la medida que se dé el cumplimiento de los objetivos gubernamentales. Igualmente, tenemos que nuestra entidad (la institución analizada) tiene un componente básico fundamental más, es decir, mantiene un **principio teleológico** preciso, un objetivo, una función manifiesta como museo público dedicado a la divulgación del patrimonio histórico. Este orden teleológico es de suma importancia cuando hablamos de un museo dedicado a la edificación de la historia nacional. En nuestro caso la decisión sobre cuál es el discurso museológico que finalmente se exhibe depende del ejercicio de poder desde su máxima autoridad. En este sentido los sucesivos directores del INAH jugarán el papel central.

Poder y la teoría del dominio legítimo

Se ha llegado a subrayar que “existe una corriente muy fuerte que concibe al poder como una construcción consustancial a la humanidad y como el medio idóneo para alcanzar objetivos sociales” (Barquín, 2007: 85). Es decir, se habla de la existencia de un poder que va “más allá del uso de la fuerza o la violencia” y que tiene que ver tanto con condiciones objetivas o materiales como con supuestos subjetivos o teleológicos. Cendejas Barquín deshebra varias de las posiciones que aportan a lo anteriormente dicho. Por ejemplo, retoma a Hume y Balandier quienes señalan que poder es algo subjetivo, una postura teleológica, la capacidad de producir efectos. En cuanto a una posición materialista remite a Peter Berger para quien poder es ante todo un objetivo y una construcción social requerida, es un propósito social y una externalización que realiza la humanidad como producto de su actividad. Igualmente apunta que Thomas Hobbes refiere a que el poder sólo tiene sentido en la medida que hay un pacto social: “los sujetos someten su voluntad

cada uno a la voluntad de aquel y sus juicios a su juicio para asegurar la paz y la defensa común”, es decir, “el fundamento del poder es el consentimiento de los hombres en sociedad” (Hobbes citado por Barquín, 2007: 84). Este mismo autor menciona que estudios como los de Talcott Parsons, conciben al poder como un principio polémico de utilidad social: “la consecución de objetivos colectivos considerados legítimos más allá de que el medio fundamental para lograrlo sean las sanciones negativas”, con ello poder es una capacidad generalizada no así su uso, para su ejercicio deberá de haber “unidades de un sistema de organización colectiva” que buscarán el cumplimiento de lo socialmente significativo, relevancias elegidas por el colectivo. (Parsons citado por Barquín, 2007: 84)

En términos del presente estudio la primera noción teórica que se retoma refiere al postulado de “dominación legítima” de Max Weber (2014), misma que cubre principios objetivos y subjetivos involucrados en el ejercicio del poder. Pero antes de pasar a señalar lo que de Weber consideramos aplicable, es necesario aclarar la postura adoptada en esta investigación en relación a dos críticas hechas a esta teoría *weberiana* sobre la “racionalidad formal” base de la constitución del Estado. La primera de ellas tiene que ver con la paradoja de sí, efectivamente, el sistema político mexicano está edificado sobre bases efectivamente racionales y modernas y no sobre una posición mixta entre “modernización y conservadurismo”:

Así la burocracia política mexicana se ha caracterizado por la coexistencia de elementos de modernización y conservadurismo, de autoritarismo y paternalismo. En este sentido, se ha señalado que los rasgos del Estado mexicano responden más a una estructura patrimonial de poder que a un régimen burocrático, en vez de la aplicación general de las leyes se da un ejercicio discrecional de las reglas (Zabludovsky, 2009: 77)

Cabe decir que hablar sobre las condiciones en que se constituye la burocracia mexicana, no forma parte de esta investigación, aunque tenemos que señalar que el tema se relaciona de alguna manera con nuestro trabajo, sobre todo cuando consideramos como parte de nuestra explicación la cadena de autoridad y sus flujos de decisión como como parte concomitante de todos los asuntos sustantivos y definitorios de las instituciones. Es decir, que si el punto es señalar que el Estado mexicano no es lo suficiente moderno dado que entre otras características “el reclutamiento de funcionarios responde a criterios cuasi-patrimoniales y a prácticas políticas clientelares y nepotistas para las cuales el saber especializado y la preparación para el cargo no constituyen los criterios más relevantes” (Zabludovsky, 2009: 78), el dato o crítica converge con el asunto sobre la responsabilidad que han tenido los funcionarios involucrados en los sucesivos proyectos o acciones

impulsados desde o para el MUREF más allá de sus capacidades, motivaciones y posibilidades políticas.

Es decir, en el presente estudio se toma como algo dado la cadena de mando que involucra a diferentes autoridades y, con ello, su participación técnica y legal en los asuntos del MUREF, empero nunca se planteó como uno de sus objetivos indagar sobre las condiciones de su designación como titulares de dependencia o centro de trabajo, más bien, en el presente análisis como veremos más adelante, retomamos las consecuencias de sus decisiones como parte de la estructura de poder, pero no debatimos la naturaleza de sus motivaciones, ideas, intereses y posibilidades materiales y simbólicas que seguramente intervinieron en determinadas posturas.

La segunda crítica a la teoría *weberiana*, versa sobre el vínculo razón-afecto o emoción en el orden del comportamiento burocrático dentro de las organizaciones. Se señala que la racionalidad administrativa de la que habla el autor presenta a nivel de postulado un panorama deshumanizador, se dice, donde cualidades como la preparación, el conocimiento especializado, la división de funciones, el cumplimiento según la norma, la disciplina, etcétera, imponen una especie de mecanización en las relaciones sociales presentes en las burocracias de las organizaciones sociales del mundo moderno.⁹ Un modelo donde la conveniencia, lo ético, la tradición, el carisma, el compañerismo, la cooperación, la lealtad, o también el odio, el amor, la vergüenza, el rencor y demás emociones son omitidas y que se entiende no intervienen en los comportamientos y decisiones de los trabajadores o funcionarios.

Gina Zabudovsky señala que autores como Martin Albrow han logrado llamar la atención sobre lo que considera aberraciones de interpretación sobre las ideas de Weber, imprecisiones producto del abuso del pensamiento racionalista. Albrow argumenta que, en todo caso, el tema de las emociones dentro del campo de las motivaciones que “orientan a la acción”, sí han sido asunto de interés para Weber; tan solo habría que revisar, por ejemplo, sus ideas sobre la pasión en el orden de la ciencia, la política y el emprendimiento (Albrow en Zabudovsky, 2009: 68)

Para efectos de la presente investigación no se contempla el análisis de las emociones o “irracionalidades” en el orden del comportamiento o en la toma de decisiones dentro de la organización administrativa, aunque se considere que los temas de las relaciones de poder

⁹ Aquí por ejemplo Eugene Kanenka, Martin Krygier y Robert Brown señalan que el término burocracia nos puede remitir a diferentes ideas como una institución, una ideología, un modelo de organización de la sociedad o una forma de vida, pero en lo que concierne a Max Weber, éste le atañe asigna dos cualidades centrales “racionalidad y dominación”. Eugene Kanenka, et. al., Burocracia. Trayectoria de un concepto, FCE, México, 1981.

integran indudablemente elementos imperativos en el orden de lo sentimental, ambiental, moral, entre otros diversos aspectos. Simplemente, no se contempló sumar este orden que bien podemos llamar “subjetivo”, aunque para muchos es una esfera pertinente para la antropología de las organizaciones. En este punto, empero, compartimos la idea que señalan autores como Mercedes Blanco quien comenta que es fundamental seguir impulsando con todas sus posibilidades teóricas una antropología de la burocracia (Blanco, 1994). En todo caso, el tema sobre las “subjetividades” en la burocracia no sería de fácil acceso y ello por las características de la población de estudio; el tópico en definitiva se presenta sumamente problemático ya que muchas de las motivaciones que tienen los actores sociales sobre sus decisiones, están tamizadas por la posición que éstos tienen y defienden dentro de la estructura institucional (o de poder); el hacer públicas sus motivaciones podría poner en ventaja o desventaja, entonces dicha posición.

Ahora bien, retomando a el camino de Max Weber en relación a su comprensión sobre el poder, lo que primeramente destaca es que dicha categoría al ser considerada por él demasiado general y “amorfa”, retoma el término *dominio*, el cual señala, le permitirá mayor precisión al considerarlo como “un caso especial de poder” (Weber, 2014: 1072). No obstante Weber, por un lado, define la categoría como “la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena” o, “probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”, (Weber, 2014: 183), por el otro, entiende dominación a partir de la “probabilidad de encontrar obediencia a un mandato contenido entre personas dadas” (Weber, 2014: 184).

Esta división es importante en la medida que dominación pretende ser un concepto más concreto y relacional ya que, por un lado, la relación mandato-obediencia resulta indisoluble y es condición para la posibilidad de imposición de una voluntad, por el otro, la probabilidad será pues convertida en imposición de la voluntad del dominante en la medida que el dominado se interesa, se convence, hace suyo el mandato. Weber señala que entonces que el dominante estará investido como “autoridad encargada de asignar el derecho de mando”, mientras que el dominado “adoptará por sí mismo y como máximo de su obrar el contenido del mandato” (Weber, 2014: 1076). La probabilidad de imponer una voluntad se convierte en un dominio cuando se consuma el acto de obediencia. Aun así Weber señala que esa conversión de probabilidad de obediencia, como parte de lo que define como dominio, estará sustentada a partir de la existencia de un conjunto de motivos, que para los Estados modernos son, señala, esencialmente “de carácter racional con arreglo a fines”.¹⁰ Es fundamental entender que la probabilidad de ejercer efectivamente

¹⁰ Los otros arreglos sería con apego a valores, afecto y tradición. (Weber, 2014: 152)

un dominio recaerá en el último de los casos en “un determinado mínimo de querer obedecer, es decir, de “interés” (externo o interno) en obedecer, lo que es esencial en toda relación de autoridad” (Weber, 2014: 335).

Weber habla de diferentes tipos de dominio o dominación cuyo común denominador viene a ser la legitimación. Todo tipo de dominación “procurarán despertar y fomentar su creencia en la legitimación. Según sea la clase de legitimidad pretendida es fundamentalmente diferente tanto el tipo de la obediencia, como el del cuadro administrativo destinado a garantizarla, como el carácter que toma el ejercicio de la dominación” (Weber, 2014: 336). En los Estados modernos, nos indica, la “subsistencia de toda ‘dominación’, en el sentido técnico que damos aquí a este vocablo se manifiesta del modo más preciso mediante la auto-justificación que apela a principios de legitimidad” (Weber, 2014: 1084). Existen para él tres maneras de abordar la legitimidad: por su carácter racional, por su carácter tradicional y por su carácter carismático.¹¹ Para los fines de nuestra tesis nos interesa recalcar la forma de organización racional, que implica una forma de instituir la llamada dominación legítima, Weber describe

La “validez” de un poder de mando puede expresarse en un sistema de reglas racionales instituidas (pactadas u otorgadas) las cuales encuentran obediencia en tanto que normas generalmente obligatorias cuando las “invoca” quien puede hacerlo en virtud de las normas. Así tal sistema de normas racionales legitima al que dispone del mando, y su poder es legítimo en tanto que es ejercido de acuerdo con las mismas. Se obedece a las normas y no a la persona (Weber, 2014: 1084)

La dominación legítima de carácter racional, propia de los Estados modernos legalmente constituidos, implica para él “la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas”, y de los “derechos de mando de las llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (dominación legal)”.¹² Hay pues entonces una “autoridad legal” y hay “obediencia a las ordenaciones impersonales”, éstas “objetivas y legalmente estatuidas”, en donde un superior designado por esas ordenaciones, tendrá el “mérito de la legalidad formal de sus disposiciones dentro del ámbito de su competencia” (Weber, 2014: 338).

Entonces, un principio importante de legitimidad en el ejercicio del dominio es el orden legal o de derecho, “mediante el cual se cumple la probabilidad de hallar obediencia en el mandato determinado”, puede haber un interés práctico o de conveniencia en el

¹¹ Esto refiere a las formas históricas que regulan el por qué validamos esa relación de mandato-obediencia.

¹² Hay también dominación legítima de carácter tradicional y dominación legítima de carácter carismático.

subordinado y por ello obedecerá, pero si buscamos un dominio permanente, estable, se apelará a los “fundamentos del derecho” (Weber, 2014: 1384)

Por otra parte, para algunos autores el concepto de dominación weberiano implicará como resultado, la existencia de dos componentes: “el control de los recursos económicos, militares y administrativos por un lado y, la cuestión de la legitimidad por el otro”, donde lo primero será motivado por causas externas (serían por ejemplo el aparato jurídico, el institucional, los recursos económicos s/n), mientras que lo segundo tiene su fundamento en un “sistema de creencias socialmente compartidas” (en este sentido refiere al carácter subjetivo, simbólico s/n) (Villegas, en Weber, 2014: 185). Una creencia socialmente compartida, base de legitimación puede darse “cuando se considera correcto y válido el imperio de la ley”, esto llevaría a considerar que una de las fuentes principales de legitimidad del Estado moderno es precisamente el marco jurídico que le conforma, aunque esta aseveración no sea del todo verídica (Villegas, en Weber: 2014: 104).

Asimismo, para otros más, dominio como poder político, implica la existencia necesaria de ciertas condicionantes: primero, la existencia de un sistema de dominación, Weber considera la existencia de varios sistemas de dominación como el militar, el monárquico absolutista, el sacerdotal, el empleador de la fuerza física o el que depende de la existencia de un sistema de leyes; segundo, requiere de la existencia de una autoridad política específica que ejerza el tipo de dominación correspondiente; y, tercero, se hace imprescindible contar con una forma de legitimación en el uso de la dominación (Morrison, 2010: 513). En nuestro caso el sistema de dominación es normativo donde la autoridad es la figura política y la forma de legitimación es racional.

Ahora bien, Weber señala que toda forma de dominación legítima conlleva como soporte imprescindible el orden legal; el que a su vez requiere en su “tipo más puro”, de un régimen burocrático o administrativo: “toda dominación se manifiesta y funciona en forma de administración” (Weber, 2014: 1078). En nuestro caso nos referiremos a la “forma de administración específicamente moderna”, es decir, racional (Weber, 2014: 340).

Entonces, para Weber, el tipo más “puro” de dominación legal es el que se ejerce a través de un “cuadro administrativo burocrático”, mismo que instaurarán las instituciones o asociaciones públicas del Estado moderno o en su caso privadas. Esta organización burocrática tendrá en principio tres rasgos básicos: 1.- Una distribución de actividades, consideradas como deberes oficiales, de acuerdo a los objetivos o fines de la “estructura gobernada burocráticamente”, 2.- La existencia de autoridades o “poderes de mando necesarios” quienes repartirán las órdenes para el cumplimiento de tales deberes, dichas autoridades o poderes de mando serán estables y con funciones delimitadas por normas y medios coactivos, físicos o de cualquier índole, 3.- El establecimiento de un sistema de

normas que permitan el nombramiento de funcionarios con aptitudes requeridas, ello permitirá el cumplimiento regular y continuo tanto de los deberes oficiales distribuidos como de los derechos correspondientes. (Weber, 2010: 21-22 y Weber, 2014: 1150-1151). Estos tres rasgos básicos vendrán a constituir la “autoridad burocrática”.

Otros rasgos de esta “autoridad burocrática” son los siguientes: ésta se rige por una “jerarquía funcional y de tramitación”, es decir, un sistema de mandato y subordinación u obediencia entre las autoridades y donde las autoridades inferiores pueden ser inspeccionadas por las superiores, así como las inferiores apelar a las superiores. Un desarrollo de esta autoridad burocrática tenderá a crear un tipo de dominio legal monocrático. El poder de mando superior será algo más que el poder sustituir los deberes de un mando inferior y cualquier vacante de autoridad debe de ser sustituida. Otra más es que la administración se soportará en el manejo de expedientes y archivos y habrá por lo tanto “escribanos” de todos los niveles de autoridad. Deberá de persistir la separación entre la vida administrativa y la vida privada. Toda autoridad deberá de contar con aprendizaje profesional y dará de sí todo su esfuerzo para un mejor rendimiento. Finalmente, toda autoridad desempeñará su cargo según un sistema de normas (fijas y completas) “generalizadas susceptibles de aprendizaje”. El conocimiento de estas normas técnicas será entonces posesión de los funcionarios.

Es de gran utilidad lo que Max Weber considera como sistema de dominio legal-racional, donde exista una organización o aparato administrativo y estructura de autoridad cuyo poder es legítimo. Ahora bien, entendemos que este dominio legítimo es factible en la medida de la existencia y funcionamiento de lo que llamamos Estado moderno cuyo órgano ejecutor es el grupo gobernante. Para Weber el Estado es “un instituto político de actividad continuada, cuando y en la medida en que su cuadro administrativo mantenga con éxito la pretensión al monopolio de la coacción física legítima para el mantenimiento del orden vigente” (Weber, 2014: 185). Con ello extendemos la idea de Estado expresada con Laurence Krader e Ino Rossi como organización política máxima de la sociedad y cuya encarnación es el grupo gobernante, al sumar la idea *weberiana* de Estado moderno como un orden político mayor que hace uso de un poder social en tanto que pretende objetivos sociales comunes, es decir, usará por ello un dominio legal-racional y por tanto legítimo.

Para concluir este punto, la teoría del dominio legítimo será la base para comprender lo que nosotros señalamos como política de gobierno (legal y legítimamente constituido) la cual se verá plasmada en Planes Nacionales de Desarrollo, por ejemplo, y de la cual derivará lo concerniente a las Políticas Culturales correspondientes, aplicadas a través de organismos y aparatos administrativos como lo es el INAH, encargado del patrimonio e historia nacionales; el Museo público el cual estudiamos, será uno de los últimos eslabones de este

dominio legítimo en materia conservación y exposición de patrimonio cultural e historia nacional, en él (como en su organización mayor INAH) encontraremos rasgos fundamentales de las condiciones administrativas o burocráticas *weberianas* ya señaladas: algunas de ellas son la división de actividades oficiales encaminadas a un fin oficial, la existencia de autoridades con poder de mando, la aplicación de normas, reglamentos que determinan las acciones y a los sujetos y, la jerarquía funcional entre autoridades con posibilidades de dominio legal monocrático.

Poder social y control energético del ambiente

Nuestro segundo autor de referencia es Richard N. Adams, éste al igual que Weber considera el tema del poder social, pero lo hace a partir de la corriente científica que “integra la termodinámica y la teoría de la evolución con enfoque energético” (Tirtanya, 2007, p. 19) ¹³, es decir, que comprende a la sociedad como un sistema termodinámico abierto y por lo tanto disipativo, donde la constitución y cambio de ésta se da en proporción al manejo, uso y modificación de los recursos de sus respectivos ambientes, ello a partir de la capacidad para generar y dirigir la energía necesaria, resultado de la interacción de los sujetos o unidades de organización social en su lucha por el control de dichos recursos que les son relevantes o significativos.

Por qué apoyarse en posturas teóricas que tuvieron como propósito el estudio del cambio en las sociedades complejas a partir de la “energética social” y cuyo defensor fue un antropólogo social cuya postura profesional y política como antropólogo aplicado resulto altamente controvertido. Sencillo, porque esta parte de su postura teórica sobre el poder social implica contar con herramientas conceptuales (como el control de los elementos del ambiente) que permiten el desdoblamiento hacia la caracterización empírica de nuestro objeto de análisis. Aunque reconoce que la categoría de poder integra mayor complejidad, el escenario del control (manejo y decisión sobre tecnologías y ambientes) nos permite establecer con mayor especificidad el funcionamiento administrativo y político específico de los agentes interactuantes.

Ahora bien ¿cómo se vincula la postura de Max Weber con la de R. N. Adams? Mientras que el primero nos permite sobre todo, contextualizar y abordar el orden formal del poder social (en lo objetivo y subjetivo) analizado como dominio legal con su base racional y legítima en una fórmula de mandato-obediencia, donde juega un papel central el aparato administrativo con su estructura burocrática o de autoridad, el segundo nos permite

¹³ La postura del autor se ubica dentro de un campo epistemológico muy en punta en los años setenta del siglo pasado que dio en llamarse teorías de sistemas, en su caso habla del cambio evolutivo de las sociedades hacia su complejidad a partir de conceptualizarlo como sistemas disipativos.

describir el funcionamiento de las estructuras a partir de los recursos del ambiente que manejan y como es que los actores (en grupo o unipersonales) divididos de acuerdo a su posición y funciones, operan dichos recursos para el cumplimiento de objetivos de la entidad política y social. Es decir, con Adams pretendemos abordar el fenómeno del poder partiendo del control que tienen los actores sobre los recursos del ambiente, recursos que resultan significativos para éstos en un contexto social y político dado.

Richard N. Adams entiende el fenómeno del poder, dentro del campo del poder social, donde entran en juego relaciones sociales en torno a detentar y decidir sobre determinados ambientes

Poder social, es la capacidad para lograr que alguien haga lo que nosotros queremos mediante nuestro control de los procesos energéticos que le interesan, es el elemento central de todos estos procesos de organización. El ejercicio del poder social desde unidades de operación bien definidas y desde diversos niveles de integración es sin duda uno de los tipos de instrumento de disparo más importantes a disposición del hombre (Adams, 1983: 140)

Entonces para Adams, poder social será la consecuencia de un “control relativo ejercido por cada actor o unidad sobre los elementos del ambiente que interesa a los participantes” (Adams, 1983: 26). Se tiene poder porque se tiene el control del elemento del ambiente que a otros interesa. Adams, entiende que la categoría de poder es compleja y requiere de muchos otros elementos para su desciframiento, factores psicológicos o simbólicos, por ejemplo, pero él, desarrolla la categoría de poder a través del concepto de control, control que tienen los humanos sobre los elementos materiales del ambiente que le son significativos para la relación social

El hombre manipula el medio ambiente, procurado que los demás concuerden racionalmente con lo que desea para ellos. Cuando hace eso, no ejerce control directo sobre ellos; más bien está ejerciendo poder. El poder, a diferencia del control, presupone que el objeto posee capacidad de razonamiento y los suficientes dotes humanos para percibir y conocer. Sólo puede ejercerse cuando el objeto es capaz de decidir por sí mismo qué es lo que más le conviene. Si poseemos la tecnología apropiada, los conocimientos, instrumentos, habilidades y oportunidades necesarios, podemos ejercer control sobre cualquier objeto (Adams, 2007: 58)

En este sentido para Adams, un componente del poder (social) como categoría compleja es el control, el cual lo define como “capacidad física y energética para reordenar los elementos de su medio ambiente, tanto en términos de sus posiciones físicas como de las

conversiones y transformaciones energéticas a otras formas espacio-temporales” (Adams, 2007: 57). Poder para él, es una condición social que se da cuando logramos que los otros sigan o ejerzan nuestra voluntad, control por su parte, es la instrumentación física para reordenar los recursos que se hayan en el ambiente y que sustentan nuestra capacidad de ejercer ese poder.

Ahora bien, el autor aparte de distinguir, pero relacionar poder de control, señala que habrá igualmente una distinción entre poder, control y toma de decisiones. Esta distinción será importante para nuestro análisis en la medida que permite ilustrar cuando una autoridad, a pesar de tener el poder, en muchas ocasiones transfiere las decisiones, ello sin perder el control de reorientar los elementos del ambiente para que los otros cumplan el mandato emanado por un poder asignado e independiente: “Otorgar poder es permitir que otra persona tome la decisión referente al ejercicio de poder, pero el otorgante retiene el control del cual se deriva el poder” (Adams, 2007: pp. 140-141). El otorgamiento de poder como los señala el autor, es tan importante como la relación subordinante-subordinado (dominio), y se dará tanto de manera vertical como horizontal (entre poderes equivalentes).

En cuanto a la categoría ambiente, el autor lo define de la siguiente manera: “aspecto material, físico o de forma y flujo de energía del habitáculo social y físico del hombre (clima, recursos naturales, seres humanos, ondas sonoras, comportamientos, formas y flujos de energía)”. En nuestro tema de estudio parte del ambiente lo representa el discurso patrimonial sobre el tema histórico representado a través de una museología/museografía. Este elemento será precisamente el que será controlado por una instancia de poder asignado. En ese sentido, si completamos el cuadro, el ejercicio de poder requerirá por definición de un “control sobre los elementos del ambiente” por parte del actor (que puede representar una instancia social), mismo que lo pretenderá a partir del ejercicio de determina tecnología, la que define como “conjunto de conocimientos, habilidades y materiales (aparatos) necesarios para modificar el orden (es decir las relaciones espacio-tiempo) de algún conjunto de formas de energía o para lograr una conversión de energía” (Adams, 1983: 31).

Ahora bien, todas estas nociones de control y poder toman forma a partir de lo que el mismo llama “estructura de poder”, la cual define como “cualquier conjunto sistémico de relaciones a través de las cuales los actores o las parte manifiestan sus preocupaciones relativas por el control sobre el ambiente y el poder sobre sus semejantes” (Adams, 1983: 37). Podemos decir que el INAH como organización burocrática mayor presenta esa estructura de poder, donde las condiciones ambientales (administrativas, económicas, laborales, científicas) están dispuestas para que las autoridades como unidades operantes

dotados de poder asignado y delegado, controlen los recursos del ambiente y con ello ejercen el poder requerido para cumplir con los propósitos institucionales.

El análisis del control y el poder requiere hablar de autoridad y legitimidad. Acercándose a Weber, señala que toda autoridad es aquella que detenta poder o (ejerce dominio legítimo), es decir, que tiene capacidad de controlar (según Adams) las formas o flujos de energía. En cuanto a legitimidad señala que ésta es “una potencialidad cultural acerca de una autoridad”; se basa en el reconocimiento y la aceptación (muchas veces más por norma que por convencimiento) de todos los subordinados sobre lo que hacen y deciden las autoridades: “la base de la legitimidad es intrínsecamente una cuestión de acuerdo y nada más” (Adams, 1983: 48). Entonces, para Adams la autoridad y la legitimidad están estrechamente vinculadas, aunque una no llevará necesariamente a la otra; es decir para él se puede poseer poder, pero no legitimidad, o viceversa. En nuestro caso la legitimidad se dará por reconocimiento (jurídico y técnico).

Regresando a la idea del otorgamiento de poder, aspecto relevante para Adams, éste señala que para ejercer el poder no es suficiente tener el control, se requiere saber las consecuencias de tener ese control y sus derivaciones políticas y sociales: “las relaciones de poder coordinadas son igualmente importantes y forman parte de la estructura de poder” (Adams, 2007: 141). Para ello, describe tres tipos de poder, así como algunas combinaciones en su transferencia, además de la variedad de las unidades de operación desde las cuales se ejerce y las maneras en que se establecen las relaciones de poder al vincularse las unidades de operación.

En cuanto a los diferentes tipos de poder refiere primero a un poder independiente: aquel que tiene que ver con la retención de las decisiones y del control directo de los flujos energéticos, es el que se haya “en la base de la red de todos los sistemas de poder” (Adams, 1983: 56). El poder independiente tiene varias particularidades, aunque la más importante es que de él, se transfiere a otros ciertos poderes (de decisiones). En los Estados modernos el poder independiente se ve intervenido por la tecnología y la especialización de capacidades, lo que implica “abrir al control una parte mayor del ambiente y así aumenta el total del poder independiente”, (Adams, 1983: 56). El poder independiente es ejercido “exclusivamente por una unidad particular” sea éste un actor o un grupo. En la sociedad compleja el Estado funge como poder independiente en la medida que impulsa la red de controles sobre el ambiente y ejercicio de poderes hasta llegar al control de símbolos, realidad que permite que los sujetos sociales ejerzan a su vez controles y poder, pero a partir de ese control de símbolos que ejerce el Estado (Adams, 1983: 57-58).

Del poder independiente se derivan otro tipo de poderes: el poder de concesión, el poder asignado y el poder delegado. La concesión deriva cuando un actor o unidad operativa con

capacidad de decisión “otorga” esa prerrogativa a otro actor o unidad. Es decir, es una transmisión de derechos de una figura a otra, para decidir o mandar (Weber). En cuanto al poder asignado y delegado, señala lo siguiente: poder asignado resulta de la concesión de poder a un “receptor único”, por parte de un colectivo de otorgantes. Este poder es fundamental para entender la capacidad y legitimidad que tendrá, por ejemplo, una máxima autoridad pública y su control hacia todas las unidades públicas que de él dependen, ello a través de mecanismos de gobierno; planes, programas y proyectos que trascienden hacia el resto de la sociedad. El poder delegado resulta a su vez, cuando de un otorgante “el receptor, es uno de varios receptores de poder” (Adams, 1983: 59). Esta noción, como señalábamos resulta igualmente fundamental para nuestro estudio sobre todo cuando hablamos de cadenas de mando y estructuras de autoridad; burocracia diría Weber, pero directiva, cuyo poder delegado le implicará cierto control sobre el trabajo. En resumen: según Adams poder delegado significa que uno concede poder a muchos, poder asignado se da cuando muchos, conceden poder a uno. Cuando una unidad o persona delega poder a un receptor, éste se vuelve poder independiente y por tanto tendrá capacidad de delegar o designar poder. Dentro de la estructura de poder estos dos últimos son poderes dependientes.

Sobre la transferencia de poder o el “instrumento para que el receptor de estas clases de poder transmita a otro “el derecho” que se le ha concedido” (Adams, 1983, 65), señala la existencia de dos cualidades de poder: poder expropiado y poder explotador. El primero se da “cuando un actor que tiene poder sobre otro, usa su posición superordinaria para privar al subordinado de sus propios controles y poderes independientes”, a su vez el segundo se da “cuando el superordinado no priva en efecto al subordinado de los controles, sino que utiliza su ser superior para beneficiarse desproporcionadamente de los controles y poderes del subordinado” (Adams, 1983, 66).

En lo que refiere a las unidades de operación, éstas las divide en fragmentadas, informales, centralizadas y formales. Una unidad de operación será una agrupación de actores sociales que comparten una parte del ambiente, ello mediante la puesta en práctica de un “patrón de adaptación”, es decir, acciones colectivas e intereses comunes (Adams, 2007: 153). Las unidades de operación presentan varias características: 1.- Presenta un grado mínimo de organización donde individuos o unidades presentan un comportamiento paralelo e independiente, no reconocido, 2.- Cuando hay un cambio y se da el reconocimiento como unidad, 3.- Cuando al compartir un ambiente común, los integrantes de la unidad establecen una red de relaciones que les permite coordinarse y otorgarse poder, 4.- Cuando se da la asignación de poder dentro de la unidad, y el receptor de ese poder empieza a tomar decisiones en nombre de todos, 5.- Cuando se origina una fuente de poder que ejerce ese poder independiente, 6.- Cuando la “figura central” delega poder. En los Estados

modernos dominarán las unidades operativas con poderes centralizados y donde entonces será dominante la última de estas particularidades.

De acuerdo a los objetivos de la investigación nos interesa matizar lo que corresponde a las unidades formales, sobre todo administrativas.¹⁴ Las unidades formales se dan cuando el poder asignado es constante e incrementado y permite la delegación de poder para mantener el control, se dice empieza la burocratización. En algunas sociedades se da cuando el “líder” ha podido acumular una totalidad o suficiente de poder. Hay dos clases de unidades formales: la cooperativa y la administrativa. La “unidad cooperativa tiene en operación las seis características del poder y la identidad”, los gobernantes tienen poder independiente y lo delegan, los miembros tienen poder independiente y lo asignan. Hay una red de concesión de poder y se mantiene la identidad de los miembros. La unidad administrativa es una categoría residual “comprende unidades que existen dentro de unidades corporativas” más grandes como el Estado nacional, tiene como fuente el poder independiente o delegado, pero se caracterizan por una organización administrativa o burocrática.

Finalmente, tenemos el concepto de dominio (relación de subordinante-subordinado). Para Adams resulta ser un acto de “supeditación”, es decir, cuando, como resultado de la relación, un sujeto o unidad de operación se haya “subordinado” a otro sujeto o unidad de

¹⁴ No obstante, podemos recordar lo referente a las unidades fragmentadas, las hay de dos tipos: aquellas resultado de la agregación de sujetos al haber un punto de adaptación común, pero sin sentir identidad y, aquella cuando los agregados tiene reconocimiento común de sus intenciones y orientación, por lo tanto hay identidad. Esta unidad fragmentada puede ser de cualquier tamaño y se integran a otras unidades de operación. Hay unidades de identidad en una agrupación que comparten identidad, pero no necesariamente cooperan para una adaptación común al ambiente, la unidad agregada es cuando a pesar de no haber identidad, cooperan para la adaptación. En las unidades fragmentadas no hay una base de poder más allá que la que muestra la colectividad no organizada de poderes individuales independientes. Estarán por otra parte las unidades coordinadas, las cuales existentes cuando las unidades fragmentadas se unen para cooperar e interactuar por intereses comunes, poniendo en juego su identidad para concederse toma de decisiones o decisiones en colectivo. Estas unidades coordinadas eventualmente interactuarán con unidades centralizadas. “Algunas sociedades complejas están llenas de unidades de identidad y coordinadas” (Adams, 19983: 79). Estarán las unidades consensuales, cuando hay centralización en la toma de decisiones, poder designado entre sus integrantes y con ello división del trabajo. Todas estas son genéricamente llamadas informales. En nuestro caso las unidades fragmentadas no son del todo representativas, en la medida que nuestra “estructura de poder”, se basa en unidades formales con dominios unitarios, producto de la centralización de decisiones y la extendida burocratización.

operación. Se dice entonces que uno estará en el dominio del otro. Se menciona entonces la existencia de un superordinado en relación a un subordinado. Hay dominio unitario cuando hay relación directa de uno a uno en relación jerárquica inmediata. Hay dominio múltiple cuando existen diferentes accesos del subordinado al superordinado. En “todo dominio complejo de más de dos niveles suele incluir subdominios unitarios y múltiples”. “La importancia de los dominios múltiples deriva del hecho de que los subordinados tienen rutas de acceso alternativas al poder delegado” (Adams, 1983: 90)

En toda relación de dominio hay niveles: los de articulación y los de integración. Un nivel es cuando dos actores “determinan que su poder relativo es aproximadamente coordinado (o equivalente)”, y lo importante (para el estudio) es que se pueden dar por ejemplo entre instancias de gobierno. Un nivel de articulación resulta cuando hay cooperación continua y se forman niveles adyacentes en la relación subordinado-superordinado.

El museo público de historia

Para efectos de este estudio hemos recurrido a otras nociones que conforman la base teórica de nuestro estudio; una de ellas es la definición de Museo, seremos específicos: museo como recinto público dependiente del INAH que difunde componentes patrimoniales de la historia nacional y que igual retoma rasgos regionales para consolidar dicho meta-discurso. Con ello queremos superar toda una vasta discusión (imposible de atender en este trabajo) desde diferentes disciplinas encaminadas a debatir en torno a lo que es, así como la relación entre museografía y museología.¹⁵

Se ha señalado que el coleccionismo fue la actividad primaria que permitió edificar lo que posteriormente sería denominado museo, es decir:

La acción de proteger de manera especial aquellos objetos que se pretende sean expuestos a la mirada de los hombres. Objetos que han sido reunidos por respeto al pasado, el instinto de propiedad, el amor al arte, el prestigio social... (o) el afán de perpetuarse en la memoria y el puro coleccionismo. Los impulsores de la creación de museos configuraron desde la Antigüedad una élite que detentaba el saber, y como consecuencia el poder (Zubiar, 2006: 17)

Asimismo encontramos que el concepto de museo se relaciona en términos etimológicos con la palabra griega *museion* o el latín *museum*, los cuales abarcan una doble significación: “lugar dedicado a las musas” siendo estas “las diosas protectoras de la poesía,

¹⁵ Señalamos esto en la medida que tampoco es objeto de la tesis analizar y discurrir un tema sobre museos y museología, más bien optamos por asumir una posición utilitaria y práctica para llegar a nuestro objetivo que son las relaciones de poder en este recinto cultural.

de las ciencias y las artes, que tiene como tarea enseñar a los humanos aquellas cosas curiosas y dignas de ser conocidas, convirtiéndose, así, en fuente y origen del museo”, o también como “biblioteca de Alejandría, donde se reunían los estudiosos de la época clásica para dialogar y aprender el contenido de las ciencias” (Hernández, 2006: 18). Ideas que prosperarían en el medioevo, la ilustración y las épocas moderna y contemporánea donde la figura del Museo se convierte paulatinamente en una sólida institución cuyos propósitos son resguardar la memoria, conservar los objetos significativos de cada cultura para su exhibición, educar en términos amplios y, finalmente, desplegar la investigación de las ciencias naturales y humanas.

En consecuencia la noción de museo ha experimentado una constante evolución donde destacan como aspectos importantes: (1) la existencia de por lo menos tres *modelos* o instancias genéricas sobre museos que se suceden en el tiempo o conviven de manera paralela: aquellos pertenecientes a la época clásica identificados como *museion (en griego)* o *museum (en latín)*, el denominado museo tradicional (proveniente de la Ilustración) y, el museo moderno (siglos XIX y XX), (2) el sentido de transición donde se pasa de un uso elitista o privado de las colecciones y museos (sobre todo monárquicos), a una intención donde los Estados-Nación buscarán, a través de poder político o gobierno, garantizar que una mayor audiencia acceda a esta institución, con ello sobresale la figura del nombrado museo público, (3) se experimenta de manera sucesiva una diversificación de actividades, colecciones, temáticas y objetivos, además de innovaciones museográficas a partir del trabajo interdisciplinario que ejecutan estas entidades.¹⁶

Si bien el Consejo Internacional de Museos (ICOM) define hoy día al museo como “institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo” (ICOM, 2007), hay de su parte la convicción de que dicha conceptualización (todavía universal) requiere de una profunda revisión crítica ante la compleja y conflictiva situación económica, cultural y social que impera a nivel mundial en este siglo XXI, hecho que de alguna manera interpela los objetivos, alcances y funcionamiento de estos recintos.¹⁷

¹⁶ Para una descripción histórica sobre el sentido de Museo y de su vínculo con la museografía y museología véase a Francisco Javier Zubiaur Carreño, Curso de Museología, Trea, S.L., Gijón, España, 2006. Así como Francisca Hernández Hernández Planteamientos teóricos de la museología, Trea, S.L. Gijón, España, 2006.

¹⁷ ICOM hace énfasis en la revisión conceptual sobre lo que significa un museo, así como su responsabilidad social en pleno siglo XXI, ello ante temas tan complejos como la sustentabilidad, la ética, la política, los conflictos sociales, la desigualdad económica y las asimetrías políticas.

Reconocemos que hablar de museo en toda su complejidad requeriría de un trabajo interdisciplinario dado el interés que han mostrado en él diferentes disciplinas científicas y humanistas, no obstante, coincidimos con algunos autores quienes señalan que los museos -en relación a otros “centros difusores de la cultura”- son aquellos que mantienen ciertos rasgos distintivos dentro de los cuales podemos enumerar: (1) su permanencia, (2) el contar con colecciones base de sus exposiciones, (3) que incluye bienes a los que se les resguarda e interviene para su conservación, (4) son entidades que procuran mantener un vínculo estable con su entorno y su comunidad (Zubiar, 2004). Hay desde luego otros especialistas que suman otra serie de cualidades inherentes como son entidades que generan investigación y que procuran socializar y conservar valores considerados patrimonio: “en resumen, los museos son para investigar, conservar y socializar el conocimiento; no se concibe un museo, sin alguna de esas tres funciones” (Santacana y Hernández, 2006: 100).

Asimismo para efectos del presente estudio es necesario determinar que todas estas características confluyen en un elemento espacio temporal ineludible: primero, que estamos tratando con una entidad pública histórico-concreta que por norma y decisión política tiene como papel dominante transmitir una visión oficial de un componente de la historia nacional mexicana y, segundo, que es un museo de historia que supone, se sirve de una base científica realizada por personal calificado, contenidos que serán a su vez escenificados por medio del otro elemento sustantivo tridimensional: la museografía.

En cuanto al museo público, Hernández (1992) señala que fue a finales de la Ilustración (siglo XVIII) cuando surge el primero de estos recintos: el Museo de Louvre (1793), precedido igualmente por el Museo Ashmolean Museum (1684) de la Universidad de Oxford. En ambos casos el propósito fue la conservación de colecciones para su eventual exhibición y degustación por parte de un público mayor con fines ilustrativos. Con la apertura de ambos museos se pasa de una postura interesada en la concentración y usufructo de bienes culturales privados con fines particulares o restringidos, a una política que pretende volver más colectiva la observación de objetos culturales significativos con fines didácticos, sobre todo cuando se promueve la idea de que sea el museo el depositario de la historia cultural de las sociedades. Como sea, para esta autora el Museo de Louvre, es la primera “institución oficial del interés público”.¹⁸

“Definición de museo-ICOM-ICOM”. recuperado en <https://icom-museum/es/actividades/normas.../definición-del-museo/>

¹⁸ Aunque para autores como Francisco Javier Zubiar Carreño, el primer museo público fue el Británico de Londres (1759) gracias a la popularización de colecciones arqueológicas del momento y la vocación docente de los países europeos. Francisco Javier Zubiar Carreño. Curso de Museología. Ed. Trea, S.L. Madrid, 2004. p. 22

Kevin Moore (1998) en el sentido de los museos públicos señala: “Podríamos decir que el museo público es casi un recién llegado a las instituciones del mundo occidental. Las colecciones de objetos y obra de arte ya existían en la antigüedad, pero la idea de exponer una colección al público con fines didácticos es un invento de la Ilustración (Moore, 1998: 160) Para este autor la apertura del Museo Británico en 1753 fue uno de los primeros ejemplos de museos públicos en plena época victoriana, señala que su rápido afloramiento en Europa se dio gracias a que fueron considerados “un medio de ilustración, educación y salvación social”. Es decir, que, si bien el museo fue considerado una necesidad para una sociedad inteligente, una condición importante adherida a esta entidad fue su carácter emancipador hacia los sectores sociales menos cultos de la sociedad

Así, el museo desde su comienzo fue considerado como un bien público, cuyo uso fue la prerrogativa de todos los ciudadanos. Estaba también considerado como un bien público de especial valor para aquellos miembros menos acomodados y menos cultos de la sociedad cuyos modales y gustos diferían de aquellos de mejor clase social, que fundaban y apoyaban los museos. La idea del museo como un bien público se basaba en la creencia de que los visitantes se beneficiarían por la mera existencia de las colecciones que allí se exhibían (Moore, 1998: 161)

Autoras como Aurora León, han señalado que el museo público no está exento de contradicciones a pesar de formar parte del patrimonio nacional y de ser financiado por el propio Estado, ello independientemente de los distintos niveles de gobierno por unidad territorial (municipal, estatal, nacional) de los cuales depende, o por el carácter de las dependencias gubernamentales de la cual forman parte. Con ello, el museo público puede llegar a tener tanto elementos asertivos como rasgos desfavorables en su organización y funcionamiento. Por ejemplo, puede resentir la insuficiencia presupuestaria¹⁹ y la conjunción (cuestionable) entre propiedad y contenido museológico, relación que “define la forma precisa los contenidos que puede llevar a cabo” (León, 2000: 165), pero al mismo tiempo éste -frente a los museos privados- puede resultar más vital, dado que la dinámica de su contenido le permite contar con un público más heterogéneo. Otra característica del museo público será su organización administrativa y equipo de trabajo. En este punto la autora señala

Contrariamente a (los museos privados) los museos públicos cuentan con un personal más homogéneo en sus finalidades, pese a las notables insuficiencias y

¹⁹ Aquí, Moore a su vez señala que la idea de gratuidad o no de los museos fue uno de los asuntos que cada nación fue resolviendo según sus condiciones políticas y culturales, asimismo indica que hoy día la imposición de tarifas para el acceso a museos se ha vuelto un tema económico que va directamente con la sustentabilidad de éstos (Moore, 1998: 161-172).

deficiencias en la gestión, administración, conservación, educación e información del museo que facilitan la aglutinación de intereses artísticos, culturales y educativos. También estos museos se mueven a niveles ideológicos y políticos contrastantes, aunque de complejo análisis por la variedad de matices que implica la situación real de cada museo a escala nacional e internacional (León, 2000: 169)

Asimismo, León señala que el museo público será una institución cultural muy proclive a la geografía y a la urbanidad (provincial, local, regional), sobre todo, cuando la propiedad en la cual se asienta es igualmente estatal, dicha condición le permitirá desarrollar nuevas posibilidades como, por ejemplo, instituir la idea de “museo al aire libre” donde entran en fusión la actividad del museo con la cotidianidad de la vida moderna ejercida en las calles. Finalmente, la autora concluye señalando que el museo público –en contraste con el privado- ejercerá siempre una función doble: por un lado, será muy propenso a “contestar o asimilarse a las acciones estatales...” y, por el otro, ser sumamente más viable en cuanto a la “libertad de sus actividades artístico-vitales” (León, 2000: 170).

En lo referente a definir lo que es un museo de historia, es importante señalar la corriente de opinión que señala que dicho rasgo no es precisamente una característica, singularidad o exclusividad que defina claramente el perfil museológico de un recinto, sino que más bien, es una cualidad compartida por múltiples museos quienes en diferentes profundidades y formatos recurren a esta posibilidad o herramienta (la diacronía) para organizar sus contenidos, ello sin tener necesariamente como objetivo explícito el exhibir el pasado (Vázquez, 2010). Para esta misma autora hablar de un museo de historia implica tener varias consideraciones; primero reconocer que la definición sobre lo que es un museo de historia es relativa, ya que cambia con el tiempo, segundo, que dichos recintos presentan una historia musealizada, es decir, que no sólo –como la historia escrita- reconstruyen de manera impresa el pasado a partir de un presente (con ayuda de la historiografía), sino que utilizan una base tridimensional que implica operar tres elementos: “una hipertextualidad..., la experimentación con el espacio... y la interacción con los visitantes” y, tercero, que los componentes que convergen en cada exhibición, tendrán - como la historia escrita- ser “leídos y analizados” (Velázquez, 2010: 8).

Asimismo apunta que el museo de historia se distingue por dos aspectos: el primero, por la manera en que realiza la interpretación/exhibición del pasado en cuestión, es decir, más allá del uso de la historiografía, lo importante a destacar aquí es cómo logra esa “elaboración sintética-creativa enmarcada en el momento-espacio en el que se realiza” y, lo segundo, si esto le permite ser eficaz como producto cultural dentro de la modernidad, es decir, ser un instrumento que cumple tareas educativas, culturales e inductoras de gran utilidad para los Estados nacionales.

Nos señala que más allá de aplicar criterios de clasificación que permitan definir lo que es un museo de historia –aspecto para ella por demás difícil sino que controvertido-,²⁰ el recinto debe de ser “entendido y definido” en sus términos histórico-sociales, es decir, a partir de los *comos* que le constituyen; cómo se origina, cómo se desarrolla, cómo es definido por lo social y lo político, cómo es que las “ideas sociales” afectan lo que se colecciona, exhibe y se establece como museografía. En resumen, señala que un museo de historia es pues materia cultural de pugna “los unos buscarán a través de ellos mantener el estatus quo, mientras que los otros procurarán denunciar su cambio”. Con ello sentencia “con los museos de historia se hace patente más que en ningún otro género las ideologías dominantes y las políticas públicas de lo que se decide priorizar y omitir” (Velázquez, 2010: 26).

Para autores como Desvallées el museo de historia, tendrá que ver más con “el reflejo de la historia misma”, es decir, la postura que se toma frente a la ciencia histórica en ese momento:

Del mismo modo que hay Historia e historia, también hay historia e historias. No sólo la grande y la pequeña, no sólo la que está construida a partir de grandes acontecimientos y la que se contenta con anécdotas, sino la historia que podríamos denominar “monumental” –por asimilación con la historia llamada “de los acontecimientos”- y la historia integral, ya sea totalizante o dialéctica (Desvallées en Riviére, 1989: 184)

Es decir que el museo de historia y, específicamente de historia nacional será aquel que al margen de pretender ser universal (dependiendo de su colección), es el que presenta las colecciones originarias de un territorio dado, por lo que se relaciona con la noción de patrimonio territorial. Es indudable que gran parte de la legitimidad para la instauración/imposición de las museografías en el MUREF tuvo que ver con asegurar las condiciones de hacer del recinto Ex Aduana un museo de historia con bases científicas, pero con una elección discrecional sobre ese conocimiento histórico expuesto, controlado por un poder asignado.

El patrimonio histórico y cultural

²⁰ Algunas tipologías usadas para definir y clasificar lo que es un museo de historia se basan en criterios por ejemplo el tipo de colecciones en las cuales se especializa, o los propósitos o temas que exhibe, o por la organización y tipo de propiedad.

La visión de los hechos históricos, sociales y políticos considerados significativos, estarán escenificados por bienes culturales representativos denominados patrimonio; éste puede ser identificado como mero “acervo” digno de ser conservado, heredado y puesto para el conocimiento del público, o igualmente, como un valor que se construye social e históricamente. Llorenc Prats señala que el patrimonio es ante todo una construcción social, que viven, experimentan todos los sectores sociales en la medida que existe una hegemonía social y cultural, un consenso, una legitimación frente a ese patrimonio. En ese sentido patrimonio como construcción social lo define sobre todo a partir de “su carácter simbólico, su capacidad para representar simbólicamente una identidad” (Prats, 2004: 22-23)

Ahora bien, Prats señala que los bienes son referentes simbólicos patrimoniales potenciales, pero para ser patrimonio tienen que ser activado, y esa activación dependerá de “los valores hegemónicos de una sociedad determinada en un momento dado”. Además, señala el autor que un distintivo del patrimonio es su “eficacia simbólica” que tiene que ver “con el nivel de aceptación o consenso obtenido por los referentes y significados”. En última instancia refiere a la conversión de ideas y valores en emociones y sentimientos compartidos, es decir identidad, legitimidad.

Lo importante de esta idea es que los bienes potencialmente patrimonio o “patrimonializables” serán activados por “versiones ideológicas de la identidad”, identidad construida social e históricamente. Finalmente señala:

La activación del patrimonio y por lo tanto la representación simbólica de la identidad... tenderá a expresarse públicamente... ya que lo que importa es construir identidades políticas básicas... locales, regionales, nacionales... a partir entonces de la activación de diferentes patrimonios... La decisión de promover una activación patrimonial...es siempre una decisión política (Prats, 2004: 32)

El agente que tiene capacidad de activar patrimonios y generar discursos de identidad es el que detenta poder, el poder constituido, el poder constituido en gobierno, local, regional, nacional. El poder político es uno de los principales promotores de impulsar patrimonio, es decir, de activar los bienes potencialmente patrimonializables, y aunque la sociedad civil puede activar patrimonios estos serán difícilmente perdurables. Entonces para ver patrimonio, debe de haber beneplácito del poder. Porque al fin y al cabo activar valores y creencias significa “sacralizarlos”, “volverlos públicos o de dominio público”, y con ello institucionalizados para su conservación y contemplación.

Si abordamos el tema del patrimonio nacional, para estudiosos como Enrique Florescano la noción es simplemente una idea, que a su vez se convierte en un conjunto de programas

para su protección, estudio y difusión. Idea que tiene que ver con un pasado y el rescate de bienes que se posee, con los cuales hay identificación y reconocimiento contemporáneo. Señala que esa selección de bienes la realiza el Estado con base en un proyecto nacional, construido históricamente y encabezado por un grupo social dominante (Florescano, 1997: 16). El patrimonio nacional fue entonces producto de los Estados nacionales y de corrientes nacionalistas surgidas desde el siglo XIX, nacionalismo que tuvo como esencia dos propósitos: funcionar como elemento ideológico que permitiera “borrar las diferencias internas y contradicciones forjadas por las luchas entre sus distintos actores sociales” y, ser a su vez, proyecto integrador “sustentado en el Estado nacional que elaboró símbolos e imágenes y patrimonios centralistas con el fin de avasallar las tradiciones rurales y regionales, las comunidades indígenas y otros sectores no reconocidos como expresiones de lo nacional”. Concluye señalando que patrimonio nacional es “un hecho dado, una identidad existente en sí misma, sino una construcción histórica, producto de un proceso en el que participan los intereses de las distintas clases sociales que conforman a la nación” (Florescano, 1997: 17).

En este sentido el patrimonio nacional requerirá de medidas legislativas protectoras de los bienes culturales patrimoniales expedidas por parte del Estado, como de la “formación de técnicos y estudiosos encargados de la valoración y engrandecimiento de ese patrimonio”. Advierte que México fue uno de los primeros países en Hispanoamérica en desarrollar una política de identidad nacional que permitió la salvaguarda de patrimonios, y por ello la creación y existencia de instituciones como el INAH el cual ha permitido contar con “impresionantes conjunto de museos, talleres, laboratorios, archivos, bibliotecas, fototecas, escuelas, y centros de investigación y sus cuantiosos equipos de científicos, técnicos, conservadores y administradores” (Florescano, 1997: 17).²¹

Para García Canclini (1997) el patrimonio nacional recae en la idea de nación, por lo tanto, es una construcción histórica cuya base proviene de realidades materiales y simbólicas. Para él la nación y por lo tanto el patrimonio nacional, caben en un imaginario discursivo, donde textos e imágenes son construidos socialmente y por lo tanto aceptados y compartidos por

²¹ Para muchos otros antropólogos e historiadores las ideas de patrimonio nacional, cultura nacional e identidad nacional, son materia de discusión entre lo que para unos representa ser un elemento formal de cohesión e integración social y política, para otros es dominación política y cultural impulsada por una clase social hegemónica que ha desplazado y excluido a sectores amplios de la población como al sector indígena. En esta última postura tenemos por ejemplo a Guillermo Bonfil Batalla para quien el proyecto nacional mexicano ha sido un instrumento de sujeción sobre todo colonial. Véase Guillermo Bonfil Batalla, “Nuestro patrimonio cultural un laberinto de significados”, en Enrique Florescano, El patrimonio nacional de México, FCE, CNCA, México, 1997.

toda la población. Entonces el patrimonio nacional es un discurso donde textos e imágenes son representativos y altamente significativos

Tales discursos contribuyeron a conformar el sentido de lo nacional al seleccionar y combinar sus referencias emblemáticas, al darle hasta hoy una unidad y una coherencia imaginarias. La denomino así [imaginarias] por el carácter construido de esos textos e imágenes, y porque informan tanto de algunos hechos altamente significativos como el modelo ideal e nación de quienes los elaboran. En la medida que estos discursos alcanzan una eficacia social, o sea que son compartidos y contribuyen a formar la concepción colectiva de México se constituyen en un patrimonio (García, 1997: 63)

Este autor concluirá que, en todo caso, el Estado nacional jugará un papel contradictorio frente al patrimonio nacional ya que, por un lado, éste le permitirá propicia unidad, identidad y cohesión social en torno a un proyecto de nación, pero por el otro, le posibilita convertir los conflictos y particularidades sociales y culturales en una “abstracción político-cultural” llamada patrimonio y cultura nacional. (García, 1997: 68)

De la política cultural

El patrimonio y su carácter *museable* dependerá de otra noción que adelantamos como política cultural. Estrategia de gobierno que busca el uso y la conservación de un determinado patrimonio (activado) y de valores o nociones que se desprenden de esos bienes para dar un marco interpretativo con base científica. Como señala Eduardo Nivón, la definición de política cultural depende de la perspectiva que se asuma: posición desde la historia, la que involucra legitimidad u orientación simbólica al desarrollo social, y una perspectiva de gobierno e institucional de donde se desprende lo que se considera política pública. En primera instancia señala que su origen se dio en Francia cuando los monarcas del Renacimiento pretendieron establecer relaciones duraderas entre arte y poder político. Desde entonces, pareciera haber una constante que toda política cultura se ha “desarrollado en forma paralela al Estado moderno” (Nivón, s/f: 53). Esto significa la creación y existencia de órganos centralizadores de las actividades de gobierno en materia artística, de conservación y exhibición de bienes nacionales del pasado considerados significativos.

En nuestro caso podemos retomar lo dicho por Toby Miller o Georges Yúdice cuando en un sentido restringido señalan lo que es una política cultural: “refiere a los soportes institucionales que canalizan tanto la creatividad estética como los estilos colectivos de vida: es un puente entre los dos registros. La política cultural se encarna en guías para la

acción sistemática y regulatorias que adoptan las instituciones al fin de alcanzar sus metas” (Miller y Yúdice: 2004: 11)

No obstante, consideramos conveniente señalar algunos rasgos que envuelven el concepto a partir de las perspectivas señaladas por Nivón. La primera refiere a situar a la cultura en el campo de lo político, es decir, en el espacio de la “gobernabilidad y el poder”. Para ello es necesario primero, “generar políticas orgánicas” que impulsen y dinamicen a la cultura imbricándola con todos los aspectos del desarrollo económico de la población. Segundo, la política cultural debe de servir para enfrentar tanto conflictos como adhesiones “a un proyecto de transformación social”. Es decir que la política cultural (como políticas orgánicas para el desarrollo) debe por consecuencia ajustarse más a lo que son las características de un régimen político, y menos a los términos de un mero programa de gobierno (Nivón, s/f: 58).

La política cultural también es una política pública. Es decir, cuando por ejemplo la cultura es considerada una “categoría de intervención pública”. Para Julio Franco Corzo, aludiendo a Luis F. Aguilar Villanueva la política pública es “un instrumento para mejorar la acción gubernamental a favor de la sociedad, a través de la generación de altos niveles de eficacia, eficiencia administrativa y legitimidad gubernamental” (Franco, 2017: 81). Con ello, refiere a acciones de gobierno basadas en los intereses y beneficios públicos, con serias posibilidades de realización, en donde debe de participar la ciudadanía en la formulación de “objetivos, instrumentos y acciones”, por lo que las convierte en acciones de gobierno legítimas y legales, tanto en su planteamiento, instrumentación y evaluación, presentan pues estructura, estabilidad y sistematicidad.

La política cultural derivará de “la definición de los objetivos en materia de cultura consiste en ordenar, jerarquizar e integrar un conjunto necesariamente heterogéneo de actores, discursos, presupuestos y prácticas administrativas” (Nivón, s/f: 60). La política cultural podrá ser definida por gobiernos nacionales, regionales o municipales, y será una medida regulatoria cuyas decisiones ponen en juego recursos humanos y económicos a fin de lograr el “desarrollo equitativo” de personas, instituciones y territorios interesados en la cultura. Política cultural es el producto de la labor institucional del Estado, que abarca una determinada organización de la “administración cultural” y un sistema normativo que le da sustento “cuerpo de reglamentos o leyes que definen las instancias, competencias, y modalidades de intervención en la cultura”. Ahora bien, se hablará de varios modelos de organización administrativa y forma institucional y de intervención en materia de cultura que se han desarrollado en México.²² El aparato institucional y la reglamentación no será

²² Hacemos referencia a las discusiones sobre los modelos que han adoptado los Estados nacionales para la administración y gestión institucional en el tema de cultura: la dispersión o centralización

un asunto menor en cuestión de política cultural ya que de su caracterización dependerá “la capacidad de elaboración y ejecución de las políticas”. (Nivón, s/f: 64)

La estrategia metodológica

La estrategia metodológica consistió, por un lado, en articular lo deductivo con lo inductivo, aprovechando igualmente el enfoque histórico. Se construyó el tema partiendo primero de un marco contextual que ubicamos de acuerdo a un plan de gobierno y una política cultural determinada, misma que orientará el trabajo institucional. Igualmente, de este contexto nos basamos en el ordenamiento legal, laboral y administrativo, que le supedita; por el otro, retomamos el orden de lo formal constituido desde la propia organización burocrática mayor que le cobija, hasta el orden y articulación de las propias unidades operantes que le integran. Con ello observamos las relaciones de dominio y poderes que se establecieron entre todas las unidades administrativas que participan de las tareas del Museo. El tema – del poder- queda establecido cuando detectamos las relaciones políticas y laborales de los actores y unidades integrantes, ello según su posición administrativa dentro de la estructura u orden formal, todo ello en función del cumplimiento de los mandatos de gobierno y que son de competencia de este museo de frontera.

Por otra parte, fue fundamental vincular la parte estructural de la organización del Estado (instancias, autoridades, cadena de mando, funciones de forma desagregada) con el objetivo patrimonial y de difusión de la historia y la cultura que tiene el gobierno mexicano en el periodo estudiado.

En cuanto al uso de periodizaciones, tratamos de articular lo consecutivo de los hechos históricos, para ello, nos apegamos al criterio de validez de las fuentes en la medida que muchas de ellas son de uso oficial y emitidas en documentos consideradas “fuentes primarias”, asimismo hicimos uso de documentos o fuentes “secundarias” en apego a la legitimidad dada a sus autores y, según también, por la pertinencia de sus contenido; todo ello en función de la edificación del propio razonamiento que implica este estudio base de nuestra interpretación.

Se visitaron archivos históricos e institucionales que nos permitieron acceso a fuentes documentales primarias sobre la historia del museo y de su relación con el orden institucional mayor. Cabe señalar que los documentos de archivos históricos consultados

de instituciones, recursos y reglamentaciones; la desconcentración o descentralización en la toma de decisiones. Véase a García Canclini cuando habla de los “paradigmas político-culturales” desde donde se definen los objetivos de preservación del patrimonio; los paradigmas tradicional sustancialista, el mercantilista, el conservacionista monumentalista y el participacionista. Néstor García Canclini “El patrimonio cultural en México y la construcción imaginaria de lo nacional”, en Enrique Florescano (Coord.) El patrimonio nacional en México Vol. 1, FCE, 1997, pp. 70-72

en los primeros tiempos de la investigación, tenían cierto criterio de clasificación, ordenamiento que no resistió el pasar del tiempo al ser removidos y alterados dichos acervos con fines de reestructuración. Sobre el uso de testimonio orales, fue fundamental la realización de entrevistas como parte del trabajo de campo; entrevistas realizadas a figuras administrativas, técnicas y académicas que jugaron un papel central en la trayectoria del museo y en la edificación de sus propuestas museográficas. La fuente oral permitió incluir importantes datos cualitativos a favor nuestra interpretación.²³ Respecto a la selección de los informantes entrevistados, o criterio de inclusión, se tomó como argumento el que hubiesen sido protagonistas de los hechos estudiados y cuyas decisiones intervinieron en la sucesión de acontecimientos. También tuvo que ver la posición del actor dentro de la estructura de autoridad o laboral y su relación directa con la instalación de determinadas museologías y museografías en el museo estudiado. Es así que, el manejo de sus interpretaciones sobre los hechos descritos, son tomados e insertados en una lógica global de los acontecimientos, observando que la verosimilitud del testimonio haya sido concordante con otras fuentes, documentales y etnográficas; siempre se procedió a la correlación de datos. En cuanto a las entrevistas realizadas, casi todas fueron grabadas y semi-dirigidas o semi-estructuradas; se realizaron en distintos espacios fuera y dentro de los lugares de trabajo de nuestros informantes, y siempre se contó con el consentimiento del uso de la información para esta tesis.

En cuanto al quehacer etnográfico hubo dos momentos: el primero consistió al recurrir a las observaciones y descripciones a partir de material documental y gráfico revisado, además de retomar la memoria personal y las “alegorías” que hicieron los informantes de lo que fueron las relaciones laborales y actividades del museo en los diferentes momentos de su historia; el segundo, correspondió a la recopilación de datos *in situ* a partir de recorridos, observaciones y descripciones en las instalaciones del ahora MUREF; fue importante el acceso al dato empírico al recorrer salas y pasillos del museo aunque fuera en su versión última.²⁴

En el orden metodológico, queremos subrayar que nuestro trabajo es ante todo la construcción de un trabajo interpretativo, por lo cual no es ni total ni definitivo por lo que su alcance es relativo. Esperamos que nuestro trabajo motive la elaboración de otras

²³ Aquí no se pretendió hacer una historia exhaustiva, sino únicamente de aproximación, aunque se respetó la labor básica sobre el manejo de fuentes, es por ello que no se hace toda una historia sino lo necesario para hacer una periodización que nos permitió fincar el análisis motivo de la tesis.

²⁴ Retomamos en un doble sentido el haber hecho etnografía: como posibilidad de describir el fenómeno cultural a partir del acceso al dato, independientemente de que no se haga “in situ”, en este sentido me adhiero a la postura que refiere a construir el dato etnográfico a partir de la imagen. Por otro lado se recurrió en diversos momentos y posibilidades a realizar investigación sobre “el terreno”.

interpretaciones de los protagonistas o analistas de los hechos aquí mostrados, lo cual enriquecería desde luego el tema de nuestra tesis.²⁵

El capitulado

En el *primer capítulo* se aborda el surgimiento del ahora MUREF, lo acontecido entre 1983 y 1989, lo que considero es una fase preliminar, es por decirlo así el ensayo de lo que posteriormente será el MHCJ. Se aborda el origen del recinto que parte una decisión cupular, conjunta entre el director del INAH y los poderes municipal y estatal de Chihuahua. Fue reconocido como Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez, o coloquialmente Museo de la Ex Aduana, fue en términos concretos tiempo para exposiciones temporales y actividades culturales varias con fines de posicionamiento entre la población juarense. El *segundo capítulo* versa sobre lo que fue el denominado MHCJ, museo en la frontera con una propuesta museológica tradicional que paradójicamente habló muy poco de la ciudad y más de aspectos de un emblema de la historia y cultura nacional, como fue la Revolución Mexicana. Este periodo va de 1990 a 1999. Aquí se da la instalación de una museografía permanente bajo un esquema proporcionado por la museología tradicional. Es el periodo en que se incubaba la idea de una reestructuración que logre romper la intención museológica “nacionalista” o de historia nacional, se pretende en su caso, instaurar un guion recuperador de la historia regional contada desde una perspectiva material o económica, sucesiva y de contrastes socio-políticos. En relación *al tercer apartado*, abordamos el proyecto en sí de reestructuración museográfica e intervención arquitectónica, sobre todo en lo concerniente en la propuesta de guion científico cuyo tema refirió a convertir a la Ex Aduana en un Museo de Frontera. En este capítulo igualmente se aborda los avances y las contradicciones que hubo en torno a su aceptación oficial. Finalmente, en el *último capítulo* se incluye el viraje político de la autoridad en cuanto a la decisión de aprobar determinado perfil museológico para el recinto de la Ex Aduana, se describe el cómo se desarrolla la idea de suplantar la propuesta de un Museo de Frontera, por otra, que refiere a instaurar un museo sobre la Revolución Mexicana en la Frontera, ello atendiendo a eventos conmemorativos de carácter nacional que interesa a distintas figuras con poder y autoridad.

Todos los capitulados fueron establecidos siguiendo un mismo formato; la descripción del periodo histórico finalizado con una conclusión de capítulo donde recuperamos a partir de lo descrito, nuestra postura teórica del domino legítimo y teoría del control, estructura de poder y la existencia de poderes designados y delegados. Como último apunte, es pertinente señalar que la presente tesis fue realizada en episodios en un intervalo de varios

²⁵ En este sentido nos apegamos más al orden de lo fenoménico y a lo más cercano a una antropología interpretativa, apoyados en el dato histórico y etnográfico.

años (lo que acarreo ciertas dificultades metodológicas, prácticas y teóricas). En mucho por haber transitado por diversos puestos de confianza en el propio INAH, lo que dilato mi reingreso a las responsabilidades específicamente académicas. Ahora bien, si algo bueno resulto de ello, fue que esa misma trayectoria institucional me permitió ser fundador de iniciativas que hoy día mantienen su vigencia, pero, además, me proporcionó condiciones para conceptuar el tema como lo hago en la presente tesis, sin dejar de mencionar que favoreció el acceder a figuras y fuentes de información que consideraré siempre, invaluable. Un último apartado del presente documento, es dedicado a las conclusiones generales del estudio.

CAPITULO I

EL INICIO DE UN PROYECTO PATRIMONIAL Y CULTURAL INTERINSTITUCIONAL. EL CENTRO CULTURAL EX ADUANA MUSEO HISTORICO DE CIUAD JUAREZ (1983-1989)

Este apartado refiere a la apertura y existencia del Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez (CCExA), antecedente inmediato del Museo Histórico de Ciudad Juárez (MHCJ), posterior Museo de la Revolución en la Frontera (MUREF). Centro Cultural creado bajo el impulso de una nueva dirección general del INAH, y ante el escenario de una reestructuración institucional que incluye el área de museos. Es la primera fase de una iniciativa de largo plazo surgida a partir de un acuerdo cupular entre las autoridades del INAH y los poderes estatal y municipal cuyo propósito consiste en poner en operación un museo en la ciudad fronteriza de Ciudad Juárez. Las responsabilidades técnicas y administrativas de este recinto, recaerá en el pequeño equipo de personas a él adscritas como en la Dirección de Museos y Exposiciones (DME) posterior Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones (CNME). Las prioridades en estos casi siete años de funcionamiento del Centro, consistirán en llevar a cabo una primera intervención física del inmueble, pugnar por una regularización de la propiedad, posesión y uso de sus instalaciones, constituir un equipo mínimo de trabajo y, finalmente, dar a conocer una primera oferta cultural a la población fronteriza como INAH.

El contexto

Política cultural en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado

Entre los años de 1983 y 1988 se desarrolla en el país, el gobierno encabezado por el presidente Miguel de la Madrid Hurtado, el cual será catalogado como gobierno neoliberal en lo socioeconómico y político, pero continuista en materia de nacionalismo cultural.²⁶ Y

²⁶ Por ejemplo en cuanto al carácter neoliberal destaca la aseveración hecha en su IV informe de gobierno relativo al “proceso de depuración de las entidades paraestatales”, en éste se señala: “A la fecha se han liquidado, transferido, fusionado o vendido 205 entidades y 261 se encuentran en proceso, lo que deja un saldo de alrededor de 700, comparadas con las 1 mil 155 que existían en 1982”, con ello “las empresas públicas estarán sujetas a un proceso de reestructuración y modernización tendiente a elevar su eficiencia y productividad”, Miguel de la Madrid Hurtado. IV Informe de Gobierno. Septiembre de 1986, p. 179. Recuperado en <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-16.PDF>. En cuanto a lo patrimonial, basta constatar el discurso nacional-revolucionario siempre presente tanto en el PND como en sus múltiples informes anuales de gobierno.

es precisamente dentro de este periodo gubernamental, cuando se crea el CCEXA acción acorde a la política cultural para la salvaguarda y difusión del patrimonio histórico nacional, expresada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1983-1988.

En dicho Plan se consigna que uno de los caminos a seguir para fortalecer a vida cultural y patrimonial de los mexicanos, es el enriquecer y difundir los valores de la identidad nacional, además de que se sostiene que tanto la economía como la política del país requieren “del apoyo y de la orientación de una política cultural. La política y el Estado son, al fin y al cabo, obra de la cultura”. (PND 1983-1988: 64). Como estrategia, en la aplicación de esa política cultural, se anota que se favorecerá la descentralización de los servicios culturales y de apoyo a las culturas regionales, estatales y municipales, además de que

Se ampliarán las tareas de preservación, rescate, difusión y enriquecimiento del patrimonio cultural, histórico, arqueológico, artístico y las acciones tendientes a identificar a los jóvenes con los valores de la historia. Para la divulgación de la cultura se impulsarán, bibliotecas, publicaciones, salas, casas de cultura, así como museos (PND 1983-1988: 64)

El elemento icónico que demostró el carácter de la política cultural del sexenio se dio en el año de 1985 con los festejos del 175 aniversario de la Independencia y el 75 de la Revolución Mexicana. Por otra parte, las instituciones educativas y culturales del Estado mexicano fueron consignadas como las máximas responsables de proseguir con la labor de transmitir entre la población mexicana el sentimiento nacionalista erigido a partir de las luchas y reivindicaciones revolucionarias.

El nacionalismo cultural del presidente Miguel De la Madrid fue entonces, no sólo el eje principal sobre el cual se proyectaron las acciones sobre educación y cultura, sino uno de sus activos para legitimar tanto el gobierno neoliberal del presidente De la Madrid, como la pervivencia del Estado mexicano:

Nuestra fuerza fundamental sigue siendo el nacionalismo. Sentimiento convicción y voluntad, el nacionalismo nos une en la historia común, en la solidaridad en el presente y en la decisión indomable de seguir construyendo con base en esta patria libre e independiente. Profundizar en el nacionalismo es aumentar nuestra fuerza vital. Debemos por ello conocer nuestra historia y nuestra realidad presente: hacia esas tareas debemos de impulsar la educación, la cultura y los medios masivos de comunicación... rendimos culto cotidiano a nuestros símbolos nacionales: bandera, himno y escudo representan la historia que nos ha formado y el presente que nos une en la convivencia solidaria. Reconozcamos en nuestros héroes el ejemplo permanente de nuestra conducta. Por ello he convocado a la celebración del 175

año de nuestra Independencia y 75 de nuestra Revolución (II Informe de Gobierno, 1984: 99-100).

Tres revoluciones nacionales han sido los grandes episodios que fundaron, organizaron e impulsaron la formación de nuestra historia. Por ello el nacionalismo revolucionario mexicano es la ideología que sigue conduciendo nuestro destino. La Revolución Mexicana nos ha dado un régimen político estable y eficaz que ha propiciado la paz social y el goce de un clima de libertades... ha generado una renovación cultural que profundizó en nuestras raíces, le imprimió un fuerte carácter nacionalista y generó nuevos esquemas educativos... El nacionalismo es el valor que soporta y protege los demás valores políticos (III Informe de Gobierno, 1985: 154-156)

Otra de las iniciativas en materia educativa, artística y cultural, igualmente privilegiada, lo fue la instalación del Programa Cultural de las Fronteras, el cual tuvo como propósito la descentralización de la producción y difusión del arte y la cultura nacionales, “este nuevo programa de fomento y difusión de las Bellas Artes... busca fortalecer la creatividad y la identidad cultural de esas regiones vitales para el país”. (IV Informe de Gobierno, 1986: 198)

El Programa Cultural de las Fronteras por lo que respecta a Ciudad Juárez, significó un nuevo “telón de fondo” sobre el cual, igualmente, se dio la participación del INAH como coadyuvante en materia cultural en la región. El Programa Regional de las Fronteras volvió a poner ante la opinión pública, esta entidad de la frontera norte del país, cabe recordar que 20 años atrás, se había impulsado el plan de transformación urbana, turística y cultural denominado Programa Nacional de las Fronteras, iniciativa auspiciada por el presidente López Mateos a principio de la década de los años sesenta.²⁷

El nacionalismo cultural mexicano fue de alguna manera el escenario general sobre el cual el presidente De la Madrid prosiguió con la labor de resguardo, conservación y difusión del patrimonio histórico y cultural de la nación, y lo hizo a través del INAH abriendo nuevos museos regionales y locales, así como renovando algunos de los existentes. Un elemento singular en este sentido pero no menos importante, fue la gran inversión realizada por el

²⁷ El Programa Nacional de las Fronteras (PRONAF) surgió en el año de 1961 y se señala que tuvo una progresivo declive después de 10 años de vigencia ciertamente influyente dado las inversiones en infraestructura urbana y cultural que se realizaron con fines turísticos y de mejora de la imagen; por ejemplo en materia cultural se edificaron un centro de artesanías, una sala de espectáculos, un Museo de Arte Contemporáneo (el cual dirigió Felipe Lacouture, futuro director de museos del INAH) y un centro comercial y gastronómico llamado Mi Pueblito. Recuperado en <http://problemasdelafronteranorte113953.wordpress.com>

Estado en materia de seguridad en museos, ello como resultado del entonces “espectacular” robo al Museo Nacional de Antropología acontecido en diciembre de 1985 que conmocionó a la población mexicana.²⁸

Reforma en el Instituto Nacional de Antropología e Historia y su área de museos

Con el sexenio del presidente Miguel De la Madrid, el INAH experimentó una sustantiva transformación; como dependencia pública federal, al aplicar los principios del PND, instrumentó un proceso de renovación de sus metas, organización y funciones. Elementos como la aplicación de medidas a favor de la descentralización de la acción educativa y cultural, la exigencia de una marcada austeridad y optimización en el ejercicio del gasto público, la búsqueda de coadyuvancia de los tres niveles de gobierno, y, la necesidad de mejorar la operación de las dependencias de gobierno para un mejor cumplimiento de sus funciones, incidieron en la organización, estructura y funcionamiento de todo el Instituto. Por ende, lo correspondiente a la gestión, apertura y reestructuración de museos se operará bajo una nueva organización técnico-administrativa, para responder a la política cultural establecida en el PND en materia de conservación y difusión del patrimonio.²⁹

Fue el historiador Enrique Florescano Mayet el encargado de operar dichos cambios institucionales. La primera acción relevante por parte del entonces director general del INAH fue la aplicación de un diagnóstico institucional que incluyó la participación de toda la comunidad y cuyos resultados apuntaron hacia una renovación en la organización y funcionamiento del Instituto, lo que derivó a su vez en la preparación de un proyecto de reforma de su Ley Orgánica, la cual finalmente fue aprobada por el poder Legislativo a finales de 1985 y publicada en el Diario Oficial de la Federación de enero de 1986 (Olivé y Cottom: 2003 (I): 65).

En este plan de reforma de la Ley Orgánica aparecen como componentes principales los siguientes: a) mejorar la definición de los objetivos “generales y permanentes del Instituto”, lo que permitirá precisar sus funciones como entidad pública, b) instaurar “un nuevo esquema de organización interna” que implique “un agrupamiento de dependencias por

²⁸ En el cuarto informe de gobierno se consigna: “Al sistema de museos se aumentaron cinco unidades de carácter regional y uno de artes plásticas en el DF. Sufrimos un lamentable saqueo en el MNA, acción que perseguimos y perseguiremos sin tregua. Se autorizó un gasto superior a los 700 millones de pesos para instalar equipo de seguridad que permitan prevenir este tipo de problemas en el futuro” Miguel de la Madrid Hurtado, IV Informe de Gobierno. Informes Presidenciales, Dirección de Servicios de Investigación y Análisis. Cámara de Diputados, septiembre de 1986. Recuperado en <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-16.PDF>

²⁹ En el sexto informe de gobierno se señala que durante todo el sexenio se abrieron 86 nuevos museos, en su mayor parte regionales.

áreas de actividad y una proyección territorial que sustente la creación de Delegaciones Regionales”, medida que permitió finalmente, abundar en el principio de “desconcentración de funciones”, c) el impulso “de instancias para la participación de la comunidad académica y laboral del Instituto” al proponerse la existencia de Consejos de Área según funciones, así como un Consejo General Consultivo. (Olivé y Cottom, 2003 (I): 65-66)³⁰

Si bien el proceso de reforma citado inició en 1982 para terminar tres años después, el área de museos del propio Instituto experimentó desde 1983 una serie de cambios, adelantándose a la instauración formal de una “nueva organización funcional” de la dependencia.³¹ Como lo mencionamos en el apartado anterior, en ese año se crea el Consejo Nacional de Museos (CNM) que tiene como propósitos establecer lineamientos generales de organización y comunicación, de normatividad interna y planeación. Es por ello que dicho CNM, se da a la tarea de crear ordenamientos importantes como fueron el Programa Nacional de Museos, una Reglamentación General y las denominadas Normas Básicas de Seguridad. Asimismo, se edifica la Dirección de Museos y Exposiciones (DME) cuya función primordial fue la de “coordinar y apoyar las actividades de todos los recintos pertenecientes al Sistema Nacional de Museos del INAH”. Una acción estratégica más implicó la instauración de reuniones nacionales y regionales en materia de museos con el objeto de estimular tanto su comunicación, como su evaluación.

Estos importantes cambios no sólo buscaron mantener “la vocación educativa de los museos del INAH” (al ser garantes de la conciencia histórica entre la población), y de manera particular participar del principio de “desconcentración cultural” al crearse o reestructurarse museos regionales según las “necesidades de las entidades federativas” lo que igualmente supuso tomar en cuenta la elaboración de nuevos guiones que

³⁰ Hubo otras innovaciones de importancia como por ejemplo la especificidad que se le da al Instituto en materia de investigación antropológica, se retoma la actualización del concepto patrimonio cultural a partir de la suscripción y acuerdos internacionales, en la investigación antropológica se incluye a todos los sectores de población no sólo la indígena, etcétera. Para abundar en la “organización funcional” del Instituto véase Julio César Olive Negrete y Bolffy Cotton (Coord.), INAH. Una Historia, Vol. I, INAH, México, 2003, pp. 83-107.

³¹ Las medidas acaecidas en estas fechas, se suman a muchas otras acciones tomadas en materia de museos del INAH en décadas anteriores, acciones que buscaron siempre dar mayor certidumbre a esta importante tarea del INAH. Es importante mencionar entonces que existe un *continuum* en el interés por reordenar esta área del Instituto. Olivé y Urteaga como ya lo especificamos, hablan de cuatro etapas después del año 1950 que definen el perfil de los museos del INAH, tomando en cuenta que con anterioridad y desde el siglo XIX también se dan importantes pasos para organizar desde el poder público a los museos mexicanos, siendo uno de los componentes más destacados el haber vinculado educación y cultura, donde encontramos la articulación instrucción escolar y museos con fines educativos.

“contemplaran la historia regional” y nuevas museografías, sino que, a nivel interno, este nuevo orden organizacional y administrativo buscó dotar de mayor certidumbre y control al trabajo institucional, sobre todo en lo concerniente a la estandarización de procedimientos en las tareas de atención, coordinación, apoyo y supervisión para la apertura o reestructuración de museos.

Por otra parte, este nuevo panorama, significó instrumentar a partir de este momento y hacia muchos lustros en el futuro, una serie de medidas estructurales para el control y orientación de los trabajos en materia de museos al interior del instituto.³² Por ejemplo, la nueva DME del INAH, fue la instancia encargada de centralizar, apoyar y coordinar cualquier proyecto sobre museos, sobre todo, en la parte técnica y científica; igualmente, toda iniciativa sobre museos (sobre todo regionales) se llevó a cabo bajo el principio de colaboración interinstitucional donde los tres niveles de gobierno, mediante convenios firmados, debían participar en distintas tareas como proporcionando colecciones, seguridad, administración y mantenimiento a los recintos. De igual manera muchos museos buscaron contar con patronatos o sociedades de amigos que coadyuvarán en las acciones de nueva creación o reestructuración. Sobre el perfil regional de los museos, se procuró que los bienes muebles e inmuebles regionales o locales, convertidos en objetos museables, permanecieran en sus lugares de origen. (Olivé y Cottom, 2003 (I))

Muchas de estas iniciativas de organización y operación interna, marcaron de manera decisiva la instauración y funcionamiento de los futuros proyectos museográficos del Instituto, mientras tanto, en este contexto de innovación administrativa, la estructura básica de la cual dependió el surgimiento y primeros años del CCEXA fue la recién instalada DME, órgano interventor según el orden de las necesidades. Por otra parte, y de igual manera, se volvieron relevantes las acciones de coadyuvancia o corresponsabilidad técnica y administrativa al interior del INAH en cuanto a la apertura de nuevos museos, en este caso, por ejemplo, destacan los vínculos y relaciones que se generarán con los recién instalados Centros Regionales.

Una tradición previa en Museos

En el año de 1983, momento en que se apertura el CCEXA existe una relevante y dilatada tradición museológica y museográfica en el país. El propio INAH y otras instituciones de carácter cultural como el Instituto Nacional de Bellas Artes y Letras (INBAL), acumulaban en

³² Decimos estructural en la medida de nuestro marco teórico, lo que significa que desde este momento (y como veremos durante los años siguientes) se instituyen medidas de mayor control formal y centralización en la toma de decisiones, independientemente del cambio en el organigrama administrativo.

pleno siglo XX, años de experiencia en torno a la recuperación y exposición del pasado nacional, así como expresiones artísticas, considerados patrimonios de la nación.

La trayectoria histórica de los museos mexicanos, sobre todo en lo referente a sus orígenes está aún en discusión; para unos la tarea precisa de coleccionar para preservar se da desde la etapa prehispánica cuando “mexicas y mayas reunían objetos religiosos y domésticos” (Olivé y Urteaga, 1988: 211), para otros, la labor de “coleccionar, poseer y exhibir objetos de una manera más rigurosa y ordenada” se dio desde la Nueva España, tarea que realizó la Iglesia para fines de evangelización, lo que llevó a la edificación desde el siglo XVIII de galerías y museos (Rico, 2004: 65). Aquí algunos autores señalan que igualmente, por motivos de la ilustración borbónica en la Nueva España, se avaló la recolección y protección de ciertos bienes de la cultura indígena colonizada con fines de reivindicación, por ello destacan figuras como la de Francisco Javier Clavijero, o la existencia de un orden de ideas –que dieron pie a una idea moderna de museo- como fue el patriotismo criollo, el naturalismo borbónico imperial, y la pugna ideológica por ubicar los pueblos americanos como parte de la historia europea (Morales, 1994: 31-33.).

Revisando a ciertos autores (Morales, 1994; Morales, 1996, Lacouture, 1996; Pérez, 2008) podemos sostener que se plantea por lo menos, la existencia de tres grandes momentos o tendencias museísticas dominantes en la historia moderna del país: la primera ubicada desde los últimos años de la etapa colonial y hasta la etapa de independencia y porfiriato denominada “museo criollo” y “museos de la élite político-liberal”, una segunda, denominada “primera escuela de la museológica mexicana” surgida a partir de la crítica a la anterior y bajo el influjo de los principios de la Revolución Mexicana y posrevolución y, finalmente, una tercera acaecida a partir de los años setenta del siglo XX, conformada bajo los principios teóricos, académicos y aplicados de la llamada “nueva museología”.

La primera tendencia o corriente se divide entre el “museo criollo” que aglutina el ideal de “recuperar y conservar restos materiales del “otro-diferente” sobre el principio de reconstruir una posible identidad patriótica” (Morales, 1994: 31), y el “museo de la élite política liberal” cuyo paradigma es el Museo Nacional, entidad que se aleja de ser “el depósito de mil pedazos reunidos sin coherencia”, y donde por el contrario se asume como organismo donde se cultivará la “representación de lo propio a partir de una pedagogía patriótica” (Morales, 1994: 39). En este museo criollo, por ejemplo, predominará la imagen-objeto “vivo” (sin vitrina) como vehículo para la “sacralización secular de la historia patria, así como a una refundación de la identidad nacional donde se recupera tanto el pasado prehispánico como la lucha de independencia” (Morales, 1994: 41), es por ello que también se le catalogará a este tipo de recintos, como museos de antigüedades.

La llamada “primera escuela mexicana de museología” surge con la constituyente de 1917, edificándose desde la crítica política y social a esta primera museología (Morales, 1996). Surge entonces el ideal del museo institucional, el museo del nacionalismo revolucionario, el museo que desde las posiciones “de la ciencia objetiva” enseñará historia y antropología. Serán entidades públicas con fines educativos, estéticos y científicos, pero sobre todo nacionalistas. Además, “una aportación medular de esta museología será la contemplación de objetos como acción estratégica de una nueva acción estética”, estética aunada a valores que nos llevan al origen e identidad nacional –por ello la importancia de los objetos arqueológicos e históricos convertidos en patrimonio. En esta escuela museológica mexicana “el arte museográfico resolverá las contradicciones del patriotismo –la disputa entre la raíz indígena y española- como las meta-narrativas científicas, lo etnográfico, lo arqueológico, lo histórico” (Morales, 1996: 8). Podemos resumir que esta “primera museología mexicana” cuya crisis inicia en 1968 se caracteriza:

En su contenido por orientar su producción mediante una intención y un discurso que hace de los museos espacios para la creación de un imaginario, un patrimonio y una identidad nacional, mientras que, por su forma, establece una brillante articulación entre la necesidad de emitir un discurso nacional, de hacerlo mediante la selección y exposición de ciertos (convertidos en patrimonio cultural) y de conseguirlo mediante un discurso estético que magnifica el pasado en función del proyecto nacional hegemónico para el futuro (Pérez, 2008: 88)

La llamada “nueva museología” es producto de la influencia de la museología europea que hace crítica del modelo denominado “museo tradicional” y que llega de manera influyente a nuestro país después de 1968. El museo tradicional era definido como un recinto donde predominaba la acumulación y exhibición de objetos, esto último para el deleite del público, había una intención sí, pero sin teoría (Hernández, 2010). La nueva museología como corriente revisionista del museo tradicional, presentará “nuevas posibilidades de desarrollo para los museos” (Lacouture, 1996: 27) al rebasar la postura dominante que basa sus postulados en lo que es un edificio, una colección y un público, proponiendo a su vez enfatizar una tripartita basada en el territorio, el patrimonio y la comunidad (Zubiar, 2004: 56); lo que equivale a señalar que los museos deben de ser vinculantes con el contexto socio-ambiental y cultural del cual hablan o en el cual se asientan, que presente una museografía integradora de dichos elementos que posibiliten el diálogo y la comunicación con un público al cual se le tiene que valorar sus ideas y conocimientos, futuros condimentos para la definición de las museologías, museos que brinden posibilidades de participación comunitaria tanto en la organización como en su orientación, donde el discurso estético-museográfico más que presentar una visión personalizada, responda a un

sentido comunitario, un museo que permita inequívocamente que la comunidad maneje sus propios patrimonios a la par de otros impuestos por otros poderes sean públicos o privados, una idea que en lo profundo conciba el patrimonio cultural como documento para el conocimiento, transformación y construcción de identidad. (Zubiar, 2004)

La interpretación sobre las tendencias o tradiciones en los museos mexicanos y en específico la existencia de dichas tendencias en los museos del INAH sigue estando, desde luego, sujeta a revisión por parte de los estudiosos del tema. No obstante, a partir de la revisión de diversos autores (Morales, 1994; Morales, 1996; Pérez, 2008; Fernández, 1988; Velázquez, 2010; Olivé y Cottom, 2004; Vela y Vela, 2015) podemos advertir que ha sido “la escuela mexicana de museología” el común denominador de los museos del INAH. Tradición donde se conjuntan en los denominados “museo tradicional”, “museo objeto”, “museo pedagógico”, importantes elementos como son lo patrimonial, lo estético y el nacionalismo cultural. No por nada ha sido una constante, por ejemplo, usar edificios catalogados como monumentos históricos para establecer este tipo de recintos. Basta revisar los cánones de instalación museográfica y los principios de ley, para razonar porque el continente arquitectónico ha dominado en mucho sobre las pretensiones museográficas, o porque uno de los objetivos primordiales de los museos del Instituto sea salvaguardar el patrimonio histórico nacional con fines educativos y cívicos hacia la población.

La escuela mexicana de museología en el INAH tuvo igualmente elementos idiosincráticos por decir algo. En contraste con los museos del Instituto Nacional de Bellas Artes y Letras (INBAL), por ejemplo, los museos del INAH han buscado ante todo lo riguroso del dato histórico, etnográfico y arqueológico en el discurso museográfico (Laocuture, 1996: 24-25), además de que tienden a enfatizan tanto el llamado continente arquitectónico –sobre todo si es patrimonial- sobre las posibilidades y riqueza del montaje, como los objetos históricos-patrimoniales en exhibición. En los museos mexicanos dependientes del INBAL por su parte, pretendían la integración y equilibrio entre el espacio y el contenido; asimismo en la escenografía buscaba todas las posibilidades que daban las artes en juego. Un aspecto llamativo es que diversos museógrafos mexicanos participaron de museos tanto de una como de otra institución.³³

En lo que respecta a la presencia de la nueva museología en los museos del INAH, lo más cercano a sus postulados los encontramos en la preocupación siempre puesta al tema de la

³³ Para tener toda un conocimiento de lo que implicó la museografía mexicana, de una manera vivida y anecdótica en su llamada primera escuela consúltese la obra de Marta Vela Campos y María de los Ángeles Vela Campos. Charlas con la Museografía. Memoria Museológica y Museográfica de Mario Vázquez Rubalcava, Rubmont ediciones, México, 2015.

vinculación social que debe de tener todo museo público. De las experiencias más acabadas en este sentido aparecen los programas de museos escolares y comunitarias al interior del sistema de museos del INAH. La nueva museología, presentada en el año de 1971 en el marco de la IX Convención del Consejo Internacional de Museos implicó asumir una posición innovadora en la manera de concebir y operar al museo, no obstante, las implicaciones de dicha tendencia fueron tomadas con cautela por las sucesivas autoridades del Instituto. José Luis Perea (2015) llega a señalar que fue en el año de 1972, cuando se retoma el concepto de “museo integral” -cuya autoría se le atribuye al museógrafo mexicano Mario Vázquez quien hablo de este concepto en y para el lenguaje museográfico- para aludir al conjunto de acciones encaminadas a la participación social, acciones que sirvieron de plataforma para que, con el tiempo, surgieran los museos comunitarios dentro del Instituto.

En esa época se inicia la implementación metodológica del museo comunitario. Bajo este programa estos recintos se entendieron como espacios donde la comunidad realiza acciones de organización social, resguardo investigación, conservación, museografía y divulgación de su patrimonio cultura para rescatar su identidad (Perea, 2015: 63)

La primera experiencia concreta de este tipo en el INAH, que hizo alusión al “museo integral con vocación por lo comunitario”, se generó en el sexenio del antropólogo Guillermo Bonfil Batalla en los años setenta del siglo pasado, cuando el museógrafo Iker Larrauri, Director de Museos, instaura el Programa de Museos Escolares. La idea del museo integral que toma como base la vinculación y participación comunitaria, prosiguió por varios años hasta que a partir del año 1983 retoma un nuevo curso, momento en que se instala en el área de museo el Programa para el Desarrollo de la Función Educativa de los Museos que dirigirá Miriam Arroyo Quan y un equipo multidisciplinario recién incorporado al INAH.

El monumento histórico y su conversión en Centro Cultural Ex Aduana, Museo Histórico de Ciudad Juárez ³⁴

La aduana fronteriza

³⁴ En esta primera etapa, el Museo o Centro Cultural tuvo diferentes denominaciones oficiales: Centro Cultural de Ciudad Juárez, Museo Histórico de Ciudad Juárez, Centro Cultural Museo Histórico. Desde sus inicios el recinto careció de salas para exposición permanente, colecciones propias y personal especializado como implementos básicos de un museo convencional, aunque tuvo diversas y continuas exposiciones temporales. Si bien respetamos las distintas denominaciones que hacen las fuentes documentales consultadas, nosotros en un pretendido acto de justicia y precisión la damos el presente título.

La aduana de Ciudad Juárez fue una instancia construida como parte de una estrategia económica observada desde 1835 entre el gobierno federal y el del estado de Chihuahua, concerniente en la fundación de establecimientos para el control y fiscalización comercial o aduanas fronterizas tanto en Paso del Norte (Ciudad Juárez) como en Presidio (Ojinaga), con el propósito de contener y regular los intercambios sociales y económicos regionales entre México y Estados Unidos.

Esta primera aduana, quedó establecida físicamente en la antigua Oficina de Correos, a un costado de la Misión de Guadalupe, en el centro histórico de la ciudad. Fue un local que igualmente sería sede de los Poderes Supremos de la Nación cuando la albergó al presidente Benito Juárez entre 1865 y 1866. Trascurrido más de medio siglo, la aduana cambiaría de recinto para instalarse en el que sería finalmente su destino por más de 80 años, edificio que ha sido hasta la actualidad, sede del actual MUREF.

El edificio actual conocido como la Aduana Fronteriza de Ciudad Juárez fue construido por órdenes expresas del presidente Porfirio Díaz entre los años 1887 y 1889. Fue inaugurado el 10 de septiembre de este último año ante la presencia del jefe político de la plaza, el señor Dámaso Sánchez, y el gobernador del estado Lauro Carrillo. Su primer administrador fue el señor Eleazar Loaeza. En esta nueva sede, la Aduana Fronteriza de Ciudad Juárez continuó bajo la responsabilidad de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, quien durante 83 años hizo funcionar el complejo como establecimiento de fiscalización hacendaría ocupando cotidianamente el edificio principal, los pasillos de descarga, la casa del administrador y la garita de metales, por decir los elementos más representativos del interior de la poligonal; era un lote propiedad de la Nación de 18,442.82 m².

Armando B. Chávez (1991) en su libro, *Historia de Ciudad Juárez Chihuahua*, recoge algunas reseñas que nos advierten sobre la trascendencia que significó para los chihuahuenses y juarenses en lo particular, la inauguración en la ciudad de esta “joya arquitectónica de gran realce”:

A las diez de la mañana, reunidos en el local que se inauguraba, los funcionarios expresados y las personas invitadas que formaban una numerosa y selecta concurrencia, se dio principio a la inauguración, leyendo el señor administrador Loaeza, la memoria formada con motivo de la construcción del edificio. En seguida el señor Pastrana Neira, Secretario del Juzgado de Distrito, improvisó un discurso que le fue muy aplaudido. Le llegó su turno al champagne, que fue repartido con profusión y cumplimientos a la una de la tarde. A las nueve de la noche volvieron a ser invadidos los espaciosos departamentos del nuevo edificio, por la concurrencia

invitada al efecto para participar de la cena que mandó preparar el señor Loaeza. Durante ella reino la mayor cordialidad y animación entre los invitados y cuando hubieron de anunciarse los brindis, el señor Loaeza fue el primero que uso de la palabra, expresando su gratitud a los concurrentes por su asistencia y significando lo muy complicado que se encontraba por haber visto coronados sus esfuerzos con la conclusión del edificio haciendo patentes sus sentimientos de gratitud hacia el General Díaz por la confianza que le había dispensado y con quien le ligaba una verdadera amistad... En seguida tomo la palabra el Primer Mandatario del Estado y dijo que le enorgullecía la comisión que lo traía, a esta ciudad terminando por felicitar a la nación por el nuevo triunfo adquirido para el progreso al Estado, por contar con otras muchos importantes mejoras y a Ciudad Juárez, por el impulso que recibía con obras de esta magnitud [...] La cena se sirvió en el magnífico salón de recepción del nuevo edificio; estuvo espléndida y se amenizó con la música del quinto regimiento que aún después que concluyó siguió tocando sus mejores piezas hasta que despejó la concurrencia animada de los más gratos recursos de esta magnífica fiesta (Chávez, 1991: 299-300)

La arquitectura de la Aduana Fronteriza de Ciudad Juárez fue notable no sólo por sus funciones y dimensiones según la poligonal original, sino por la composición y aparente “estilo híbrido afrancesado” de su edificio principal, y por lo mismo representativo de su época. La figura central la ocupa la construcción mayor cuya forma asemeja a una fábrica textil del siglo XIX al desplegar muros de ladrillo rojo en todo el perímetro cuadrado de la obra, muros de ladrillos que dan soporte a los grandes ventanales en cada una de las aceras rematados al cielo con arcos de medio punto en cantera.

En el frente o fachada, se erigen tres torreones, el más alto yace encima de la entrada principal, flanqueado a su vez y en ambos lados por los otros dos de menor tamaño. Es un edificio de techos elevados cuyas galerías o cuartos, se distribuyen en batería. Destaca un amplio patio central sin techo, en desnivel con escalinatas que dan hacia los pasillos adyacentes y que encierran a dicho patio. El resto del edificio contendrá remates en cantera en vanos, cornisas, y esquinas. Los pisos por su parte, serán condicionados con madera de árbol de nogal con acabado en duela. Los otros componentes del complejo aduanal lo formarán la casa del administrador, la Garita de Metales construidas en madera y ladrillo rojo, y los patios de descarga que no serán otra cosa sino largos andenes de concreto intercalados entre vías del ferrocarril.

El edificio tuvo pocas pero importantes intervenciones, la más notable fue precisamente aquella realizada con motivo de la entrevista en octubre de 1909 entre los presidentes Porfirio Díaz de México y William H. Taft, de Estados Unidos. En aquella remodelación el

edificio de adusta figura, sufrió tres importantes modificaciones: se colocan hojas de lámina ornamentales como techo en el patio central, se ubica un conjunto de columnas igualmente decorativas “sin basamento y cuyos capiteles aparentan sostener el techo” y, finalmente, se pintan las paredes “con adornos decorativos, destacando los colores azul agua y oro, mismo que daban una sobria apariencia palaciega” (Anexo: El libro de los museos, mayo de 1993: 2). Esta será una de las intervenciones arquitectónicas más importantes de la época.

Respecto a la relevancia histórica del edificio, un aspecto que le valió ser declarado Monumento Histórico ya muy entrado el siglo XX, fue que el edificio de la aduana fronteriza fue sitio donde se sucedieron hechos de notable importancia para la historia del país. La historiografía oficial realza dos de ellos: la entrevista del 15 de octubre de 1909 de los presidentes de México Porfirio Díaz y de Estados Unidos William H. Taft, cuya interpretación de los estudiosos del periodo refiere a la presión de la potencia norteamericana hacia la figura del mandatario mexicano, para precipitar su renuncia al poder. Siendo el segundo la firma de los Tratados de Paz o renuncia del presidente Porfirio Díaz en presencia de los representantes de las fuerzas revolucionarias encabezadas por Francisco I. Madero. Ambos sucesos serán considerados un argumento suficiente para declarar al inmueble patrimonio de la nación, esto independientemente de que lo será por determinación de Ley.

La aduana fronteriza de Ciudad Juárez dejó de funcionar oficialmente en su tradicional recinto el 17 de agosto de 1972, al pasar las oficinas de la Secretaria de Hacienda del centro histórico de la ciudad, hacia un nuevo suburbio. El último refrendo que obtuvo el inmueble para mantener su uso original, proviene de un Decreto Presidencial de fecha 9 de noviembre de 1962 (Diario Oficial de la Federación, DOF, del 22 de febrero de 1963), el cual señalaba que el edificio se incorporaba al dominio público de la federación destinándose al servicio de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público para seguir usándose como aduana fronteriza.

Entre agosto de 1972 y los primeros años de la década de los años ochenta, el edificio ahora reconocido como ex aduana vivió un tiempo de inactividad y ciertamente de abandono, a pesar de ser considerado una de las joyas arquitectónica fronterizas más relevantes provenientes del siglo XIX. Tendrá que transcurrir más de una década para que su uso y destino sea debatido entre los tres niveles de gobierno para establecer ahí un proyecto cultural, en este caso, un museo histórico.



Complejo Aduana Fronteriza Ciudad Juárez. Principios de siglo XX. Folleto INAH

Un edificio desahuciado para un Centro Cultural y Museo Histórico

Cuando la Secretaria de Hacienda decide albergar sus oficinas en un nuevo local, el viejo edificio ubicado en la calle 16 de septiembre (antes Comercio) en un sitio conocido como “Corte de Córdoba”, deja de ser requerido como recinto oficial federal. Queda entonces dispuesto como bodega y recinto del archivo de la Secretaria. No fue sino dos años después que el gobierno del estado de Chihuahua interesado en el edificio “solicita enajenar a título gratuito el terreno y construcciones” de la aduana fronteriza que incluye oficinas, bodegas, andenes, para establecer en él un Museo.

Dicha solicitud tiene respuesta en el Decreto del 17 de noviembre de 1976 por parte del Poder Ejecutivo Federal (DOF del 22 de noviembre de 1976), en el que obliga a la desincorporación del dominio público de la federación dicho inmueble. En este sentido, se autoriza a la Secretaria de Patrimonio Nacional enajene a título gratuito a favor del estado de Chihuahua el edificio histórico que albergaba a la aduana fronteriza de Ciudad Juárez “para efecto de que lo destine al establecimiento de un museo”, todo ello atendiendo a los “propósitos del Ejecutivo Federal de fomentar la educación en todas sus ramas, dotando a las entidades que así lo requieran de los elementos indispensables para esos fines” (Decreto, 1976), no obstante, en dicho Decreto se integra como parte de su articulado una

condición que señala, que si el gobierno del estado de Chihuahua no llegara a utilizar en un plazo de dos años a partir de la fecha de su publicación el terreno e inmueble según los propósitos que se invocan, los efectos del Decreto serían revocados quedando sin efecto la enajenación quedando terreno y construcción de la ex aduana a favor del Gobierno Federal.

A dos años de haberse publicado el Decreto favorable al gobierno del estado, éste terminó por incumplir la instalación del museo, lo que motivó que la Secretaria de Desarrollo Urbano aplicando el Programa de Recuperación de Inmuebles Federales, solicitara muchos años después mediante oficio con fecha 14 de septiembre de 1982 “la devolución del mismo”. (SEDUE, 1985)

En ese mismo año de 1982, a más de una década de haberse dejado de utilizar el inmueble histórico conocido como Ex Aduana Fronteriza, y a seis de haberse desincorporado del gobierno federal, éste recibe una segunda petición de uso y destino del inmueble, pero ahora, de parte del presidente municipal de Ciudad Juárez Lic. José Reyes Estrada, quien requiere ante la Secretaria de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, la posesión del inmueble que había ocupado por más de 80 años la aduana fronteriza para instalar en él, como se pensó de manera original, un Museo de la Revolución, además de una Casa de la Cultura y un amplio estacionamiento público. (INAH, febrero 1985)

La parte federal procedió a conceder la autorización al municipio en el mes de julio de ese mismo año convocando –como ya mencionamos- en el mes de septiembre al gobierno del estado de Chihuahua a devolver el inmueble. Todo se encaminaba para que el poder municipal pudiera tomar en posesión y uso el recinto, situación que termino por resolverse un año más tarde. En el mes de abril de 1983, las autoridades del municipio de Ciudad Juárez y del INAH, a través de la Dirección de Monumentos Históricos, inauguraran la responsabilidad compartida para restaurar y operar esta futura entidad cultural.

La participación del INAH en este proyecto fue importante y en ello se comprometieron autoridades e investigadores de la Dirección de Museos del Instituto, quienes visualizaron y defendieron la idea de crear en ex aduana fronteriza, un museo. De hecho, hubo personalidades como Felipe Lacoture,³⁵ quien propuso, a pesar de las ideas contrarias

³⁵ Felipe Lacouture Fornelli fue por ejemplo, el primer director del Museo de Arte e Historia del Programa Fronterizo de Ciudad Juárez, ubicado en el moderno suburbio del Programa Nacional Fronterizo (PRONAF) de dicha entidad. Para consultar su trayectoria como funcionario, museógrafo, ideólogo y gestor de museos tanto en el INAH como en el INBA. Véase Carlos Vázquez Olvera, Felipe Lacouture Forenelli. *Museólogo Mexicano*, INAH, México, 2004.

rescatar el valioso inmueble y darle un uso de acuerdo a lo éste simbolizaba para la ciudad y para México:

Estuve luchando mucho por esto y se están haciendo las cosas de acuerdo con un proyecto que elaboré y entregué a la municipalidad, y que después alguien rescato por ahí. Yo proponía unas andaderas anchas en la avenida Juárez, hacer peatonales las calles transversales, arbolar la avenida Juárez, etc. Proponía instalar en la Aduana un museo de las luchas sociales del pueblo mexicano porque Ciudad Juárez fue clave en la Revolución. Porfirio Díaz cae, entre otras cosas, por la toma de Ciudad Juárez. Propuse establecer un museo en la Aduana, la cual estuvo a punto de ser demolida por arquitectos de Ciudad Juárez, del municipio, porque “hay que tirarla, ya no hay nada que hacer con ella; vieja y fea, inútil, y llena de porquerías”. Pero alguien recato mis propuestas más adelante, y luego se proyectó el museo con intervención de Antropología y finalmente se montó (Lacouture en Vázquez, 2004: 68)

La idea original de Lacouture, confiesa, fue rescatar también el Centro Histórico de Ciudad Juárez con su complejo de edificaciones históricas entre los que destacaba el edificio de la ex aduana fronteriza, ya que se le consideraba –junto con otros inmuebles- un elemento urbano representativo de una época: “un complejo arquitectónico muy porfiriano con elementos proto-industriales norteamericanos”, llegaría a decir Lacouture, para quien ese tipo de arquitectura significaba la existencia de “una simbiosis cultural entre México y Estados Unidos”, que ya se vivía a escala nacional.³⁶

El camino de la colaboración para la apertura de un Museo. Los convenios interinstitucionales

Un componente importante en la vida de esta entidad cultural lo fue la cooperación interinstitucional entre los tres niveles de gobierno. Los sucesivos convenios firmados entre estos tres niveles del sector público, permitieron avanzar en lo jurídico –aunque lentamente

³⁶ Hay que recordar que Felipe Lacouture siempre mantuvo y expresó en su discurso y sus acciones, posturas sobre la necesaria convivencia entre las expresiones de la historia regional, frente a las tendencias de la historia y cultura nacionales impulsada por el Estado Mexicano, no es casualidad que sus más claras expresiones de ello las haya realizado cuando encabezó o propuso proyectos de rescate histórico y arquitectónico en Ciudad Juárez. Su idea de simbiosis cultural entre México y Estados Unidos no sólo la invoca cuando propone el proyecto de la Ex Aduana, sino desde que iniciaba como director del museo de Arte e Historia de Ciudad Juárez (Vázquez, 2004: 53). La singular percepción de Lacouture provino de ser un apasionado residente de la ciudad fronteriza a la cual tuvo siempre particular afecto. El mismo señala la influencia que tuvo en su formación y perspectiva social y cultural “ser” residente de una población multicultural y transfronteriza.

en lo físico- para la apertura de un proyecto museístico único en toda la frontera entre México y Estados Unidos.

El primero de estos instrumentos firmado entre el INAH y el Ayuntamiento de Ciudad Juárez, donde se establecen las primeras bases de cooperación entre la federación y el gobierno estatal para emprender la recuperación total y el funcionamiento de la ex aduna se da en abril de 1983. En dicho Convenio se establecen los siguientes compromisos: el Municipio de Ciudad Juárez daría en destino el inmueble para que fuera utilizado como Centro Cultural y Museo; se crearía un fondo para que el INAH iniciará con la restauración del inmueble en diversas etapas; los criterios de restauración, así como el uso de especialistas para las asesorías técnicas y las supervisiones de obra, quedarían a cargo de la Dirección de Monumentos Históricos del Instituto. Por otra parte, el municipio se compromete a otorgar la cantidad de cinco millones de pesos para obtener recursos humanos y materiales. (Convenio, abril 1983)

En el mes de octubre de ese mismo año se firma un importante agregado al Convenio del 20 de abril (Convenio, 7 octubre 1983) en el que “desarrolla a detalle” ciertas cláusulas del documento firmado el mes de abril, que ratifican e integran los compromisos adquiridos por parte de ambos organismos. En este, se asientan aspectos muy importantes técnico-administrativos y de concepción que marcaran la futura trayectoria de este Centro Cultural de la frontera norte mexicana, el cual quedaba prácticamente bajo la tutela del INAH y con ello, integrado a su red de Museos Regionales. Los compromisos que ratificaría el INAH en dicho documento se concentrarían en los siguientes aspectos: a) definir un nuevo programa de restauración por etapas, b) elaborar el guion histórico “el cual estará apoyado en la participación de la comunidad tendiente a expresar la historia y cultura locales”, c) proporcionar todo el personal técnico necesario para el cumplimiento de las metas, d) facilitar la presentación de exposiciones temporales tomando en consideración las colecciones de sus museos nacionales y regionales y trasladar las actividades culturales de éstos y, e) participar con el INBA para elaborar un programa de operación. Por su parte, dentro del mismo Convenio el Municipio de Juárez cedía al INAH la administración de Centro Cultural que comprendía cubrir los gastos de los servicios y el mantenimiento.³⁷

³⁷ En ese nuevo Convenio aparecen con detalle aspectos muy importante dentro del ámbito de competencia del INAH como hacerse cargo del guion histórico con la participación de la comunidad, y de reclutar al personal técnico, así como garantizar las exposiciones temporales. El llamado de que participe la población en los contenidos (aspecto de la nueva museología) quedará como veremos más adelante, reducido a la línea de las donaciones.

Para el siete de octubre de ese mismo año, se culmina la primera etapa de restauración del inmueble principal que incluye el gasto de siete millones de pesos por parte del Municipio de Juárez con el apoyo y asesoría de INAH, igualmente, se da pie a la planeación de una segunda etapa de restauración bajo la supervisión del Instituto. Para la segunda etapa de restauración el Gobierno del Estado aportaría 15 millones de pesos, mientras que el INAH únicamente cinco. La inversión se aplicaría entre noviembre de 1984 y febrero de 1985.

A finales de 1985 entraría a su cauce una tercera etapa de intervención sobre el edificio, obras de restauración en la que colaborarán otras instituciones o programas federales como el COPLADE, el Programa Cultural de las Fronteras y la SEDUE, esta etapa de restauración culminaría tres años después momento en que se firmará un tercer Convenio entre el ejecutivo estatal y la directiva del INAH para darle continuidad a los trabajos.

El pasado del actual MUREF es un ejemplo dentro del panorama nacional de cómo el gobierno federal intervenía en materia de política cultural en las regiones, y lo hacía con un esquema de cooperación, pero de rectoría de dichos proyectos, en este caso a través del INAH. Esta institución dadas sus facultades por Ministerio de Ley, además de su experiencia en el montaje de museos sea estos nacionales, regionales o locales y de sitio, lo facultaban para definir por decirlo así, los componentes técnicos, administrativos, arquitectónicos, de restauración y elaboración temática de cualquier proyecto museográfico y museológico, este fue el caso del CCEXA. El papel de las entidades federativas se reducía generalmente a aplicar recursos de manera directa o buscar aportaciones económicas para la operación y el mantenimiento.

Los orígenes del MUREF los encontramos entonces, en el año de 1983, cuando se establecen los lineamientos jurídicos para que surja el CCEXA. Desde ese año fundacional se firman acuerdos de cooperación técnica y económica, se inician las primeras labores de restauración al inmueble; asimismo se nombra como “directora interina” del museo a la profesora Ofelia Alarcón Villegas de la DM del INAH.

Como otros recintos del INAH, la ex aduana daba sus primeros pasos para ser efectivamente un museo, a nivel de las intenciones y algunos hechos, se iniciaron operaciones bajo cuatro líneas de operación: a) la realización de sucesivas actividades de restauración, equipamiento y adecuación de espacios, b) la organización de diversas actividades culturales sobre todo exposiciones temporales, c) la instauración de una planta laboral básica pero siempre insuficiente y, d) la aplicación de recursos económicos y materiales por parte del Municipio de Juárez y del INAH.

Relación con el Municipio de Ciudad Juárez

A pesar de llevar una política de cooperación y entendimiento entre gobierno del estado, municipio de Ciudad Juárez e INAH por convertir la ex aduana en museo, en algunos momentos persistieron diferencias y hasta confrontaciones; hemos visto como arquitectos del municipio apelaron por su demolición. La firma de sucesivos convenios que prometían compromisos específicos para las partes no eliminó que por ejemplo representantes del Municipio de Ciudad Juárez vieran en este complejo arquitectónico como un espacio potencial de beneficio económico. Sobre todo, en lo concerniente al uso de los grandes patios y corredores aduanales construidos y aprovechados en su momento para la descarga de mercancías. En el año de 1978 se da un primer intento de lo anterior cuando el alcalde del municipio de Ciudad Juárez manobra para que esa parte de la poligonal fuera aprovechada por su administración, al permitir la presencia de vendedores ambulantes.

Un segundo intento de la municipalidad para usar la ex aduana con fines económicos, se da en el mes de mayo de 1989, cuando de nueva cuenta, ésta, intenta colocar vendedores en los andenes y patios de descarga arremetiendo físicamente contra las estructuras. Dicho atentado contra el patrimonio será consignado por la directora del Centro INAH Chihuahua tanto a las autoridades del INAH como al gobernador del estado Fernando Baeza Meléndez. (Reza, 1989)

La Presidencia Municipal había insistido en que había un acuerdo de desincorporación federal del inmueble en beneficio de la municipalidad lo que le permitía ocupar y aprovechar esa parte del complejo ex aduana, y que la colocación de vendedores ambulantes en el área además de transitoria y necesaria, respondía a un reordenamiento de estos comerciantes ante el programa municipal “Nuestro Centro”.

La demolición de estructuras duraría desde los primeros días del mes de mayo hasta el 15 de junio de ese año, fecha en que la autoridad municipal se ve en la premura de suspender los trabajos de demolición de andenes por carecer de la autorización del INAH, instancia que siempre argumentó que el complejo de la ex aduana era monumento histórico por determinación de Ley. También las autoridades del INAH llegaron a fundamentar que existían otras disposiciones como el Convenio con la propia autoridad municipal de julio de 1983, que autorizaba la creación de “un Museo, Casa de Cultura y estacionamiento público”, o la publicación en el Diario Oficial de la Federación del 30 de abril de 1986 donde se señalaba “que los museos dependientes de Instituto, no pueden ser utilizados con fines diversos a su objeto o naturaleza” (García, julio 1989). El municipio, como orden público no dejó de insistir en el uso del espacio motivo de la controversia, no obstante, el INAH no sólo persistió en la negación de extender los permisos, sino que le refirió a la autoridad

municipal “la reparación de daños” a los andenes dañados de acuerdo a la Ley Federal de Zonas y Monumentos Artísticos, Arqueológicos e Históricos.

Restauraciones del inmueble mayor y la recuperación del polígono ex Aduana

En el primer trimestre del año 1983 la prensa local anunciaba –aunque de manera imprecisa- la “remodelación” de la ex Aduana fronteriza, esfuerzo que debía de recaer en dos instituciones: “No solamente el Instituto Nacional de Bellas Artes (INAH) creará un Centro Cultural en las instalaciones de la ex Aduana fronteriza, sino que el Museo Nacional de Antropología e Historia apoyará los proyectos que existen para desarrollar en el histórico edificio otros objetivos” (Diario de Juárez, 1983).

En el mes de abril de ese mismo año –como ya se mencionó- se inician las que serán las cuatro mayores intervenciones arquitectónicas sobre el edificio en el periodo. La primera que abarca de abril a octubre de 1983, incluyó básicamente tareas primarias como acondicionamiento de espacios, reposición de accesorios, limpieza y pintura sobre todo en el patio central designado como sala principal.

Para el siguiente año la segunda etapa integraría sobre todo labores de mantenimiento, impermeabilización del edificio principal, limpieza, trabajos de carpintería en puertas y pisos; se abunda en la restitución de rejas de protección, ventanas y vidrios. Según se avanzaba en el convencimiento por sostener este proyecto cultural, mayor iban siendo los compromisos para realizar tareas de mantenimiento mayor y obras específicas de restauración en el edificio histórico.

La tercera y cuarta etapa de intervención integraría no sólo continuar con los trabajos de mantenimiento menor, sino acondicionamientos mayores (reestructuración, consolidaciones y liberaciones), además de una recuperación integral del proyecto y del polígono ex aduana, en este sentido se llegó a plantear:

Para llevar a cabo la tercera etapa de restauración del edificio se requiere: Eliminar el expendio de jugos y mover el puesto de periódicos y el de aseo de calzado que se ubica adosado al edificio. Recuperar alineamiento de la banqueta por la calle 16 de septiembre. Promover la entrega del edificio de la Ex Garita de Metales y de la Casa del Administrador. Que la Dirección de Bibliotecas instale la biblioteca prevista. Los aspectos a resolver para llevar a cabo la cuarta etapa son: Restituir el área total de la Ex Aduana (Según Decreto) suprimiendo la calle que separa el edificio de la Ex Garita de Metales. Realizar obras de drenaje y alcantarillado del estacionamiento y

entorno. Terminado de piso en banquetas de entorno. Rescisión de la concesión del estacionamiento. Promover la donación del edificio ocupado por salubridad (INAH, 1985)

El Centro Cultural fue ganando en presencia y recursos, los trabajos para su mejoramiento físico lo indican; la realización de acabados (plafones o jardinería), la impermeabilización de muros, la instalación de equipo para el aire acondicionado y de electrificación lo que incluía la colocación de una subestación.

A pesar de los trabajos de mantenimiento menor o mayor realizados de manera sucesiva desde mediados de 1983, un balance de noviembre de 1988 llega a señalar que en realidad durante todo ese tiempo hubo únicamente una verdadera restauración

La propuesta de restauración del inmueble se ha dirigido a rescatar la dignidad histórica, pero manteniendo criterios de flexibilidad en cuanto a su funcionamiento para permitir la adecuación que requieren las instituciones museográficas. Una rigurosa y detallada restauración, solamente se ha contemplado para el histórico Salón Verde (local 25) que funcionara como sala de exposición ambientada permanente. Se trata de reproducir el momento de la firma de los Tratados de Ciudad Juárez de 1911 [...] Con el resto de los locales, el criterio ha sido menos severo, pues por razones de funcionamiento y de economía se han eliminado elementos de ornamentación y sólo se propone consolidar los restos existentes y en algunos casos se reproducirán formas esquematizadas con fines evocativos (SEDUE, 1988)

Cabe señalar que muchas de las intervenciones ejercidas en beneficio del edificio de la Ex Aduana, obedecieron a un impulso desde el exterior al INAH. Las características arquitectónicas y el significado histórico del inmueble lograron que se le considerara en todo momento dentro de los planes de desarrollo urbano del municipio o de reactivación económica fronteriza; dicho componente sirvió para que la autoridad del Centro Cultural tuviese la confianza de solicitar en todo momento el compromiso de los poderes públicos y privados para invertir dicho complejo.

Es importante señalar aquí, que el complejo cultural ex aduana siempre fue considerado un baluarte en el inventario patrimonial local y candidato a su vez para integrarse a actividades turísticas de gran impacto, por ejemplo, en los meses de septiembre-octubre de 1985 sale un importante documento donde se establece una propuesta concerniente a integrar un corredor turístico que invite al turista norteamericano a viajar a México, lo que significaría generar una fuente importante de ingresos (divisas y empleos). Dicha

propuesta señala como aspecto central el mejoramiento del patrimonio inmueble de la ruta donde quedan integrados monumentos históricos y arqueológicos, vinculados ambos con paisajes y patrimonios naturales. El punto de inicio de dicha ruta sería precisamente el CCExA, siendo el punto final la zona arqueológica de Paquimé. (CCExA, s/f)

Uno de los primeros proyectos federales en Ciudad Juárez que incluyó ciertas intervenciones menores al edificio fue el denominado Plan Cultural de la Frontera Norte impulsado por la Subsecretaría de Cultura “se solicita de la manera más atenta, autorización de la colocación de andamios en la acera norte del mencionado inmueble, para ser utilizados en la limpieza y consolidación de los elementos de tabique y cantera que forman parte de la fachada del edificio en cuestión” (Alarcón (h), 1984).

Por otro lado, una estrategia hasta cierto punto eficaz para justificar intervenciones arquitectónicas fue aprovechar los festejos cívicos nacionales. El 27 de septiembre de 1984 la directora del CCExA Museo Histórico de Ciudad Juárez le propone al gobernador del estado de Chihuahua Oscar Ornelas

Se haga coincidir la inauguración del Museo con la celebración del 75 aniversario de la lucha revolucionaria. En esta forma el gobierno del estado a su muy digno cargo, cerraría el próximo año con broche de oro [...] pues precisamente uno de los hechos por los que se declara el edificio de la Ex Aduana monumento histórico, es la firma de los “Tratados de Paz” o “Tratados de Ciudad Juárez”, signados el 21 de mayo de 1911 en el edificio de la aduana fronteriza, documento que fue de trascendental importancia para la Revolución Mexicana (Alarcón (f), 1984)

Otro momento de oportunidad, lo constituyó los festejos de 100 años del inmueble. Hecho por el cual la directora del Centro Cultural Ofelia Alarcón solicitó el apoyo de los tres niveles de gobierno para realizar la celebración. En el mes de julio de 1989 la funcionaria solicita a los poderes públicos locales que el próximo 16 de septiembre de ese año, por única vez la ex aduana se convierta en sede de los poderes constitucionales. La propuesta incluye que ese mismo día, el desfile conmemorativo de nuestra independencia sea desviado de su ruta tradicional y transite por la calle 16 de septiembre, lo anterior para que se hagan los honores cívicos correspondientes frente a la entrada principal de tan representativo edificio.

Independientemente de las sucesivas intervenciones arquitectónicas menores o mayores de carácter público hacia el complejo ex aduana, el problema nodal fue su estatus legal, desde el Decreto de 1976 que lo daba en propiedad al gobierno del estado todos los directivos del CCExA Museo Histórico de Ciudad Juárez solicitaron una y otra vez a las

autoridades correspondientes, sobre todo del INAH, aclarar y en su caso regularizar, el uso y propiedad de todos los componentes del polígono ex aduana, lo anterior para defender no sólo su propósito educativo y cultural sino sus principios de beneficio y utilidad públicos.

La organización y la operación del nuevo Centro Cultural

Normatividad

Al crearse el CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez como una dependencia del INAH, éste adoptó su ordenamiento legal, por ello se vuelve fundamental considerar lo previsto en la Ley Orgánica del Instituto. Sin embargo, se puede decir que como primer nivel de normatividad, como entidad pública federal, su organización y función corresponde a lo señalado en los principios constitucionales: primero, su quehacer está orientado según la política cultural diseñada de acuerdo al sistema de planeación para el desarrollo nacional (artículo 26), el cual obliga diseñar un Plan Nacional de Desarrollo (PND) “al que se sujetarán los programas de la administración pública federal” (Constitución 1917, 1997: 12). Este principio de ley, no sólo mandata crear los órganos encargados de la planeación, sino eventualmente a todos aquellos que ejecutarán sus programas derivados; segundo, en el artículo 3 inciso V, refiere a que el poder público tendrá la obligación de fomentar, en materia de educación, el amor a la patria, así como “alentar el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura”. Un tercer punto constitucional refiere a la esfera laboral. Todos los trabajadores, y en específico los del sector público (apartado B), estarán normados por las leyes federales en la materia y por las disposiciones específicas dada su materia de trabajo en el aparato gubernamental.

Desde los motivos de creación del INAH aparecen alusiones a los museos, sobre todo cuando se señala que dichos recintos deben de ser considerados “vivos” a partir de las investigaciones históricas que nutran sus contenidos, o que queda prohibido la enajenación de las colecciones que éstos alberguen en beneficio de la salvaguarda del patrimonio, empero, no será sino hasta la reforma de la Ley en diciembre de 1985 cuando se especifique de manera sucinta lo concerniente a esta área estratégica del Instituto. (Olivé y Cottom, 2003)

En la Ley Orgánica del Instituto ya reformada, aparecen como funciones del INAH el “establecer, organizar, mantener, administrar y desarrollar museos” (artículo segundo, inciso XIII), así como “formular y difundir el catálogo del patrimonio histórico nacional, tanto en los bienes que son de dominio de la nación, como de los que pertenecen a particulares” (artículo segundo, inciso XIV). En cuanto a la organización de la actividad (museos), se señala que ésta debe de establecerse como un área específica en la cual se aglutinen todas las actividades del ramo (artículo quinto, numeral I, inciso “c”). (Olivé y Cottom, 2003: 76)

Existirá otro conjunto de normas creadas exprofeso para la mejor operación de los museos del Instituto, que complementan lo establecido en la Ley Orgánica del Instituto, como por ejemplo el Acuerdo emitido en el mes de octubre de 1977 referente a que “los museos [...] bajo responsabilidad del Instituto Nacional de Antropología e Historia, no serán utilizados por ninguna persona física o moral, entidad federal, estatal o municipal, con fines ajenos a su objeto o naturaleza, salvo lo dispuesto en este acuerdo”, (INAH, 2005: 40), o un segundo Acuerdo, surgido en febrero de 1986, que hace alusión a “las normas mínimas de seguridad para la protección y resguardo del patrimonio cultural que alberga a los museos”. (INAH, 2005: 45)

Es de esperarse que como organismo gubernamental en el sector cultura, el CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez, se supedita igualmente a un abigarrado cuerpo de leyes, acuerdos, decretos y reglamentos externos al INAH que regulan el quehacer de la administración pública federal en general. Por ejemplo, al ser un museo-monumento su funcionamiento toma en cuenta lo establecido tanto en Ley General de Bienes Nacionales como lo enunciado en la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas. O por la función que desempeña, al salvaguardar el patrimonio histórico y crear valores principios nacionales e identitarios de manera pedagógica entre amplias audiencias donde destacan niños y jóvenes, su papel se vincula a ordenamientos legales incluidos en la propia Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas (LFMZAH), además de la Ley General de Educación.

La composición y organización administrativa y laboral del CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez se dio dentro del marco de la Ley Orgánica, y ejecutada por la máxima autoridad del Instituto, su director general. Este tuvo la facultad y la autoridad para decidir sobre el organigrama y los recursos humanos y materiales para el cumplimiento de las funciones del nuevo museo. En ese sentido, como parte de sus atribuciones designó a sus directores³⁸, así como el traslado de los primeros trabajadores del museo. La Ley Orgánica del INAH en su artículo séptimo, inciso II, se señala que el director general del INAH tiene la facultad de “otorgar, revocar y sustituir poderes”, asimismo en su inciso VI de este mismo artículo, se especifica que esta máxima autoridad tiene la competencia de “nombrar y remover al personal de confianza en los términos de la legislación aplicable” (Olivé y Cottom, 2003: 78). No está demás señalar que, finalmente, la misma Ley establece los

³⁸ El puesto de titular del centro Cultural y Museo, quedará como parte de la estructura orgánica de los niveles de mandos medios y superiores, aprobada a su vez por otras dependencias como fueron la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Educación Pública.

criterios de elección del propio director general, cuyo nombramiento, lo hace el Secretario de Educación Pública (artículos sexto y séptimo).

Sobre las condiciones de trabajo del personal del recinto, el artículo noveno de la Ley Orgánica del INAH remite que éstas se regirán por los términos de esta norma y además de lo que se establece en la “Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 constitucional” (Olivé y Cottom, 2003: 78). Aun así, esta nueva entidad sólo ocupará dos tipos de trabajadores (sumados al titular de la dependencia que es empleado de confianza): el catalogado como administrativo, técnico y manual y, el definido como académico e investigador.

La plantilla laboral de CCExA Museo Histórico de Ciudad Juárez se guiará, según los puestos y funciones, por tres órdenes normativos. Para el titular del centro de trabajo, siendo empleado de confianza y mando medio, su actuar estará regulado por las leyes que definen a los funcionarios del sector público federal,³⁹ por su parte, los trabajadores sindicalizados, operarán bajo otras disposiciones vinculantes como la Ley Federal del Trabajo y la ya estipulada Ley Federal de los Trabajadores al Servicios del Estado, las cuales marcan una pauta legal de carácter nacional; si bien la primera lo hace sobre el derecho al trabajo; la segunda, lo hace sobre el trabajo que se realiza al ser empleado por el Estado.

Existirá un elemento legal más, derivado y específico no supletorio que regula de manera directa las condiciones laborales y relaciones entre autoridades y trabajadores. Nos referimos a las denominadas Condiciones Generales de Trabajo (CGT) firmadas en el mes de diciembre de 1980 pactadas entre autoridades y trabajadores, y avaladas por las máximas autoridades laborales del Estado mexicano. (INAH, 1992)

Las CGT son por entero el marco legal donde los trabajadores desarrollan sus actuaciones y funciones formales, mismas que quedan tipificadas en instrumentos de admisión, remuneración, asignación, catalogación y promoción. Algunos de estos instrumentos son el catálogo de puestos, el tabulador de salarios y el escalafón. Según la CGT todo trabajador es aquel que “presta un servicio físico, intelectual o de ambos géneros al Instituto y que recibe un pago por los servicios” (INAH, 1992:12), y de acuerdo a su clasificación puede ser de confianza o de base.

La organización del trabajo conllevará además, una gran división dada la naturaleza de las funciones y la definición de la materia de trabajo que se desarrolla cotidianamente en el Instituto (lo cual también presentará modificaciones con el tiempo); éstas son el trabajo

³⁹ Nos referimos a ordenamientos legales como la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

técnico, administrativo y manual y, la labor académico y de investigación.⁴⁰ Cada una de estas esferas supondrá una base legal de cumplimiento y obediencia a la autoridad; cumplimiento y obediencia a lo mandado, plenamente justificado por la previa existencia de un convenio económicos o salariales entre trabajadores y autoridades administrativas, convenio donde se asumen estos principios en tiempo y forma. Queda claro entonces que el nuevo recinto cultural, sus recursos humanos y materiales, quedan supeditados por este entramado de ordenamientos legales, mismos que se reafirmaran una y otra vez al dirimirse las condiciones del trabajo y de los trabajadores.

Estructura y organización

A pesar de ser una iniciativa interinstitucional entre los gobiernos estatal y municipal e INAH, el CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez, queda ubicado dentro del organigrama administrativo del Instituto como uno más de sus museos, es por ello que su posición estará subordinada a una cadena de mando integrada por las instancias como son Dirección General, la Secretaria Técnica y la DME. Para cuestiones de gestión y vigilancia administrativa, el nuevo centro dependió también del Centro INAH Chihuahua. Aun así, el Ayuntamiento de Ciudad Juárez y gobierno del estado participarán en la operación con gastos de restauración, mantenimiento y servicio. (Esquema 1)

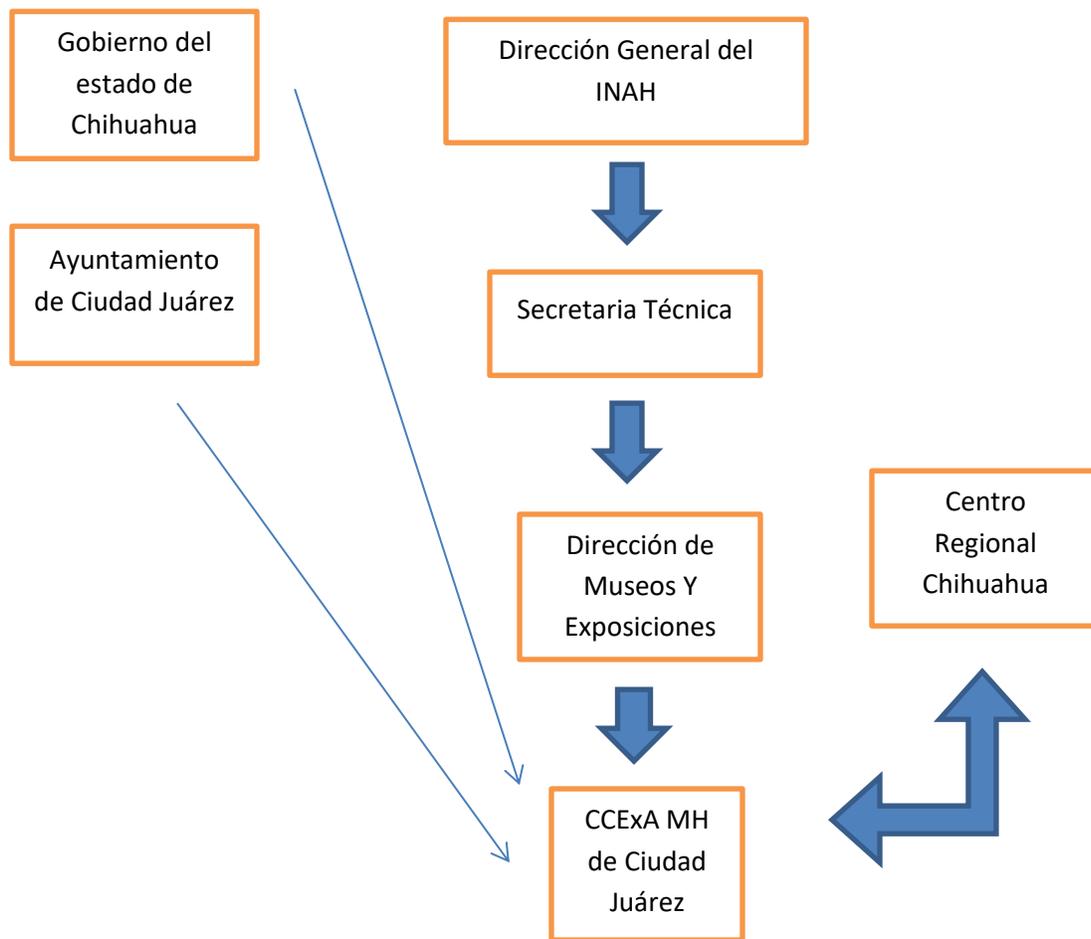
Es paradójico señalar que después de haber firmado varios convenios de colaboración, y de haber convenido que el INAH lo integraría en su organigrama, se suscitarán propuestas dentro del propio Instituto donde se pide que entidades externas al INAH, intervinieran en la conducción del recinto. En el mes de junio de 1985, otra oficina del propio Instituto como lo era la Dirección de Monumentos Históricos (DMH) señala al director general del INAH, que es necesario celebrar un convenio entre INAH y Gobierno del Estado de Chihuahua para “definir los objetivos, las funciones, los acuerdos de operación, de administración y de mantenimiento del Centro Cultural” (Lombardo, 1985).

Por otra parte, en un Convenio de noviembre de 1988, se avanza demasiado al señalarse en su cláusula quinta, la creación de una junta de gobierno que coadyuve en lograr los objetivos del Centro Cultural, es decir, que intervenga en la elaboración de contenidos de las salas permanentes y las exposiciones temporales, además de realizar en las respectivas actualizaciones. Se invita para conformar esa junta de gobierno al Instituto Nacional Indigenista, al Colegio de la Frontera Norte, a la Universidad Autónoma de Chihuahua, a la

⁴⁰ Con el tiempo habrá un ajuste en esta división, partiendo de una nueva conceptualización de la materia de trabajo y movimientos por los derechos sindicales de figuras como los arquitectos y restauradores, el orden integrará precisamente estos dos aspectos que realiza el Instituto y que tendrán su contraparte gremial: trabajo y organización de arquitectura y de restauradores.

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, al Instituto Nacional de Bellas y desde luego tanto al Ayuntamiento de Ciudad Juárez como al gobierno estatal (CCEXA, 1988).

Esquema 1: Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez, ubicación administrativa y apoyos interinstitucionales



En lo que respecta al tema de la composición interna del CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez, la dirección general del INAH designa como “directora interina” a la maestra Ofelia Alarcón Villegas, oriunda de esta ciudad fronteriza y quien además provenía de la DME al ser encargada de recopilar información requerida para alimentar la elaboración de los guiones diseñados por dicha dirección; la propia maestra nos comenta:

Yo, desde el principio, entre al departamento de museos, pero en la parte donde se empezaban a proyectar los guiones para los museos, por eso tenía yo que estar bien informada de cada lugar [...] ya después me canalizaron para investigación [...] para tener bases para los guiones del museo, [cuando] se presentaba la situación, de que

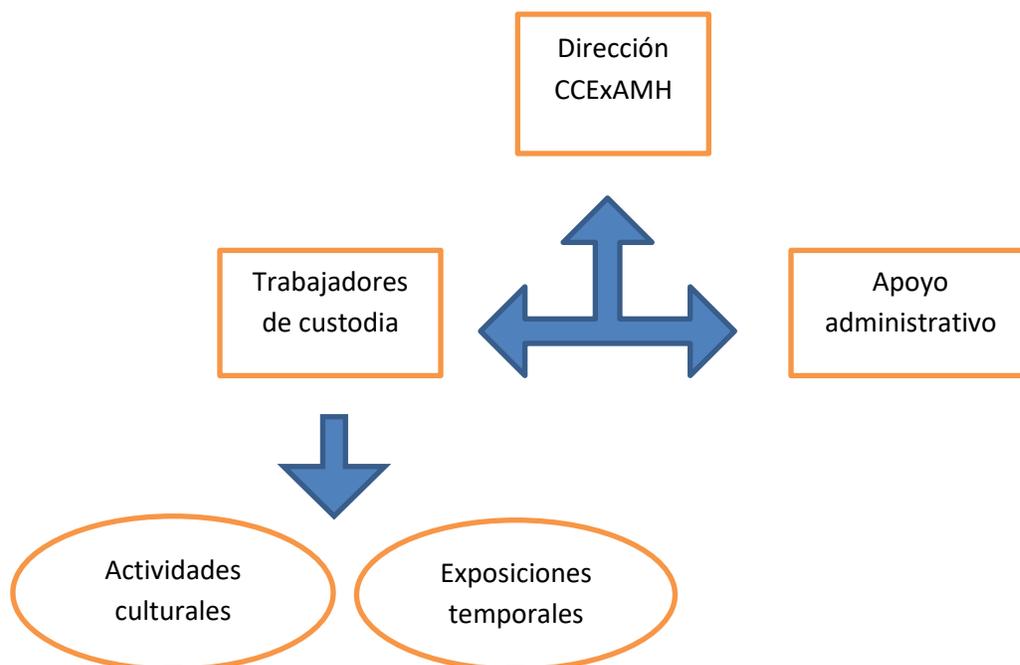
[se] quería hacer un museo en tal parte, Cuernavaca, Acapulco en lugares así, lo que a mí me encargaban era que fuera a investigar ahí sobre esos lugares, que documentación o qué cosas podían ser útiles para ponerlas como exposiciones en el museo [...] dure como diez años ahí, y fue cuando me mandaron para acá, ya se había desocupado la ex Aduana, ese edificio en el que están, era la Aduana de aquí, y como es frontera. Ese edificio se hizo de cuando Don Porfirio, entonces eso fue por lo que vine a dar aquí al museo, y duré ¿que sería? como dos o tres años, más o menos [...] Me dio mucho gusto fíjese, que fuera la institución que hace los museos en toda la República, que me escogiera, y que hubieran escogido a ese edificio, porque ese edificio se distingue de todos los demás edificios del centro de la ciudad, se distingue muy bien por su arquitectura y de aquella época, pues es un edificio muy digno, muy digno de una ciudad como Ciudad Juárez, claro que en aquel tiempo sobresalía de todos los demás edificios, pero ahorita todavía sobresale en mucho, es muy bello [...] a mí me dio mucho gusto ser directora de un museo del Instituto, implica una clase de preparación [...] yo tenía una clase de preparación artística, pero se necesita una preparación como historiador, algo así verdad, yo siento que me faltó eso, claro que cuando se instaló el Instituto aquí pues ya no se tiró el edificio, por eso yo creo que lo vieron desde ese punto de vista y dijeron “bueno pues aquí está esta muchacha que es de allá (Alarcón, comunicación personal, octubre 2015)

En cuanto al demás colectivo de trabajo, se decide integrar a un grupo de trabajadores sindicalizados del área de custodia, proveniente del museo regional del INAH en la ciudad de Chihuahua denominado Quinta Gameros, inmueble que igualmente estaba siendo dado en comodato a la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH). La instrucción de reubicación de este grupo de trabajadores la indica directamente el director general del Instituto Enrique Florescano. En ese sentido, los primeros trabajadores que recorrerán los pasillos y salones del nuevo recinto cultural fueron los provenientes del edificio patrimonial Quinta Gameros. Estos trabajadores fueron Ramón Anchondo Mendoza, Luis Fernando Corona Urquidi, Baldomero García Landeros, Juan Ramón Hernández Hernández y Martha Russek Gameros Ames (Florescano, 1983). El exdirector del Centro Cultural nos comenta:

En el tiempo del Centro Cultural Ex Aduana había como personal cinco o seis chicharos que venían de Quinta Gameros. Estos prácticamente estaban desocupados, aunque algunas veces ayudaban a trabajar en el montaje de exposiciones temporales. Estas exposiciones temporales las traía la CNME y las montaba (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

Directora y trabajadores, integrarán una organización laboral cuya base deviene de una división de funciones y responsabilidades administrativas, técnicas y legales. A la dirección le corresponderá gestionar ante autoridades externas e internas al INAH todos los apoyos necesarios para la operación, así como velar para que se cumpla la norma laboral y administrativa, además de coordinar todas las acciones conducentes que garanticen el funcionamiento del recinto, entre muchas otras funciones. Mientras tanto la base trabajadora asumirá el atender lo específico de las labores de custodia, así como apoyar el montaje de las exposiciones temporales, esto último según sus intereses y posibilidades. En este sentido, el nuevo Centro Cultural inició con un cuadro básico laboral (Esquema 2), mismo que fue incrementándose con el tiempo. Este cuadro básico de personal será percibido con el tiempo como insuficiente, lo que obligo a la directora Ofelia Alarcón solicitar en diversas ocasiones y durante toda su gestión, la contratación de más personal con diferentes perfiles. Por ejemplo, desde el último trimestre de 1983 pide se contrate personal para una futura área de servicios escolares y comunitarios. Igualmente, al tener una visión amplia y completa de lo que debe de ser un museo, la directora Alarcón insistió en integrar investigadores tanto en historia como auxiliares de museografía para las cuestiones de cuidado de colecciones y montaje. (Alarcón (g), noviembre 1984)

Esquema 2. Cuadro básico de organización administrativa y laboral del Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez



Entre 1983 y 1989, la plantilla laboral del Centro Cultural experimentará sensibles cambios en su titular y adiciones sucesivas de su personal de base. Por una parte en el mes de abril de 1986 se sucede un cambio en la dirección del Centro Cultural, deja el puesto la profesora Ofelia Alarcón Villegas y la sucede el que hasta entonces fungía como contador en la parte administrativa Miguel Ángel Mendoza. Por la otra, para septiembre de 1989 se suman a la plantilla nuevos trabajadores, para septiembre de 1989 ya se contaba con siete custodios, cuatro veladores y dos secretarías, algunos de ellos trabajadores provenientes de otras dependencias del Instituto.⁴¹ En total en este periodo el museo ya contaba con más de media docena de figuras manuales y administrativas que formaban parte de su personal. Sobre el remplazo del titular, el nuevo director nos comenta ⁴²

Yo llegue en 1986 cuando acababa de terminar la primera etapa de restauración del edificio de la ex Aduana [...] me incorporo al INAH como administrador de un proyecto de restauración, porque en aquel entonces yo trabajaba como jefe de inversiones de control [...] ya cuando llego ahí para mantenerme a mí dentro de la nómina del INAH me dicen que la figura debe de pasar de administrador a director [figura] que no existía, entonces es así como paso de administrador a director ya de un museo que no era un museo, básicamente era un proyecto de restauración básicamente para convertir en un museo o en un centro de la Revolución Mexicana que en aquel entonces era el proyecto original que se había trabajado para ese edificio[...] el museo lo concibieron desde un principio las autoridades a nivel federal como un centro cultural y en el acuerdo al elevarlo como un centro cultural era generar una diversidad de actividades culturales dentro del recinto que no, básicamente que no lo etiquetaran como un espacio muerto, un museo que no tuviera nada más salas, sino que tuviera una diversidad de actividades. El Museo como inmueble siempre fue peleado por los gobernantes o por particulares, los primeros para usarlo en asuntos oficiales como recepciones; los segundos para fines comerciales como cuando sucedió con Bermúdez que propuso hacer del museo un

⁴¹ Por ejemplo el custodio Olguín Ceballos, procedía del entonces Centro Regional Norte del INAH, mientras que los trabajadores Raquel Espinoza y Francisco Javier Espinoza, más Sonia Guerreño, provenían del estado de Michoacán. (Comunicación dada por Virginia Torres encargada del Archivo del MHCJ, trabajo de campo, julio 2018, Ciudad Juárez)

⁴² La primera versión de la maestra Ofelia consiste en que ella ya esperaba el cambio, hecho que podía pasar en cualquier momento (Entrevista a Ofelia Alarcón, trabajo de campo, junio de 2016, Ciudad Juárez). La segunda versión, del exdirector Miguel Ángel Mendoza, nos relata que su llegada como director en sustitución de la directora Ofelia se decidió en ese momento para propiciar un mayor control administrativo (Entrevista a Miguel Ángel Mendoza, trabajo de campo, febrero de 2016, Ciudad Juárez). Hay un tercer testimonio apunta a que el cambio se debió a que la maestra Ofelia mantenía cercanía con simpatizantes de fuerzas políticas no oficialistas. (Comunicación dada por Virginia, trabajo de campo, julio 218, Ciudad Juárez)

restaurante. Y aunque si había apoyo por parte de la CNME para defender el museo de esas iniciativas, yo tenía que ir a México a gestionar acuerdos de apoyo para el museo [...] Cada cambio de administración Municipal uno tenía que hacer presencia para buscar apoyo, como que cada periodo se tenía que refrendar los convenios de colaboración, porque algunos presidentes municipales en esos refrendos buscaban ejercer derechos y comprometer el uso del espacio, toda la vida ha habido presión por el asunto de la propiedad y posesión del inmueble (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

La operación del CCExA Museo Histórico de Ciudad Juárez dependió de una cadena mínima de mando que inicia con el titular del centro de trabajo, seguida de manera descendiente hacia todo el personal subalterno organizado según funciones más que en áreas o departamentos. Básicamente, sus actividades centrales se orientaron a la organización de exposiciones temporales y actividades sociales y culturales, además de realizar continuas campañas para la adquisición de colecciones pensando que en el futuro podrían establecerse salas permanentes.

La normatividad del Centro Cultural se regió por las disposiciones laborales y administrativas generales y específicas que el Instituto tenía para con sus museos, así mismo en el orden museográfico como movimiento de colección, exposiciones temporales y actividades culturales se dependía de la DME y posteriormente de la CNME. Hubo igualmente intentos por generar reglamentos internos derivados de la normatividad del área, por ejemplo, en agosto de 1984 se genera la primera iniciativa interna para regular el funcionamiento tanto del público como de los trabajadores, ésta contenía los siguientes puntos: a) los custodios deberán de usar uniformes, b) se prohíbe a los custodios y el público consumir bebidas o fumar en las salas, c) en los tiempos libres o cuando no hay visitantes se establece que el custodio no lea pasquines en todo caso libros o folletos educativos y culturales, d) todo trabajador deberá de manejar adecuadamente el equipo de aire. (Alarcón (e), 1984)

Uno de los componentes controversiales de este nuevo espacio educativo y cultural durante todo este periodo, fue como lo mencionábamos, la carencia de recursos materiales y administrativos. A tres meses de preparación para la apertura del Centro Cultural (octubre-diciembre), la directora recién nombrada hará saber a las autoridades correspondientes sobre las necesidades que le han impedido abrir al público, resaltan la falta de custodios, la postergación de compromisos por cambio de autoridades municipales, el deterioro que permanece en la Casa del Administrador y la falta de integración al edificio principal de los patios de descarga externos de la Ex Aduana. Además, comenta de la carencia de facilidades para hacer su trabajo en la medida que carece de nombramiento y sólo ha sido contratada

como “directora interina” (Alarcón (b), diciembre 1983). Además, el recinto llegó a caracterizarse por contar con espacios reducidos para exposiciones,⁴³ diversas carencias humanas y materiales, así como ausencia de trabajos para su plena habilitación. La directora Alarcón nos comenta:

No había nada, me mandaron a qué? a la nada porque apenas era algo que empezaba [...] toda la vida había sido la Ex Aduana de Ciudad Juárez [...] en ese entonces cuando yo me vine me dijeron pues [es un] museo nomás de Ciudad de Juárez, tenían muy poco material, por eso yo estaba pidiendo a las gentes material, verdad y el edificio era muy grande, muy amplio [...] entonces cabía la [posibilidad] de que hubiera un guion como los que yo acostumbraba ver por allá [en México] [además] de [contar] con los resultados de investigación que uno tenía, que uno hacía con relación a las exposiciones [por ejemplo] amplificaban los documentos y luego los ponían de manera que llamaran mucho la atención, en fin la gente se va informando, se va familiarizando con su historia de su lugar, su historia regional, y eso, eso sí le faltó al museo, porque eran así, muy así [...] eran cositas diferentes en cada sala (Alarcón, comunicación personal, octubre 2015)

Por su parte los trabajadores del museo, harán saber a las autoridades de manera muy temprana (enero de 1984) sobre los incumplimientos de la autoridad para apoyar su desempeño; en una carta enviada al jefe del departamento de personal señalan:

En otro orden de cosas y en vista de la baja temperatura que privan en esta ciudad, le recordamos una vez más, la urgente necesidad de enviarnos nuestros respectivos uniformes, chamarras, así como el calzado propio, para en función del mejor desempeño de nuestra labor (Anchondo, Corona, Hernández y García, 1984)

Después de seis años de abierto el CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez, será el entonces director Miguel Ángel Mendoza, quien señale el conjunto de carencias y necesidades materiales, humanas y financieras que padece el nuevo recinto. Además, solicitará en esta misma misiva la revisión del convenio con el Municipio para extender sus responsabilidades en materia de higiene y mantenimiento. Sobre aspectos puntuales relacionados con la plantilla de personal, el director Mendoza detalla la necesidad de contar con un número mayor de custodios, un jefe de seguridad y un auxiliar de museografía, además pide se apoye con la impartición de cursos de capacitación en materia de

⁴³ Comentarios de los arquitectos Gastón Fourzán y Carlos Carrera, quienes señalaron que hubo en los inicios muy poco espacio para exponer ya que el inmueble estaba siendo constantemente intervenido, esta condición lo padeció durante varios años. Ciclo de Conferencias por los 100 años del complejo Ex Aduana. Ciudad Juárez, Chihuahua, 2019.

museografía y seguridad para el personal de custodia. Concluye solicitando se firme un Convenio con Servicios Coordinados de la Secretaría de Educación Pública en Chihuahua para lograr la comisión de profesores al Programa de Servicios a la Comunidad instituido por la CNME. (Mendoza, 1990)

Primeras exposiciones, la integración de colecciones, influencia de los museos comunitarios, el patronato

El carácter del CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez fue ser un espacio para actividades culturales y exposiciones temporales, a pesar de que en diversos momentos a nivel discursivo o como parte de las acciones convenidas entre INAH, Ayuntamiento de Ciudad Juárez y gobierno del estado de Chihuahua, se habló de establecer una exposición permanente. Dicha aspiración hará que constantemente se hable del diseño de un doble guion, científico y museográfico, además de contar con personal y demás áreas coadyuvantes. Como se recordará en el convenio del 07 de octubre de 1983 entre Ayuntamiento de Ciudad Juárez e INAH, en las cláusulas segunda y tercera se señala que el INAH se comprometía a elaborar el guion histórico con la participación de la comunidad, así como proporcionar el personal técnico para el montaje correspondiente.

El Centro Cultural empezó su operación administrativa meses antes de abrir al público. Durante ese tiempo hubo trabajos de habilitación del inmueble y preparación de la primera exposición temporal. El primer montaje realizado en el Centro Cultural se inauguró el día 7 de octubre de 1983, en su espacio o patio central. La muestra consistió en una serie de piezas prestadas por el Museo Nacional de Historia y organizadas bajo el título “Semblanza Histórica del Antiguo Edificio de la Ex Aduana”. Dicha exposición temporal fue inaugurada por el director del INAH Enrique Florescano como por el gobernador del estado José Reyes Estrada, en tanto que la apertura al público en general se llevó a cabo en el mes de enero del siguiente año en gran parte por el retraso en los trabajos de restauración. (Alarcón (a), 1983)

De manera recurrente el Centro Cultural desplegó a través de su directora una serie de alianzas institucionales o con personajes o líderes de la comunidad, con el objeto de obtener colecciones y a su vez darle vida al recinto. Una de las estrategias claves fue entonces solicitar en calidad de préstamo objetos o bienes históricos a los museos nacionales mexicanos, tanto para exposiciones permanentes como temporales, pero igualmente, la titular estimuló el vínculo con la comunidad a partir de las donaciones que ésta hiciera al Centro. Por ejemplo, en el mes de febrero de 1984 se dio la “reapertura de la sala principal” con la exposición fotográfica del autor mexicano Manuel Álvarez Bravo, prestada por el Programa Cultural de las Fronteras.

Durante ese año se sucedieron mes con mes actividades: en marzo se instalaba la pieza del mes consistente en un retrato del ex presidente Benito Juárez, en abril se exhiben materiales etnográficos básicamente indumentarias regionales de otros estados de la República prestado por un particular, en mayo coincide el montaje de una exposición de pintura infantil con la “Semana de la Arquitectura”, evento en el que participa notablemente el Instituto de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, y en el cual se buscó apoyar la difusión de valores culturales locales. Se remata en el mes de junio y hasta fin de año con la presentación a la prensa de la próxima exhibición sobre la vida y las tradiciones de la India, denominada “Radhmabani”, proporcionada por la embajada de ese país en México. (Alarcón (b), 1984)

Por esos años el nuevo recinto luchaba por posicionarse como una oferta cultural para la ciudad, y por ende parecerse lo más posible a un Museo, sobre todo en lo concerniente a contar con colecciones propias para lograr montajes permanentes. En cuanto a este último punto desde los primeros meses de su apertura, entre 1983 y 1984 se comenzaron a recibir importantes aportaciones; una de las más llamativas de aquel entonces fue la donación de la mascarilla mortuoria del General Francisco Villa, realizada por la directora del Colegio Radford de El Paso, Texas, USA:

En relación con el lugar en donde debe de quedar dicha mascarilla, considero que el más indicado es el Centro Cultural de Ciudad Juárez, ubicado en la Ex Aduana de dicha ciudad, en vista de los nexos históricos entre Villa y esta población y por quedar cerca de El Paso Texas, dado que es zona fronteriza y podrá ser conocida por visitantes de ambos países (Fernández, 1984)

Muchas empezaron a ser las donaciones realizadas tanto por la población como por diferentes instituciones, algunas de ellas ciertamente representativas por su alto valor simbólico; en junio de 1984 el Museo recibe la donación de una tabaquera en raso de seda bordado, perteneciente –según el donador- a los dorados de Villa. En otra ocasión se menciona la intención por parte de otro particular, donar una de las “banderas mexicanas que pertenecieron al ejército revolucionario” para lo cual pide hacerlo mediante una ceremonia oficial

El señor Maese desea regresar esta bandera al Ejército mexicano mediante una ceremonia adecuada a un testimonio histórico [...] deseamos que nuestra gestión redunde en la recuperación de este trofeo tan importante para la historia de nuestra historia de nuestro país y muy especialmente para la historia de nuestra ciudad (Alarcón (i), 1984)

Fue notable los objetos donados al Centro Cultural referentes a la Revolución Mexicana y a su máxima figura revolucionaria: Francisco Villa. Como se podrá percibir, el perfil del museo propició el tipo de colecciones adquiridas, lo que conjugó con la intención museográfica propuesta por la DME del INAH. Es indudable que en la conformación de sus colecciones sobresalieron objetos o medios que daban cuenta de pasajes importantes de la historia del país como lo eran la Independencia, la Reforma y la Revolución. Cabe recordar que, por un lado, la ciudad dignificaba a uno de los reformistas y defensores de la Nación como Benito Juárez al llevar su nombre, por el otro, la ciudad fronteriza era un baluarte nacional por haber sido el lugar de inició el movimiento armado de 1910-1917. En este primer momento el Centro Cultural propició con su presencia la articulación de la posición oficial sobre la cultura cívica nacional y las aspiraciones históricas de los habitantes de la ciudad.⁴⁴

Con el pasar de los años el recinto se fue haciendo de un acervo básico, contribuyendo para ello las adquisiciones o compras realizadas para su administración, sobre todo cuando a partir de 1985 se advierte con mayor claridad la decisión en torno a establecer el inmueble un “Museo Regional” con museografía permanente. La intención se muestra por el entonces director Miguel Ángel Fernández y el titular del Centro Regional de Chihuahua Jesús Gurrola Reyes cuando señalan en una “Plantilla de datos Básicos” las características del Centro Cultural y su conjunto de requerimientos. Destacan que este museo en desarrollo es una puerta de acceso al turismo norteamericano, y de reencuentro de raíces históricas para población de ambos lados de la frontera, que al pertenecer al Programa Nacional de Museos y al tratarse “de un museo regional” se tienen que apoyar futuros planes para las tareas de investigación, preservación, capacitación y difusión cultural. Que el museo tiene como potencial atender a unos seis millones de personas tomando en cuenta las ciudades de los dos países, y que sus características de museo de frontera no las tiene ni la capital del estado. En cuanto a los requerimientos se anota la necesidad de generar el guion histórico y las propuestas para la museografía, el mobiliario y los equipos. Se habla de que la oficina a su cargo tiene el personal técnico para el montaje cuando se termine las labores de restauración del inmueble. (Fernández y Gurrola, 1985)

Entre 1985 y finales de 1988 el Centro Cultural mantiene sus exposiciones tanto temporales como permanentes, ello ante uno de sus primeros cierres por motivos de reestructuración museográfica. Una de las últimas exposiciones antes del cierre del museo por reestructuración, fue el montaje en arqueología intitulado “México: 3 000 años de cultural”,

⁴⁴ En julio de 1984 el Sr. Jesús Valles Carta, dona una serie de vitrinas para exhibir en ellas los contenidos sobre la fundación de Ciudad Juárez, el restablecimiento de los poderes de la República por Don Benito Juárez al llegar a Villa Paso del Norte, la entrevista Díaz Taft, la toma de Ciudad Juárez por los revolucionarios anti-huertistas y la conmemoración del tricentenario de la ciudad. (Alarcón, julio de 1984)

que acaparo la atención, el interés y la admiración de los juarenses entre diciembre de 1987 y marzo de 1988, lo que advierte que la arqueología mexicana cabe decir, era otro de los elementos más sugerentes o llamativos que buscaba el Centro Cultural para atraer a la población:

Nos es grato informar a usted que la exposición arqueológica que se presenta en este Museo Histórico “México, 3000 años de cultura”, ha traído una magnífica acogida por parte de la comunidad como lo muestran las estadísticas de visitantes que nos permitimos enviar a usted [...] respondiendo con ello a los esfuerzos que tanto el INAH, como el gobierno del Estado, Municipio y subcomité especial de cultura han hecho (Mendoza, 1988)

Tabla 1.- Estadística de visitantes al Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez, diciembre 1987-febrero 1988

Meses	Diciembre 1987	Enero 1988	Febrero 1988	Total semestre
Total de visitas	1308	2622	2265	6215
Nacionales	1168	2332	2031	5471
Extranjeros	140	290	234	664
Promedio diario nacionales	85	93	86	87
Promedio diario extranjeros	10	8	10	9
Grupos atendidos	0	3	10	13
Alumnos atendidos en los grupos	0	48	165	213
Promedio de grupos por mes		Exposición cultura	3000 años de	4
Promedio de alumnos por grupos por mes				76

Fuente: Estadística de visitantes INAH. MHCJ Anexo oficina 83-048, 8 de marzo de 1988. Archivo Histórico MUREF.

A finales de 1988 se anuncia el cierre del Centro Cultural por fines de renovación y reestructuración museográfica (proceso calculado en tres meses), tal el hecho pone en evidencia tres de los problemas crónicos de muchos inmuebles que pretende ser museos

plenos o que funcionan como tales sobre todo establecimientos públicos ya establecidos, estos fueron la carencia de recursos, la falta de un discurso museográfico consistente y la urgencia de contar con colecciones para su conservación y exposición permanente o temporal. ⁴⁵ Fue en este año de 1989 cuando la administración del complejo ex aduana padecerá éstos y otros problemas sobre todo ante la precipitación del festejo de sus primeros cien años de historia.

Tabla 2.- Parte del acervo del Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez, año 1984

1.-	Bandera del cuerpo del General Francisco Villa
2.-	Banca Presidencial de Don Francisco y Madero
3.-	Dos espadas
4.-	Documento manuscrito (dos reales) enmarcado en acrílico
5.-	Teléfono de pared
6.-	Documento manuscrito de 1864-1865 enmarcado en acrílico
7.-	Portada de oficio del escribano público Pablo Miranda
8.-	Juego de escribanía en bronce
9.-	Máquina de escribir antigua marca Underwood
10.-	Balanza romana siglo XIX (dos piezas)
11.-	Teléfono en caja completo
12.-	Alhajero con espejo interior en madera tarasiada siglo XIX
13.-	Almohadilla de madera tarasiada siglo XIX
14.-	Estribos de hierro forjados y cincelados cincelados siglo XIX (estrabos de cruz)
15.-	Lámpara e luz de arco
16.-	Juego de aseo de porcelana
17.-	Radio de madera RCA Víctor
18.-	Fotografías montadas en cartón y bastidor de madera
19.-	Cuadro al óleo de Venustiano Carranza
20.-	Cuadro con vidrio con copia del Acta de Independencia 1821
21.-	Cuadro ovalado en óleo de don Benito Juárez
22.-	Fotografía a colores de Francisco Villa
23.-	Albardón de montar
24.-	Maqueta
25.-	Juego de mesa, sillas, tocador, espejo y palangana

Fuente: Relación de objetos que se desmontaron del área de exposiciones y se pasan a la dirección del Museo. 10 de agosto de 1984.

⁴⁵ Como uno de tantos datos llamativos, el 28 de julio de 1989 la administración del Museo solicita al cronista de la ciudad donar la maquina principal de la primera imprenta instalada en la ciudad. Cabe señalar que fue en Ciudad Juárez donde se inició, a nivel del estado de Chihuahua, el trabajo editorial al fundarse la primera imprenta.

La apertura del CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez generó diversas expectativas desde sus inicios, y no sólo en torno a ser un foro para la realización de diversas actividades culturales o exposiciones temporales, sino en la aplicación de acciones referentes a programas propios del Instituto como el de Museos Escolares y Comunitarios. En efecto, desde el arranque una de las aspiraciones fue abrir un museo comunitario en el complejo de la ex aduana, ello en conjunto con el gobierno del estado quien igualmente, auspiciaba un programa similar (Alarcón (a), 1984). Dicha iniciativa había surgido entre los promotores y autoridades regionales del Programa de Museos Escolares y Comunitarios, misma que sería expuesta a la directora del museo Alarcón. La idea consistió en montar un museo comunitario ya sea en la Garita de Metales o en la Casa del Administrador, para que, desde ahí, se hiciera posible cumplir con el importante principio de participación social en las labores institucionales sobre difusión del patrimonio. Dicho proyecto, nunca se concretaría al carecer del apoyo o aval de las altas autoridades del INAH. Como sea, en ese año de 1983 se iniciaron intensas acciones en el Centro Cultural para involucrar a las escuelas de educación básica de la localidad, en esta línea de trabajo.

Un último punto de la agenda por parte de la directora del nuevo espacio consistió en instituir la llamada “Sociedad de Amigos del Museo”, (Alarcón, junio 1984) mecanismo muy socorrido por los museos del INAH para hacerse de apoyos económicos y políticos locales. La Sociedad Amigos del Museo fue más una aspiración y proyecto, y menos una instancia coadyuvante real.

Conclusiones de capítulo.

El dominio legítimo

La noción de poder a través del dominio legítimo (Weber, 2014), permite entender desde un primer plano la creación y funcionamiento del CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez, es decir, cómo es que, desde un conjunto de poderes públicos (el federal, el estatal y el municipal), y a través de sus representantes se instrumenta una medida política en materia educativa y cultural –la formación de un museo-, acorde a una política cultural específica (Miller & Yúdice, 2004). El concepto permite situar a los protagonistas del binomio mandato-obediencia (política cultural del gobierno federal y titulares de los poderes referidos y población que asume la acción, respectivamente), a través del cual se cumple el principio del dominio legítimo, es decir, la promulgación y consumación de un poder social creativo (Barquín, 2007), donde el subordinado o dominado acepta o legitima la medida o acción del dominante (Weber, 2014). La creación del CCEX Aduana. Museo de Historia de Ciudad Juárez, representa entonces, no sólo el cumplimiento de un mandato de gobierno que tiene como uno de sus fines primordiales el fomento a la cultura y el resguardo y

transmisión de valores patrimoniales nacionales hacia la población, sino concretar la naturaleza de lo que es un museo de historia de carácter público que pretende un servicio social, pero que igualmente, busca una legitimación del poder político establecido (León, 1998, Marroni, 2010, Velázquez. 2010). Siempre estuvo en las propuestas de estas fuentes de poder montar un Museo sobre la Revolución Mexicana.

La creación y funcionamiento del CCEXA. Museo Histórico de Ciudad Juárez representa un acto de poder o dominio legítimo al establecerse, por un lado, la fuente del mandato (gobierno y estructura de autoridad), frente al dominado o mandatado (Weber, 2014) en este caso la población local. Hay una autoridad (legítima) que por norma (o leyes) tiene el derecho de mando y por ello obliga a determinadas acciones de gobierno, mientras que el mandatado adoptará para sí el contenido del mandato, es decir, recibirá con beneplácito (o legitimidad) el proyecto cultural fronterizo.

Ahora bien, el dominio legítimo requiere de un carácter racional en su organización y ejecución, otorgado tanto por el aparato jurídico como el administrativo (Weber, 2014); ambas formas de organización para la toma de decisiones por parte del gobierno. En nuestro caso, el mandato está contenido en la política cultural del gobierno del presidente Miguel de la Madrid, cuyo marco legal y administrativo (leyes e instituciones o burocracia) le permiten su instrumentación. Hablando de la esfera normativa o jurídica, tenemos en primer término el llamado PND, al cual le prosiguen los diferentes programas sectoriales (SEP) hasta llegar a lo que corresponde por ámbito de competencia legal al INAH, instancia encargada de salvaguardar el patrimonio histórico y cultural de la nación. En este último eslabón (el INAH), tenemos como principales referentes normativos tanto la Ley Orgánica del propio Instituto, como la Ley Federal de Zonas y Monumentos, instrumentos legales diría Weber, que representan una parte del dominio legítimo y racional (la otra será la autoridad burocrática y aparato administrativo). Legalidades que derivarán en ordenaciones instituidas, ordenaciones que el INAH ejecutará a través de su estructura de poder, empezando por su máxima “autoridad legal” como lo es el director general, el cual será al mismo tiempo figura política, mismo que operará el aparato administrativo del Instituto a su mando.

En cuanto a la “autoridad administrativa o burocrática” ésta aparece cuando se instrumenta la apertura del Centro Cultural Ex Aduana, en ello se cumplen los tres puntos señalados por Weber (2014) como son la “distribución de actividades”, los “deberes oficiales” según los objetivos y fines de la “estructura gobernada burocráticamente”; aquí, tanto la existencia de autoridades estables con poderes de mando, como ejecutantes de las disposiciones y decisiones de la autoridad será primordial. Tanto los funcionarios como los trabajadores estarán supeditados a sus propias normas laborales y administrativas sectoriales. Tenemos

entonces al personal de mando que va desde el director del INAH, hasta los titulares del Centro Cultural y Museo como lo fueron Ofelia Alarcón y Miguel Ángel Mendoza, ambos justificarán su proceder mediante las obligaciones inherentes a sus puestos directivos según la función pública y el organigrama laboral de puestos de confianza, por otra parte tenemos a los trabajadores sindicalizados o de base provenientes de otro centro patrimonial del INAH en el estado de Chihuahua, quienes participarán según su relación contractual con el Instituto y puesto de trabajo; todo ello a través de las leyes laborales conducentes y las llamadas Condiciones General de Trabajo negociadas y reconocidas bajo la tutela del Estado.

Los dos componentes señalados (normatividad y autoridad burocrática), operaran desde el momento en que el propio director del INAH, Enrique Florescano emprende una decisión política compartida con otras instancias de poder público, firmando un convenio de colaboración para la apertura del Centro Cultural, mismo que es refrendado continuamente con los otros poderes públicos, a través de convenios de colaboración. Desde este amplio panorama le corresponde al INAH concebir, montar y operar el nuevo recinto y lo hace a partir del personal y áreas especializadas, en concreto, con la supervisión directa de la DM, la DMH y la ejecución de los titulares del nuevo Centro Cultural y Museo. En concreto, el personal técnico y funcionarios de dichas áreas, fueron los responsables de garantizar la apertura la apertura y funcionamiento del este espacio cultural, pero igualmente, tuvo su responsabilidad la base administrativa del propio Museo integrada por su director y la base trabajadora.

Ambiente y estructura de poder

En términos de la teoría del poder social de Richard N. Adams (1983), la fase de apertura y operación del CCEXA. Museo Histórico de Ciudad Juárez, representa un ejemplo donde en un determinado ambiente como es el ámbito de la cultura y la historia nacional, una institución gubernamental construye patrimonio con fines de identidad (Prats, 2004), y lo hace desde una estructura de poder legítima (Adams, 1983). Esta estructura de poder, en este caso representado por el sector gubernamental que va desde el poder ejecutivo federal, hasta el mismo museo, pasando por el propio INAH, funcionarán para cumplir los objetivos de gobierno (en materia de cultura).

El funcionamiento de la estructura de poder en el INAH es finalmente la que determina en última instancia la naturaleza del nuevo recinto, ya que a través de su director Enrique Florescano se caracteriza la modalidad del recinto: centro cultural con posibilidades de un museo con exposiciones temporales. Como observamos hizo todo lo posible para operar el mandato de llevar a la población valores históricos nacionales, y lo hace en conjunción con otros poderes públicos. El director del INAH, la cadena de mando de la institución y su

organización administrativa en general forman parte de la estructura de poder señalada por Adams, todo ello operará para culminar como dijimos el mandato según la política cultural. Quedan como entidades constitutivas de esta estructura de poder las llamadas unidades operantes (Adams, 2007) que estarán representadas precisamente por todas las autoridades involucradas, además de los trabajadores y actores externos al Instituto. Esta estructura de poder garantizará finalmente el dominio, otorgado por el poder, donde poder es el resultado de tener el control de los elementos jurídicos, técnicos y científicos para iniciar y operar un museo regional. Se cumple el principio de Adams donde poder es el que unos logren que otros hagan su voluntad, ello en la medida en que los primeros, controlan elemento materiales y simbólicos significativos del ambiente o realidad en el que a ambos se interesan e interactúan (Adams, 1983).

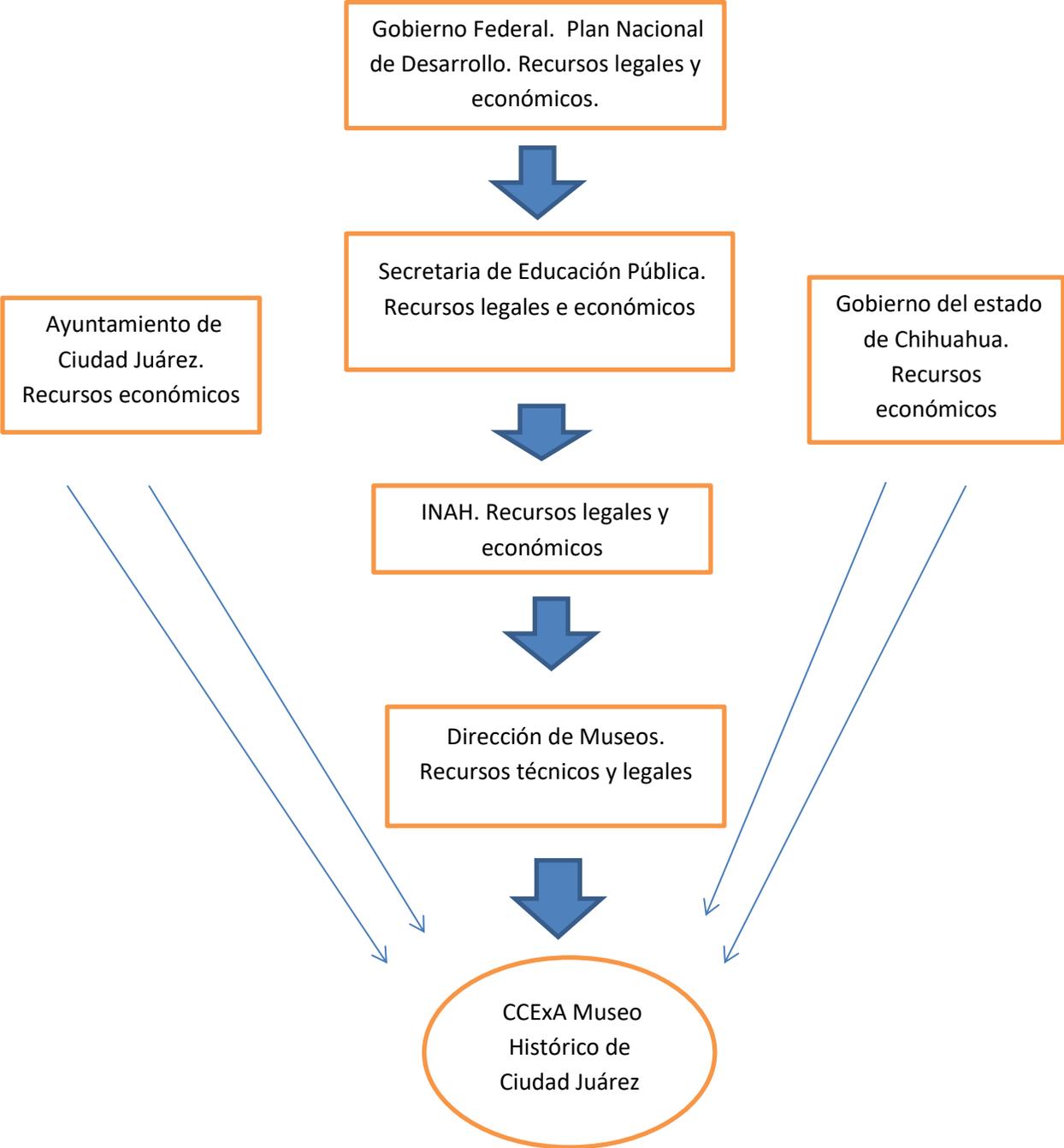
Unidades operantes y recursos que controlan

El ejercicio del poder social lo ejercerán entonces las unidades operantes las cuales participaran a partir del control que tienen de esa realidad significativa. Serán varias las unidades operantes (Adams, 1983) que intervendrán en la instalación y desarrollo de CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez, posterior MHCJ. La primera de ellas será la representante del máximo poder político de la sociedad como lo es el Estado, representado por el grupo gubernamental que encabeza el poder ejecutivo o presidencial. Es la unidad operante con mayor poder independiente y poder asignado cuyos recursos legales, técnicos, políticos y económicos, condicionará a todas las demás unidades operantes. Una de las principales funciones políticas de esta unidad operante será delegar poder a los titulares de dependencias de gobierno para que ejecuten “mandatos” y con ello se cumplan los objetivos plasmados en los planes de gobierno. Ahora bien, habrá otra unidad operante mayor como la titularidad de la SEP, cuyo papel será delegar poder al titular el INAH. En este sentido estamos en una situación de contexto legal y político que permite comprender que cualquier iniciativa pública está al amparo de esta estructura corporativa y centralista de gobierno.

Ahora bien, como ya documentamos el surgimiento en 1983 del llamado Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez se da por un acuerdo entre poderes legítimos e independientes en una relación de coordinación, se puede hablar de unidades operativas coordinadas que concurren para impulsar el proyecto. Es decir, que a través de un convenio interinstitucional tres unidades operantes como son el INAH, el gobierno del Estado de Chihuahua y el gobierno municipal de Ciudad Juárez acuerdan la apertura de un espacio cultural que tendrá como objetivo constituirse como museo. Del acuerdo subyace una división de poderes y con ello de controles; al municipio y al gobierno del estado les corresponde disponer de recursos económicos para el pago de servicios (agua, luz,

etcétera) que requerirá el recinto, mientras que al INAH, como unidad operante subordinada del gobierno federal, le corresponde operar su propia estructura de poder (y otras unidades operantes) para instalar y operar el nuevo recinto, en este caso controlará a las unidades operantes cuyo personal mantiene el conocimiento administrativo, técnico y científico (es decir tecnologías) para cumplir con dicho objetivo. (Esquema 3)

Esquema 3: Unidades operantes y recursos que controlan



Al crearse el Centro Cultural Ex Aduana, se creaba otra unidad operante, es decir el propio Centro Cultural y Museo. Este se constituye como una unidad operante con una estructura básica: personal de custodia proveniente de otro inmueble histórico, un encargado de la administración contable, la directora del recinto y un apoyo administrativo. Todo este personal será avalado por el propio director del Instituto. Ya veremos cómo al interior de esta nueva instancia surgirán unidades operantes cuyos controles permitirán funcionalidad, todo bajo la supervisión de un titular o unidad operante unipersonal.

Poder asignado y poder delegado

Sobre las distintas categorías de poder que propone Adams (1983), el INAH estará representado por un poder independiente y asignado como lo es su máxima autoridad (director general), mismo que dispondrá del control de los recursos materiales y simbólicos para la materialización del nuevo recinto.

No importarán los conflictos desatados por otras unidades operantes con poder independiente como el Ayuntamiento de Ciudad Juárez, quien confrontará al INAH dado su interés por pretender controlar un elemento del ambiente como lo es los terrenos pertenecientes al polígono de la Ex Aduana. Ello para introducir vendedores ambulantes según apuntamos. El INAH a su vez controla la parte jurídica y justificación histórica (simbólica) que le permiten contener a otros poderes. Por ello la relevancia que le otorga las leyes en materia de patrimonio histórico, vinculantes con ordenamientos constitucionales.

La titularidad del INAH como unidad social u operante, será la encargada de armar esta nueva iniciativa patrimonial, ello al margen de haberse o no concretado como un museo con exposiciones permanentes, y con ello la ausencia de ciertos componentes museológicos y museográficos *ah doc*. El perfil del espacio será producto de la concepción y capacidad de decisión que tuvo la mayor autoridad con poder independiente y asignado dentro de esta unidad operante -como ya lo adelantábamos- es decir, su director Enrique Florescano. El INAH era una institución especializada con dilatada trayectoria pública, dominante en materia de integración de museos histórico-patrimoniales, así como portadora de diversas experiencias y corrientes de pensamiento en torno al quehacer de los museos. Empero la capacidad de decisión del director Florescano como representante del poder independiente y poder designado, intervino de manera definitiva para su concreción, para ello se apoyó en una estructura administrativa (normativa, laboral y de autoridad) que culminó con la participación de otras dos unidades operativas dependientes y poderes delegados dentro de la estructura de poder como la fue la DME posterior CNME, El Centro Regional del INAH en Chihuahua y la DMH.

Hubo resultados clave que advierten la materializaron del cumplimiento de una iniciativa o flujo energético consistente en la apertura de este centro cultural y museo público, hubo pues condiciones fundamentales; primero, el comprometer esfuerzos interinstitucionales para asegurar técnica, económica y jurídicamente el proyecto; segundo, recuperar arquitectónicamente el inmueble histórico; tercero, definir los contenidos y la operación de este nuevo espacio público educativo y cultural; dotarlo de mínimo personal para la operación. En cuanto al primer tema resulta definitivo la firma de convenios y la asunción de compromisos legales por parte de las unidades operantes involucradas, en cuanto a la habilitación del recinto hubo de operar las tecnologías que tuvieron que ver con la recuperación técnica y legal del inmueble, que incluyó toda una renovación arquitectónica. En esta parte se mantiene la perspectiva museológica oficial donde es prioridad la conservación original del continente arquitectónico frente al discurso museográfico. Sobre el contenido y operación, la unidad operante encargada de concebir el perfil museológico de esta primera experiencia fue la DM, quien mantuvo el control del más importante insumo o tecnología del ambiente que fue el conocimiento y experiencia en materia museográfica, que portaron sus empleados (museógrafos y auxiliares) encargados de elaborar los guiones y propuestas para las exposiciones temporales.

Según Richard N. Adams (1983) tanto el poder asignado como el delegado suponen la existencia de algo de poder independiente, esto sin comprometer que, en términos de la cadena de mando y la toma de decisiones, siempre hay una autoridad superior sobre la cual se deposita en última instancia las resoluciones. Y ello se pudo constatar en este periodo. Por ejemplo existía el mandato de abrir un espacio cultural y posible museo histórico, y hubo algunas propuestas en este sentido como la esbozada por el museógrafo Roberto Cuétara y la guionista Ofelia Alarcón de usar los patios de descarga originales adyacentes al edificio central para instalar gabinetes con bienes populares de los distintos estados y regiones del país y con ello invitar al consumo turístico del visitante norteamericano, idea que sin embargo, nunca fue del todo considerada, a pesar de que ambos personajes pertenecían a la instancia normativa como la DM. Se decide finalmente por parte de las autoridades mayores sólo abrir el edificio principal con los mínimos para su funcionamiento.

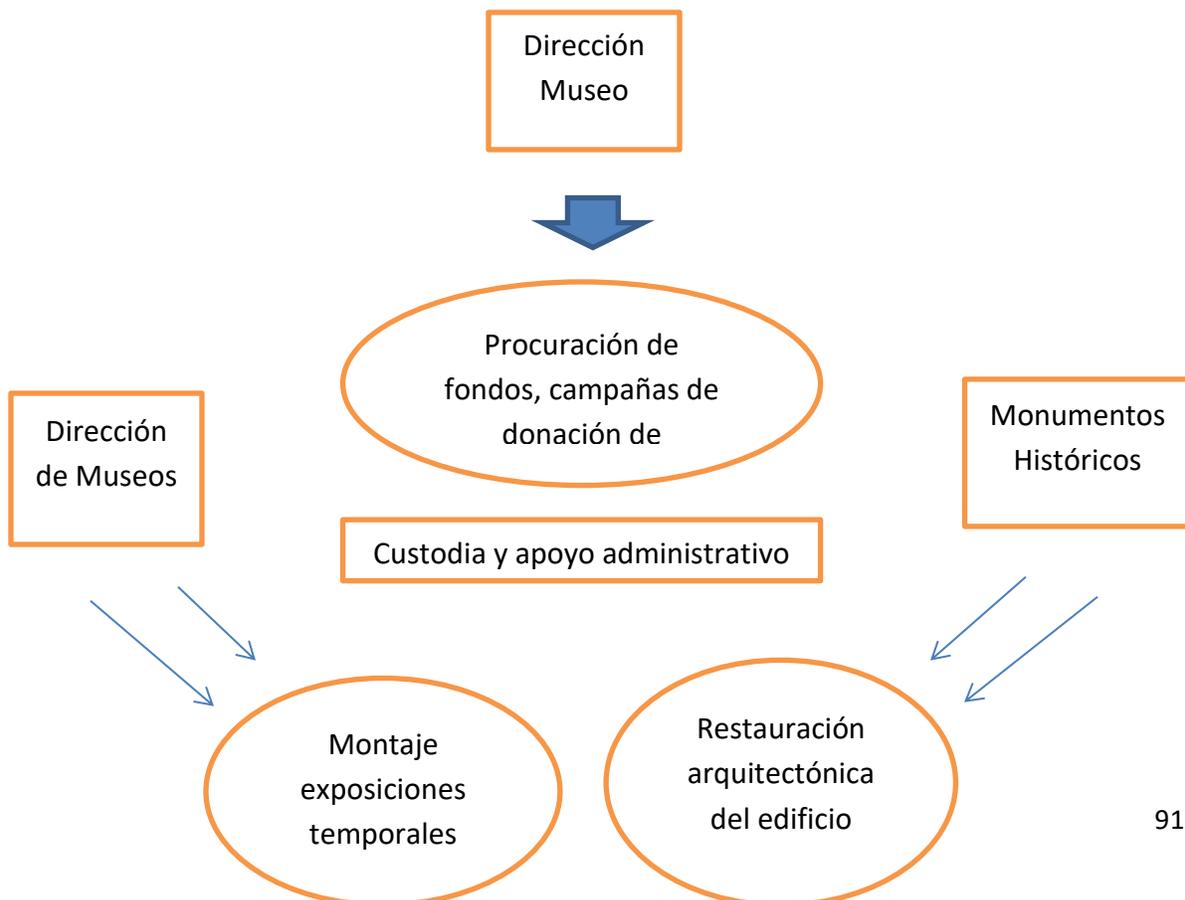
Otros eventos nos advierten que la estructura de autoridad garantiza que los poderes máximos delegados, subordinan a otros portadores (autoridades) de poderes delegados con el fin de que se cumplan ciertos intereses, por ejemplo, es llamativo que la designación de la primera directora nunca fuera respaldada por un nombramiento nominal, a pesar de sus reclamos laborales y de ser la máxima autoridad administrativa en el inmueble nunca fue considerada orgánicamente directora aunque firmara documentación oficial como tal. Otro ejemplo en el periodo fue, que, a pesar de los esfuerzos de gestión de los dos directores del Centro Cultural, estos nunca lograron que se dotase de los implementos

presupuestales, humanos y materiales suficientes para atender idóneamente el recinto, los documentos atestiguan sus reclamos permanentes a las máximas autoridades del Instituto.

Esto no quita que finalmente estos directores tuvieron siempre poder delegado en la medida que coordinaron la operación el recinto bajo las indicaciones y las posibilidades que aseguraban sus superiores, a su vez que usaban cierto poder independiente para asegurar el cumplimiento de los ordenamientos hacia el personal, la administración, la gestión y el gasto; tuvieron así, cierto poder independiente en la medida que su papel de gestores les permitió tomar decisiones para cumplir los objetivos de acuerdo a sus condiciones y recursos dados y conseguidos.

Siendo el CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez una unidad operante formal más, éste pudo contar con cierto poder independiente sumado al poder delegado otorgado para el cumplimiento de sus funciones. Los elementos del ambiente que pudo controlar tuvieron que ver con la cadencia inyectada a ciertas iniciativas de interés para el museo como es la emisión y desarrollo de campañas de donación de colección, la invitación interinstitucional para utilizar el museo como espacio de expresión, o el contacto directo de los problemas y la consiguiente la gestión de las necesidades y requerimientos ante autoridades superiores. (Esquema 4)

Esquema 4: Operación del Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez



Dominios y unidades coordinadas

En este primer momento el dominio es completamente unitario (Adams, 1983) pero a su vez coordinado, ya que la subordinación se da desde el gobierno federal y las otras instancias de poder público que actuaron de manera coordinada, hasta las unidades de operación del propio INAH, quienes responderán al mandato de la autoridad como lo es el director general en turno.

El dominio manifestado en este apartado será de carácter unitario cuya base es lo jurídico y laboral, donde la decisión de apertura, operación y montaje recaerá en una lógica de cascada de poder designado entre la estructura de autoridad existente, mientras que los elementos subordinados no tendrán otro poder de articulación o decisión que no sea a través de su propia autoridad de área. Habrá por otra parte niveles de articulación entre las áreas como son la DMH y la DM para operar en los primeros años del recinto.

A partir del año 1985 se sucede la intención de volver el Centro Cultural en un museo con salas permanentes, por lo que se da la oportunidad para que museógrafos como el propio Roberto Cuétara o investigadores como el historiador Hugo Aboites elaboraran uno de los insumos principales: el guion científico. Intención que culminará en el año de 1990, cuando hay un cambio de figuras en la estructura de autoridad que abarca la dirección del INAH, un CNME, la DM, hasta llegar al propio director de la ahora unidad operante CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez.

Este primer periodo termina en noviembre de 1988 cuando se decide cerrar el inmueble para una reestructuración y convertirlo sí, en un museo regional con exposición permanente. Predominaron la apertura de exposiciones temporales (las de arqueología muy concurridas) y actividades culturales que motivaron al público a acercarse a este patrimonio nacional. No existió una exposición permanente ni labores de conservación, aunque a su vez se fue conformando una colección de objetos para futuros montajes. El funcionamiento del Centro recayó en un orden interinstitucional entre el INAH y el Municipio de Ciudad Juárez. Fue el periodo en donde igualmente se sobrevivió pese a carencias materiales y financieras y donde hubo intentos de formalización y concreción museológica, pero con relativo éxito.

CAPITULO II

EL MUSEO HISTORICO DE CIUDAD JUAREZ, NACIONALISMO CULTURAL EN LA FRONTERA NORTE DEL PAIS (1990-1999)

Este periodo corresponde al funcionamiento del Museo Histórico de Ciudad Juárez (MHCJ), concepto que sustituye al anterior proyecto cultural y de exhibiciones museográficas. El MHCJ implicará el montaje de un museo histórico que articuló un momento emblemático de la historia nacional como lo es la Revolución Mexicana, con sucesos vinculantes de historia regional. Igualmente significó un aumento discreto de su personal, un sostenimiento de las exhibiciones temporales, la garantía de una exposición permanente, el mantenimiento de su continente arquitectónico y el incremento de su colección. El MHCJ será una muestra más de la museología tradicional mexicana perteneciente a un nacionalismo cultural aplicado por los poderes formales instituidos en la SEP, el subsector cultura y el INAH, volviéndose referente patrimonial en la ciudad fronteriza de Ciudad Juárez. El perfil del museo será definido de manera vertical por el poder central, operado por un segundo poder entre autoridades y un cuerpo de técnicos y académicos del área.

El contexto

Políticas culturales en los sexenios de Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León

Durante la década de los años noventa, el MHCJ se desenvolverá bajo el contexto de dos políticas culturales auspiciadas por los gobiernos de Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo, los cuales según Del Río Cañedo, pueden ser caracterizados como de “reestructuración y modernización” y “colapso financiero”, respectivamente (Río Cañedo, 2007).

La política cultural del gobierno del presidente Salinas de Gortari fue definida, según el Plan Nacional de Desarrollo (PND), a partir de tres términos: cambio, modernidad e identidad. De los tres objetivos señalados en materia de política cultural⁴⁶, será el primero el que aborde directamente lo referente a las labores sustantivas del INAH, y desde luego en lo particular, lo proyectado en materia de museos:

La política cultural del gobierno de la República persigue, como primer objetivo, la difusión y protección de nuestro patrimonio arqueológico, histórico y artístico. Se

⁴⁶ Los otros dos son creatividad artística y difusión del arte y la cultura, esto último a través de incrementar y mejorar la red de bibliotecas y publicaciones y de intensificar la difusión en medios (PND 1989-1994: 138-139)

trata en este sentido, de rescatar, investigar, catalogar y conservar el acervo de todos los mexicanos. Para ello se prevén, entre otros proyectos, acciones tendientes a salvaguardar zonas y monumentos prehispánicos, revitalizar los centros históricos de origen colonial, consolidar la infraestructura de red de museos y promover el rescate y la difusión de las diversas manifestaciones de la cultura popular tanto urbana como rural (PND 1989-1994: 138)

Para el cumplimiento de los objetivos del PND en materia de política cultural será esencial crear nuevas entidades culturales y acelerar el proceso de descentralización en el ramo. En cuanto al primer punto el día seis de diciembre de 1988 se crea el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) como órgano desconcentrado de la SEP, instancia que retoma las tareas de difusión y promoción de la cultura y las artes de la entonces Subsecretaría de Cultura. En el PND se señala:

Partimos de la premisa de que debemos de conducir el cambio a través de las instituciones que los mexicanos nos hemos dado [...] con fidelidad a las tradiciones que constituyen nuestra identidad [...] cambio e identidad son así las bases que guían cada parte del Plan [...] Modernizar a México es hacer frente a las nuevas realidades económicas y sociales [...] el Estado renueva sus instituciones políticas y su quehacer económico [...] no hay modernización deseable si una cultura vigorosa, sin creación y recreación artística [...] este fin ha inspirado la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (PND 1989-1994: 10-13)

Como una de sus funciones sustantivas de esta nueva institución destaca aquella que señala “llevar a cabo una política cultural a través de la adecuada coordinación de los distintos órganos que agrupa” (Tovar y de Teresa, 1994, tomado de Olivé y Cottom, 2003:69), disposición que significará la supeditación jerárquica del INAH sin que ello implique aparentemente el menoscabo de los derechos y obligaciones que le otorga la Ley Federal de Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, a través de instrumentos como la Ley Orgánica del Instituto (Olivé y Cottom, 2003: 69). En lo concerniente al proceso de descentralización, éste significará “una mayor contribución de los sectores privado y social, así como de las comunidades rurales y urbanas de todas las regiones del país”, será por tanto “un instrumento idóneo para extender las redes de servicios culturales” (PND 1989-1994: 138).

Como parte de sus funciones el CONACULTA generará el Plan Nacional de Cultura (PNC), el cual definirá cuatro tareas fundamentales para el sector: la investigación de la cultura, la formación de profesionales, la conservación del patrimonio cultural y su divulgación. Todas ellas concordantes con las labores sustantivas de INAH.

En definitiva, el gobierno salinista impulso acciones de carácter económico-administrativo, organizativo, técnico y de crecimiento de la capacidad instalada para el sector, lo que impactó de manera fundamental la labor de salvaguarda del patrimonio histórico cultural del Instituto.⁴⁷ Por lo que respecta a museos será fundamental el diseño del Programa Nacional de Museos (PNM) que tuvo como propósito cumplir los lineamientos del PND en el campo de la difusión de la cultura (Rio Cañedo, 2010: 111). Será bajo esta directriz (PNM) que se encuadren las acciones del INAH en la materia, y será precisamente en este contexto derivado de la gestión pública en el que surge y se desarrollan los primeros años del MHCJ.

Ahora bien, en lo que corresponde al sexenio del presidente Ernesto Zedillo (1995-2000) tenemos que, a nivel de plan de gobierno, la cultura tendrá como propósito el fortalecimiento de la identidad y soberanía nacionales, el respeto a la diversidad cultural y, finalmente, el aprovechar mejor en los medios el potencia educativo y cultural del país.

Como estrategia se plantea “la actualización del marco jurídico de las instituciones culturales”, lo que robustecerá el vínculo entre educación y cultura, así como “fomentar la producción y distribución de bienes culturales” en el país, se buscará una amplia participación social “en el financiamiento, planeación y ejecución de proyectos de preservación, promoción y difusión de la cultura”. (PND 1995-2000: 78)

Se señala que se pondrá énfasis en la preservación del patrimonio cultural cuando se señala que “el gobierno creará y alentará los espacios y modalidades de colaboración de individuos o grupos en el cuidado, estudio y difusión de nuestro legado cultural” todo ello con apoyo de los tres niveles de gobierno.

Asimismo, el plan cultural de gobierno zedillista señalará de manera particular su intención de incrementar la difusión del patrimonio cultural en el extranjero, así como apoyar lo correspondiente a la conservación y desarrollo de las culturas populares, mejorar el aprovechamiento de la infraestructura existente “para el disfrute de los bienes culturales”

⁴⁷ La política salinista en cultura determinó la elaboración de diferentes programas para las diferentes áreas de competencia del INAH, de los más relevantes tenemos la creación en 1992 del Fondo Nacional Arqueológico, el Programa de Protección Jurídica de las Zonas Arqueológicas, el Programa de Inventarios, el Programa Nacional de Museos, entre otros. Lo notable para nuestro tema es que en el periodo hubo cierto auge y articulación de proyectos arqueológicos y museológicos con disponibilidad presupuestaria. Lorenza Del Río Cañedo, *Las Vitriñas de la Nación: Los museos del Instituto Nacional de Antropología e Historia (Contexto, Desarrollo, Gestión) 1939-2010*, INAH, México, 2010: 110.

y, apoyar decididamente “la descentralización de bienes y servicios culturales” (PND 1995-2000: 78-79).

Rio Cañedo señala que el PNC (1998) del gobierno zedillista estableció como lineamientos para el sector: "el fortalecimiento financiero, la modernización administrativa, la reestructuración orgánica y la profesionalización de los trabajadores". En ese sentido y por extensión se pretendió la consolidación de los museos como instancias culturales, por ello –como en el gobierno salinista- se "diseñaron estrategias para incrementar la captación de recursos fiscales, autogenerados y de terceros que permitieran contar con lo necesario para cumplir con las responsabilidades asumidas".⁴⁸

Una medida sexenal será la aplicación de principios de evaluación del desempeño institucional o “base de desempeño”, es decir, la instauración de una política administrativa que consistía en "medir" los resultados a partir de aplicación de sistemas de información estadística. En lo sustantivo “el subsector y dependencias como INBA e INAH y su correspondiente Sistema Nacional de Museos, a partir de 1996, se enfocará a analizar, ampliar y mejorar los servicios, así como establecer planes de manejo y un programa de profesionalización para los trabajadores administrativos, técnicos y manuales" (Rio Cañedo, 2010: 141).

En este sentido, un proyecto especial para INAH fue "fijar mecanismos de descentralización de la administración y mejora de los servicios, de acceso a la información y rendición de cuentas". Se implementó el Sistema de Mejoras Regulatorias y se implementó el internet para compartir información interinstitucional.

Durante el sexenio zedillista una de las prioridades fue entonces la renovación de la normatividad institucional y la coadyuvancia en la operación y viabilidad de los programas y proyectos por parte de los tres niveles de gobierno, todo en el marco de un nuevo federalismo. Cabe recordar que fueron los últimos años del partido gobernante antes de la alternancia política. Se señala que se buscó en gran medida la participación social en la cultura como contraparte del descontento y la movilización, con ello se pretendía contener

⁴⁸ Para la misma autora el periodo zedillista se dio en un contexto de crisis económica, credibilidad política más continuidad de la protesta social. Por lo que respecta al “horizonte cultural”, señala que la política zedillista se inclinó por tener un sentido “más social” además de una nueva valoración hacia el patrimonio cultural y los museos, en la medida del "impacto de las industrias culturales” dominadas por los capitales trasnacionales de la comunicación y el entretenimiento y de su notable influencia sobre nuestra cotidianidad.

los riegos de la administración en los distintos niveles de gobierno en el momento de atender las demandas y creatividad sociales.

Finalmente, durante este sexenio hubo intentos de reformar la Ley Federal sobre Zonas y Monumentos, mismos que no prosperaron por conflictos, críticas y movilizaciones que apuntaron a que la reforma pretendía "privatizar" la cultura. Hubo sin embargo avance en algunas iniciativas de reforma a legislaciones para proteger patrimonio fósil e histórico (Rio Cañedo, 2010: 139). Hubo también una política de coordinación con dependencias gubernamentales como secretarías de estado y gobiernos sobre todo municipales. Se avanzó en atención a zonas patrimoniales por motivos de desastre ambiental, (bienes asegurados) y en declaratorias en zonas y monumentos.

En lo correspondiente a infraestructura en museos, entre 1994 y 2000 se crearon más de estas instituciones, además de centros culturales (Rio Cañedo, 2010: 140). Para el estado de Chihuahua surge por ejemplo el representativo Museo de las Culturas del Norte en Paquimé. Entre los museos existentes se atendieron rubros importantes como la seguridad y la consolidación de la infraestructura, buscando siempre la estrecha colaboración de las entidades federativas con los gobiernos estatales y sociedad civil.⁴⁹

Museología en el Instituto Nacional de Antropología e Historia, entre lo tradicional y la nueva museología

Durante este periodo, a más de treinta años de haber surgido la llamada nueva museología, y de que el gobierno mexicano seguía aceptando compromisos internacionales en materia cultural al firmar o refrendar convenios en torno a la conservación de los patrimonios nacional y universal ubicado en su territorio, la práctica museológica y museográfica en el INAH se mantuvo –en lo general– más bien inalterable. En efecto, “la revisión crítica” propuesta por la nueva museología, presente en los medios académicos y museísticos internacionales, e impulsada de cierta manera por la UNESCO entre sus países miembros, fue asumida de manera mínima por parte de las autoridades del INAH y en específico de sus responsable del área de museos.⁵⁰

⁴⁹ A finales del siglo, según Lorenza del Rio Cañedo, el INAH contaba con 108 museos históricos 5 nacionales, 21 regionales, 41 locales y 36 de sitio, 3 centros comunitarios y dos metropolitanos, además se atendía a 160 museos comunitarios, promoviéndose 59 en diferentes estados (Rio Cañedo, 2010: 140).

⁵⁰ Aquí hay que recordar como lo señalaba Marta Vela, que desde su percepción un intento de romper con los cánones de la museografía convencional de influencia europea fue la integración de colores más vivos en interiores de las salas, o el cambio de iluminación, detalles que podían

Como lo señalábamos en el capítulo anterior, si bien hubo experiencias en las décadas de los años setenta (con el director Guillermo Bonfil) y ochenta (con el director Enrique Florescano) tendientes a instituir una nueva articulación entre museo y sociedad a partir de los museos escolares y comunitarios, y cierta regionalización de contenidos, en la década de los años noventa, como señala Velázquez Marroni (2010), persistió como dominante una visión lineal y fáctica del museo tradicional:

A la par de los ímpetus renovadores, en los años ochenta y noventa, gran parte de los museos seguían fomentando contenidos de corte nacionalista, acordes con la continuidad política del partido que durante al menos 64 años –como Partido Revolucionario Institucional- había gobernado en el país. Por ello ya en 1990 se había criticado, de nuevo desde la antropología, cómo los museos seguían siendo espacios de “reutilización de la acción social” en donde se favorecía lo visual, la monumentalización museográfica, al conocimiento conceptual. Pueden enlistarse, por ejemplo, los casos del Museo Nacional de Arte (1981), Museo Nacional de las Intervenciones (1982), Museo Nacional de la Revolución (1986), Museo Nacional del Templo Mayor (1987) y el Museo Legislativo. Los Sentimientos de la Nación (1994) (Velázquez, 2010: 55)

Este hecho resultó paradójico en un periodo en el que el propio INAH, experimentó importantes avances a nivel organizativo y funcional, además de contar con importantes apoyos económicos y técnicos de apoyo hacia el área. Entonces, proyectos que incorporarían elementos de la nueva museología en nuestro país se estaban dando fuera del INAH, tenemos como ejemplo la apertura en 1982 del Museo Nacional de Culturas Populares (MNCP), cuyo promotor e ideólogo fue el exdirector del INAH Guillermo Bonfil.⁵¹ Aun así, Velázquez Marroni señala la existencia de algunas experiencias “de hibridación museológica” (combinación de una museología tradicional -lineal y fáctica- con una derivada de la nueva museología), como fueron la reestructuración desde 1982 del Museo Nacional de Historia, en donde se concede incluir nuevos momentos contemporáneos de la historia nacional oficial en los que se exhiben problemáticas contextuales como manifestaciones

interpretarse como una “mexicanización” y regionalización de la parte museográfica. (Comunicación personal dada por Marta Vela, septiembre de 2017)

⁵¹ La apertura en 1982 del MNCP fue un evento importante para la museología mexicana, aunque persiste la polémica en relación a si hay una posición cabal de la llamada nueva museología. Por su parte Ana Rosas Mantecón señala que la apertura de MNCP significó varios avances conceptuales y museográficos. Maya Lorena Pérez Ruiz. En su voz. Aportaciones de Guillermo Bonfil a la Museología Mexicana. Entrevistas con Guillermo Bonfil, Mariano López, Alfonso Morales y Georgina Rodríguez. Diario de Campo. Cuadernos de Antropología no. 3, enero-febrero 2004, INAH, México.

culturales o huelgas, o los cambios propuestos en los museos Nacional de Templo Mayor y del Legislativo. Los sentimientos de la Nación (Velázquez, 2010: 55-56).

En este sentido, es importante señalar que a finales del siglo XX la mayoría de museos del INAH formaban de manera consistente parte del denominado nacionalismo cultural mexicano, por lo que su organización y funcionamiento estaban plenamente delineados para atender las tareas asignadas por el Estado mexicano en torno a la conservación y difusión (didáctica) del patrimonio histórico nacional. El MHCJ será pues uno de ellos.

Los museos mexicanos desde sus inicios mantuvieron esa función de anclar la conciencia nacional, repitiéndola una y otra vez en los museos de historia mostrando como propios los valores y sentimientos de la mexicanidad. Olivé Negrete nos señala al respecto:

Desde finales del siglo pasado el Museo Público había concentrado lo más representativo de bienes culturales de la historia nacional. Cuando se crea la Secretaría de Educación Pública (1921) se establece con mayor claridad la función de los museos como apoyo al sistema educativo federal [...] además, como espacios culturales donde se difundiría la ideología del nacionalismo revolucionario, producto de la revolución mexicana (Olivé y Urteaga, 1988: 213)

El periodo que abarca la apertura y existencia del MHCJ, la museología mundial ha asimilado el revisionismo conceptual impulsado por la nueva museología, al mismo tiempo, se encuentra en pleno desarrollo la denominada “museología crítica”, tendencia reflexiva proveniente de la ciencia crítica cuya posición epistemológica y metodológica abonará para encarar lo que se define como “crisis de identidad del propio museo”.⁵²

Política de Museos en el Instituto Nacional de Antropología e Historia

Entre los años 1989 y 1992, dirige al INAH el arqueólogo Roberto García Moll, quien instrumentará una política de salvaguarda del patrimonio histórico-nacional derivada del PNC del presidente Salinas. En lo que respecta al área de museos se trabajará para el fortalecimiento de la Red de Museos del Instituto y con ello coadyuvar para el

⁵² Según Francisca Hernández, la crisis de los museos parte del hecho de que éstos se ven impedidos en su crecimiento y revitalización al no poderse postular como una entidad cultural que busca aportar imágenes controvertidas de la realidad a partir de exhibir, no tanto grandes relatos dominantes de la modernidad, sino más bien la deconstrucción y re-contextualización de su propia historia dominante y con ello mostrar los diferentes metarrelatos de los diversos grupos sociales involucrados en un mundo cambiante, controvertido y violento. Francisca Hernández Hernández: Planteamientos Teóricos de la Museología, ed. Trea, Gijón, 2006.

fortalecimiento del Sistema Nacional de Museos (SNM).⁵³ Una de las primera líneas de trabajo fue dar continuidad a instancias colegiadas como el Consejo Nacional de Museos (CNM), el cual se encargará de cumplir los lineamientos del PND convocados por el CONACULTA y su PNC (Rio Cañedo, 2010: 111). Igualmente, y de manera trascendente el área experimentará una reforma estructural que motivará por ejemplo que la DM se transforme en una instancia igualmente estratégica: Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones (CNME). Dicha Coordinación aglutinará direcciones y subdirecciones con el objeto de optimizar y concentrar las crecientes responsabilidades del sector. Una de sus primeras figuras será la comunicóloga Cristina Payán quien, además, de manera personal, encabezará una línea trabajo especial hasta ese entonces concerniente a los museos comunitarios.⁵⁴

Una de las primeras responsabilidades de la CNME fue realizar un diagnóstico de los museos del Instituto del cual derivará “un amplio programa de reorganización, crecimiento, modernización y sistematización de la red de museos”, este se aplicaría con gente preparada para ello (Urteaga, 2003: 293). De manera específica, se habla por ejemplo de un Programa Nacional de Rehabilitación y Consolidación de Museos, del cual derivará que un número importante de museos serán reestructurados. En dicha relación se incluye al MHCJ en el concepto de “reestructuración total 1990” (Urteaga, 2003: 297).

Como en la administración pasada, la dirección del INAH de García Moll se interesará por continuar con la creación de museos a partir de las zonas arqueológicas⁵⁵, así como apoyar

⁵³ Una parte importante en este esfuerzo fue que entre esos años (1988 y 1992) García Moll instrumentó con fines de un mejor desempeño el llamado “ejercicio de planeación estratégica” para el desarrollo institucional, lo que en materia económica significó por ejemplo, instrumentar una importante reforma financiera que incluyó establecer controles en los rubros de recursos humanos, financieros y materiales con el objeto de reorganizar el gasto y reducir los recursos para el pago de salarios y prestaciones, hacer uso de los recursos autogenerados y el aumento de las cuotas de acceso a museos y zonas arqueológicas para el apoyo de los proyectos de investigación, y aplicar una “política audaz en la comercialización de bienes” (Olivé y Cottom, 2003: 70) y (Rio Cañedo, 2010: 113-117)

⁵⁴ Los museos comunitarios fueron una línea de acción privilegiada por el INAH, junto con los museos escolares, como lo hemos mencionado. Se pueden establecer dos momentos de más desarrollo: como metodología desde 1973, cuando se forma el programa con Guillermo Bonfil e Iker Larraura, en la década de los años 70 y, su resurgimiento con Enrique Florescano y Roberto García Moll en los años ochenta y hasta 1992. Fue una tendencia muy cercana a lo postulado por la Nueva Museología.

⁵⁵ Un hecho importante para Chihuahua es que entre 1992 y 1995 se construye el “Museo de las Culturas del Norte”, en la zona arqueológica de Paquimé, infraestructura exigida por ICOMOS-UNESCO para que el sitio pudiera ser declarado en 1993 Patrimonio de la Humanidad. Ivonne

la creación de museos propuestos por las entidades federativas del interior de la República, ello a partir de apoyar con la elaboración de los guiones museográficos (o científicos). Habrá otros programas que la nueva dirección general del INAH estará interesada en impulsar como el Programa de Inventarios que tuvo como objeto “trazar una política para inventariar los acervos en museos y bodegas culturales en función de su importancia histórica, calidad, cantidad y seguridad”. Ello favorecerá la elaboración de catálogos científicos, necesario para el movimiento de colecciones (Rio Cañedo, 2010: 111)

Otra línea de continuidad con administraciones anteriores fue la llamada “regionalización de contenidos”. Según lo establecido en el PNM se buscó “regionalizar de manera efectiva los museos existentes, ajustando su contenido a los lugares geográficos que representaban” (Rio Cañedo, 2010: 112). Ello implicó instaurar el Programa de Actualización de los Contenidos de los Museos Regionales, tanto para los museos existentes como para los de nueva creación. Dicho Programa propició la inclusión de los avances de investigación en las áreas de arqueología, historia y antropología en los guiones de los museos. Es aquí cuando –aspecto muy importante– “los contenidos temáticos de los museos se homogenizaron, presentando las variantes regionales de los grandes procesos nacionales” (Del Rio, 2010: 112), proceso que Olivé Negrete y Augusto Urteaga ubican desde el año de 1988 (Olivé y Urteaga, 1988: 219).

En el periodo –se señala– se mantuvo la idea de “articular las actividades de investigación, docencia y difusión con las museísticas”, así como extender los servicios educativos y servicios de difusión. De la misma manera, se buscó que los museos locales y escolares integrarían en sus tareas una gran participación social. Con García Moll se prosiguió con la idea de que los museos siguieran siendo una extensión de la escuela, por lo que debían de erigirse museografías sumamente didácticas. Al mismo tiempo se apoyaba la idea de que esos mismos museos tuvieran una función turística para dar a conocer al extranjero la historia y el patrimonio nacionales, todo lo anterior como lo suponía el PNC.⁵⁶

Un hecho importante durante la gestión de García Moll fue impulsar una estrategia apegada al PND y PNC que favoreciera la labor gubernamental como lo fue, por un lado, buscar la cooperación interinstitucional de los tres niveles de gobierno. Es decir, intensificar la firma de convenios con los otros poderes públicos para la conservación y protección del

Chacon Venzor, Rodolfo Coronado Ramírez. “Paquimé sitio patrimonio mundial. Una reflexión crítica sobre su contribución al desarrollo”, Vigésimo Aniversario, EAHNM, 2014.

⁵⁶ Hubo otras líneas de acción llevadas a cabo entre ellas están las exposiciones internacionales, con el objeto de favorecer la identidad nacional, así como la política de apoyo a las comunidades de connacionales en el extranjero (Del Rio, 2010: 117).

patrimonio cultural y la remodelación y mantenimiento de los museos. Por el otro, se plantea la necesidad de aprovechar los Centros Regionales recién creados por el INAH, con el fin de abonar en las tareas de descentralización del Instituto. Las delegaciones del INAH debían de llevar a cabo esta tarea a partir de sus "respectivos ámbitos, tomando en consideración por primera vez, los Planes Estatales de Desarrollo" (Rio Cañedo, 2010: 113).

En este sentido, el criterio de control burocrático y administrativo centralista y vertical, se combinará con una política de descentralización de la capacidad operativa del INAH, esa será una de las tareas de los Centros Regionales del Instituto, unidades a través de las cuales se apoyará el funcionamiento de los museos regionales como el propio MHCI: "Los museos regionales y los locales existentes en los estados de la República están vinculados para efectos administrativos, a los centros regionales en cuya jurisdicción se localizan; pero su normatividad y control se establecen a través de la Coordinación Nacional de Museos". (Olivé y Cotton, 2003: 85- 86)

Esta medida descentralizadora, incentivará acciones como el traslado a los museos regionales, de las colecciones representativas según las tradiciones culturales de cada región, o también, apoyará la creación de sociedades de amigos o patronatos de esos museos con fines de apoyo financiero, además por otro lado tenemos la estrategia ya comentada concerniente a la firma de convenios que formalizaran a "la participación de las entidades federativas y las instituciones académicas y culturales de la región en los gobiernos de los museos, sin detrimento de las facultades rectoras del INAH". Estos convenios también propiciarán que los gobiernos estatales y municipales colaboren en la conservación, seguridad y mantenimiento de los museos (Olivé y Urteaga, 1988: 220)

García Moll termina como director del INAH en junio de 1992 y toma su lugar la historiadora María Teresa Franco la que según Olivé "dará prioridad a los aspectos académicos y a los proyectos académicos y museológicos", además de una política de coordinación interinstitucional y de vínculo con la sociedad civil. Con la entrada de Teresa Franco en la dirección del INAH, se da igualmente un cambio en el área de museos, la hasta ese entonces directora Cristina Payan deja el puesto para que lo tome el profesor y museógrafo Miguel Ángel Fernández, quien será ratificado para el siguiente periodo directivo de Teresa Franco.

Según las memorias de CONACULTA 1989-1994, fueron importantes las metas cumplidas por el Instituto en materia de museos en el gobierno salinista. Al término de dicho sexenio, estando al frente del INAH la directora Franco, destacan como acciones el fortalecimiento de la red nacional de museos del INAH, el diagnóstico nacional de dichos recintos, la rehabilitación y descentralización de museos locales, la impartición de cursos de actualización museológica para sus directores, el impulso a la participación social para la

apertura de nuevos museos y ayuda a la financiación de los existentes, intervenciones en algunos de los museos nacionales y el impulso junto con la DGCP del Programa de Museos Comunitarios (CONACULTA, 2004: 51-54). En el rubro de participación social queremos destacar el interés del CNCA-INAH por resaltar el punto denominado “participación social” en la labor museística del INAH, poniendo como ejemplos la labor de tres asociaciones civiles vinculadas directamente con la presencia de la iniciativa privada y los patronatos en los museos.

La historiadora María Teresa Franco será la directora del INAH para el periodo 1995-2000, su participación tenderá tanto a proseguir lo iniciado por el exdirector del INAH García Moll, como por llevar a cabo las disposiciones del nuevo sexenio emanadas del PNC del presidente Zedillo.⁵⁷

Entre 1995 y el año 2000 la dirección del INAH, tomando como base legal y operativa los planes Nacionales de Educación y de Cultura zedillistas, y la presencia notable del CONACULTA como órgano superior jerárquico del INAH en el sector, tendrán como responsabilidad dar continuidad y profundidad a ciertas medidas instaladas en gobiernos anteriores, así como desarrollar las propias intenciones sexenales. Ahora bien, durante este segundo periodo de Teresa Franco frente al INAH, ésta, pretenderá cumplir los propósitos gubernamentales dedicados a propiciar una mayor participación social en materia de salvaguarda y difusión del patrimonio, dentro del esquema denominado “nuevo federalismo”. Dichos propósitos derivarán en situaciones de incertidumbre y sospecha por parte de los trabajadores sindicalizados del Instituto al registrarse ciertos hechos controvertidos que polemizaran en torno a la “mayor participación social” en la salvaguarda del patrimonio; uno de ellos fue la polémica desatada en torno a propuestas de modificación de la LFZMAAH:

La discusión de temas trascendentes y las que giraron en torno del espíritu de la legislación vigente y los cambios deseables se ahogaron en un mar de protestas, algunas justificadas por los errores de fondo y por la inconsistencia de la propuesta de reforma, mientras que otras fueron fruto del patrimonio gremial y de los intereses espurios. La realidad fue que las iniciativas no partieron de un intercambio

⁵⁷ No hay que olvidar que dese el sexenio del presidente Miguel de la Madrid y por ende en los sexenios de mandatarios Carlos Salinas y Ernesto Zedillo hubo una política de Estado encaminada a reducir el papel protagónico del Estado, o su rectoría en todos los ámbitos de la vida nacional tomando como base el componente económico. Es por ello que en el campo de la cultura se debatía si el aparato burocrático y administrativo debía de reducirse para dar paso a la inversión privada, aspecto que empezó a incidir en el ánimo de los responsables de la política cultural del país, incluido desde luego el INAH.

abierto con expertos ni de una consulta democrática, lo que favoreció la idea de que podría tratarse de un nuevo intento de “privatización” en materia cultural (Rio Cañedo, 2010: 139)

Otro tema igualmente polémico, se relacionó directamente con el papel de los museos públicos que administraba el Instituto. Marcia Castro Leal nos señala:

Entre este año de 1998 y el próximo se corre el riesgo de que se pierda la tradición mexicana sobre los museos, especialmente, aquellos dedicados a la antropología, debido a los cambios que se están elaborando dentro del INAH y el Conaculta, cambios que iniciaron desde hace dos sexenios. En la administración de Miguel de la Madrid se inició un proyecto que trataba de integrar a inversionistas privados al cuidado y manejo del patrimonio cultural como se propuso en el proyecto de ley enviado a la Cámara de Diputados en los últimos años de su gestión. A partir de esos años se fueron estableciendo dentro del INAH cambios que correspondían, aparentemente, a decisiones aisladas, pero que sin embargo, estaban encaminados hacia una misma meta, una de ella fue el desmantelamiento de todos los talleres que tenía la coordinación de museos del INAH (taller de carpintería, pintura, serigrafía, maquetas, plásticos, etc.) que llevaban a cabo la instalación de museos y exposiciones, para, más tarde, contratar a compañías privadas para ese mismo trabajo, así se perdían ingresos que podían haberse conservado en el INAH y de esa nueva manera favorecer a sus trabajadores (Castro, 1998: 1)

En sí, Castro Leal señala que estos cambios de privatización y transformación de los museos mexicanos son producto de la presión hacia la política cultural mexicana -de gran tradición nacionalista y social- ejercida por el gobierno mexicano al buscar la integración económica regional, a partir de la operación de convenios internacionales como el Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos. En ese sentido se entienden la intención de modificación de la Ley Orgánica del INAH, el impulso de una Ley General de Museos, la pretendida modificación de la LFZMAAH y la supresión de áreas y funciones otorgadas a los museos para la materialización de sus objetivos.⁵⁸

⁵⁸ La autora también conviene en señalar que será del interés del gobierno y con ello responsabilidad de la directora Teresa Franco, convenir en la transferencia progresiva de responsabilidades en materia de museos al recién creado CNCA, la idea señala, era generar museos como los existentes en Canadá y Estados Unidos donde predominan consejos integrados por inversionistas y personalidades privados quienes deciden sus objetivos. Igualmente señalará el intento por crear Instancias supremas de decisión en museos, un sistema nacional de museos y un consejo resolutorio por arriba de las facultades del INAH (Castro, 2008: 5-7).

El Museo Histórico de Ciudad Juárez

El perfil Museológico. Las propuestas

El día 9 de diciembre de 1989, la ex Aduana es cerrada al público para iniciar los trabajos de renovación museográfica y pasar de ser Centro Cultural y de exposiciones museográficas a un museo con exposiciones permanentes el cual será llamado MHCJ. Los componentes más importantes de esta etapa fueron, en definitiva, la instalación de salas para exposición permanente en el inmueble principal y la consolidación de una imagen institucional. Ello implicó la participación de diferentes actores académicos que participaron del diseño de diferentes propuestas museológicas y museográficas para dicha instalación permanente. Como hemos podido señalar anteriormente, la intención de las autoridades encargadas de la CNME a través de la DM fue convertir a la ex aduana en un museo histórico de carácter regional,⁵⁹ es por ello que desde el año de 1985 se perfilan ideas y propuestas de guiones científicos. Entre 1985 y 1989 se suscitan por lo menos cinco documentos o guiones científicos, elaborados por diferentes figuras académicas, en su mayoría, investigadores y trabajadores del propio Instituto.

Un primer guion fue realizado por integrantes de la CNME a través de la DM, entre los que destacaron el museógrafo Roberto Cuétara y la que había sido directora del Museo de la ex Aduana la maestra Ofelia Alarcón. Un segundo guion lo generó el arqueólogo y primer director del INAH en Chihuahua, Arturo Guevara, quien igualmente era profesor de tiempo completo del Instituto. El tercer documento lo firma el historiador Luis Aboites, quien señala la participación de la arqueóloga especialista del INAH en la región Beatriz Braniff y del historiador regional Armando B. Chávez. El cuarto guion lo generaron dos trabajadoras del museo y una académica cercana a la institución. Finalmente, la última propuesta emerge del Centro INAH Chihuahua cuando se propone con base en un convenio interinstitucional a un grupo de académicos tanto del INAH como de la UACJ.

En cuanto al guion de Cuétara y Alarcón, se proponía integrar contenidos sobre las poblaciones de El Paso, Estados Unidos y Ciudad Juárez, además de elementos de la revolución mexicana e historia regional. Un componente original consistió en destacar que se ocuparan también los pasillos o andenes de descarga en el patio adyacente del museo, con el fin de exhibir en ellos contenidos de historia regional por cada uno de los estados de

⁵⁹ Aquí es importante señalar que según la tipología de museos del INAH, en los documentos oficiales algunas veces se calificaba al MHCJ como museo regional y en otras como local. Las aspiraciones de la población local participante es que tendiera a ser de historia regional, aunque finalmente por el tema finalmente expuesto, terminó siendo de historia nacional con su variante temática según las condiciones locales.

la República. En sí, se pensaba que la idea era una buena oportunidad para presentarle al extranjero estadounidense características representativas de la nación mexicana.⁶⁰

El guion propuesto por el arqueólogo Arturo Guevara (Guevara, 1985) contiene elementos arqueológicos e históricos, describe una visión lineal de la historia donde articula lo local y lo regional con lo nacional. Subraya el pasado arqueológico con la existencia de cazadores recolectores, hasta llegara a la etapa indígena nómada y semi-nómada colonial. Como parte de la etapa colonial subraya el surgimiento de instancias socio-religiosas y militares como las misiones y presidios. Continúa con el México Independiente donde aparecen guerras de invasión y consolidación de un gobierno Republicano, ello hasta llegar a la Revolución Mexicana. En el guion articula la participación de Ciudad Juárez con los acontecimientos nacionales, como por ejemplo el encarcelamiento y muerte de Hidalgo en Chihuahua, el establecimiento de la frontera a partir de la perdida de Texas, la denominación de Ciudad Juárez por la presencia del presidente Benito Juárez, el establecimiento de las aduanas fronterizas y el ferrocarril. Más tarde pone énfasis en los acontecimientos de la Revolución Mexicana donde la participación de los revolucionarios en la localidad y la toma de la ciudad como detonante del conflicto, aparece como esencial. Concluye su guion con el fenómeno que denomina posrevolucionario.

Como parte del material de exhibición, sugiere sobre todo el recurso de la fotografía, el dibujo, los mapas y foto-murales. Según sea el caso, señala también la incorporación de objetos sean estos arqueológicos como cerámicas y la lítica, o históricos, como vestimentas de la época, armas y símbolos de guerra o defensa como banderas. Parte importante de los objetos serán retratos y fotografías de inmuebles, así como figuras protagonistas de los movimientos de reforma y revolucionarios.

El tercer documento elaborado por el historiador Luis Aboites –junto con ideas de la arqueóloga Beatriz Braniff y el historiador Armando B. Chávez- con fecha de abril de 1987, señala en su introducción:

El objetivo es formular una propuesta organizativa más fina de la exposición, sin que sea la definitiva. Se trata de mostrar de una manera más precisa la forma de organización del Museo, y permitir que los museógrafos realicen su trabajo de organización espacial y de obtención y presentación de objetos y materiales diversos [...] esta propuesta tiene el enorme hueco de los aspectos culturales específicos de la vida fronteriza, en términos de grupos sociales, lenguajes y concepción y percepción de la dinámica fronteriza, de Estados Unidos y de México. Ello podría desarrollarse más tarde (Aboites, 1987: 1)

⁶⁰ Roberto Cuétara. Comunicación personal, mayo de 2016.

El documento mismo expone de manera básica la “secuencia argumentativa” y la “secuencia de exposición”, mismas que quedan encuadradas por las etapas históricas que ellos definen como “Época colonial”, “Siglo XIX”, “El Porfiriato”, “Revolución” y “Época Contemporánea”.

Una de las características de este planteamiento museológico fue la introducción de elementos para una historia económica y social de la región. Por ejemplo, resalta una visión de conflicto donde sobresalen las diferentes guerras de los indígenas contra el avance español o los países como Estados Unidos y México, las invasiones norteamericanas y francesa, así como el impacto que tuvieron en El Paso del Norte o la ya denominada Ciudad Juárez las luchas por el poder político en el país como la revolución mexicana y las rebeliones internas posrevolucionarias.

Otro elemento propio del documento es destacar las cuestiones de sobrevivencia o poblamiento como causas o efectos del devenir regional, ambos aspectos a partir del dominio del ambiente por los distintos grupos sociales y de su posesión de sus medios de producción. En este sentido, destacan en el guion los cambios en las economías locales que va desde la caza y la recolección, pasando por los “pueblos de misión”, hasta llegar a la instauración de la modernidad económica con los ferrocarriles y el comercio de frontera con sus respectivas “fluctuaciones”. Apuntan que para el siglo XX emergen el turismo y la opción industrial con su propuesta de reorganización territorial como política pública.

Mucha de la museografía propuesta en este guion consistirá en material fotográfico de documentos, inmuebles, personajes. Asimismo, dibujos, mapas y maquetas serán propuestos. Como objetos refiere a vestimentas, armas y testimonios de protagonistas. Es de llamar la atención que en gran parte del documento y cuando se ameritaba se siguieren introducir datos estadísticos sobre población y uso del suelo.

Un cuarto guion elaborado para sustentar científicamente la labor museográfica o expografía del nuevo recinto, fue el presentado por “dos colaboradoras del museo”, la maestra Lidya Calzada y la licenciada Marta Vela (Calzada y Vela, 1989). El texto presenta un orden histórico basado en etapas sucesivas “Colonización”, “Independencia”, “Época Nacional”, “Aduana”, “Reforma”, “Zona Libre” y “Revolución” a través de los cuales se ajusta la cronología de acontecimientos que nutren los temas del museo. El guion muestra una especial atención en hechos locales como el comportamiento económico de la frontera con los Estados Unidos (comercio fronterizo, instauración de zonas libres, dinámica aduanal), y al igual que el guion de Aboites y Braniff, pone énfasis en eventos sociales e históricos que la parte académica y oficial considera paradigmáticos de la historia nacional, y al igual que aquel, hace mención de instancias socio-religiosas norteñas como la misión y el presidio y el componente indígena a partir de sus rebeliones.

La elaboración de todas estas propuestas de guion se suscitaron teniendo como contexto el interés de diferentes autoridades por apoyar la apertura de un museo a partir de la colaboración interinstitucional; esto se muestra por ejemplo en un documento de trabajo y planeación del centro INAH Chihuahua (Centro INAH Chihuahua, s/f), donde se consigna que a partir de la firma del convenio del 26 de agosto de 1987 entre el INAH y el Gobierno del Estado de Chihuahua, en el que se establece el compromiso de instalar una propuesta museográfica o “exposición permanente sobre la Historia del Estado de Chihuahua”, ya se puede, a partir de 1989, avanzar en la instalación de por lo menos cuatro salas de las siete ya perfiladas, las siete salas propuestas son: “Introducción General”, “Arqueología: periodo prehispánico en la historia de Chihuahua”, “Periodo Colonial en la Historia de Chihuahua”, “Chihuahua en el siglo XIX”, “La revolución en Chihuahua” y “Chihuahua en el siglo XX”, además de una séptima para la “Historia Gráfica de Ciudad Juárez”. Por otra parte, este mismo documento de trabajo se consigna que tomando como referencia el convenio de agosto de 1988 entre el INAH y la UACJ, los contenidos de estas salas bien podrían ser “determinados” por investigadores que en ese momento se encuentran elaborado la “Historia General de Chihuahua”.

El documento de trabajo mencionará, en conclusión, que el nuevo museo debe de contemplar la instalación de los llamados servicios complementarios como biblioteca y talleres, así como la inclusión de exposiciones temporales, ello en coordinación con programas federales -como el Programa Cultural de las Fronteras- y programas estatales en materia de educación y cultura.

Cada uno de los guiones propuestos para el MHCJ, difirió en sus alcances para ser considerada en la exhibición final, mientras que algunas posturas tuvieron el aval de una autoridad administrativa además de la académica, otras se basaron únicamente en la autoridad y trayectoria académico-científica de los creadores. Los alcances de rigurosidad científica los hizo similares, por ejemplo, todos confluyen en una postura cronológica, aunque algunos como el arqueólogo Guevara y las académicas Calzada y Vela, no integran una narrativa o recreación donde subyace una postura teórica de la causalidad histórica, como se pretende en el texto del historiador Aboites.

No obstante, a pesar de esa diferencia, todos privilegian el enfoque “historiográfico”, donde los temas mantienen un orden sucesivo o secuencial, incluso el documento de Aboites y Braniff, sugiere un orden social e histórico que se complejiza con el tiempo. Por el carácter del museo todos los textos reivindican la historia local y regional, aunque el total del discurso queda comprendido en una lógica de contexto nacional. A nivel de la museografía las propuestas de guion hacen sus respectivas sugerencias sobre los materiales de exhibición.

Los guiones fueron construcciones hechas por figuras académicas, técnicos e intelectuales con legitimidad en ese campo, que, no obstante, omitieron incorporar interpretaciones de otros protagonistas sociales sobre todo no académicos. Es conducente aclarar que existía una diferencia de procedencia entre estas figuras intelectuales: por un lado, tenemos a académicos del Instituto como Guevara y Braniff, por el otro, se tiene a académicos no pertenecientes al INAH como Luis Aboites o Armando B. Chávez, ambos, legitimados por sus trayectoria intelectual y científica en torno al tema. Por su parte tenemos también a las autoras del tercer guion, trabajadoras del propio museo y de la CNME poseedoras de gran capacidad para generar una interpretación histórica desde su quehacer profesional.

Cabe señalar algo fundamental en todo este proceso, la participación del grupo de Braniff, Chávez y Aboites, se dio dentro de un marco de colaboración académica entre la UACJ y el INAH cuya base, como lo mencionamos más arriba, fue la firma del convenio de agosto de 1988. En el documento de trabajo referido se señala que en dicho convenio se establece que los contenidos elaborados en la investigación histórica financiada por la propia UACJ intitulada “Historia General de Chihuahua”, debían de ser utilizados para la formulación del guion del MHCJ. En dicha investigación participaban estos tres académicos e investigadores.⁶¹

Para la instalación de las salas correspondientes a los diferentes períodos de la Historia de Chihuahua, el INAH partirá de las propuestas museográficas elaboradas por los investigadores adscritos al Proyecto “Historia General de Chihuahua” que coordina la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Para tal efecto el INAH y la UACJ han acordado según convenio firmado el 31 de agosto de 1988 que los resultados del proyecto Historia General de Chihuahua determinen el contenido museográfico del Museo Histórico de Ciudad Juárez (Ex Aduana) bajo la administración del INAH. (Centro INAH Chihuahua, s/f: 3)

A pesar de la existencia de estas cuatro iniciativas de guion para el MHCJ, y siendo una de ellas parte de un compromiso interinstitucional (con la UACJ), las autoridades y museógrafos de la CNME de ese momento deciden por una propuesta enriquecida tomando como base lo realizado por el personal de la propia Coordinación. Entre los encargados en aprobar la museografía y el montaje del MHCJ para 1990 estuvieron los museógrafos Mario Vázquez, Miguel Ángel Fernández y José Aguilar.

⁶¹ La “Historia General de Chihuahua”, fue una obra interinstitucional de tres volúmenes editados desde 1988, donde participaron investigadores de la UACJ y el INAH a través de la ENAH Unidad Chihuahua.

La museografía definitiva

El guion base aprobado para ser considerado en la museografía del MHCJ fue el elaborado por Roberto Cuétara y Ofelia Alarcón (con auxilio de Lidia Calzada y Marta Vela encargadas de presentar otra propuesta de guion) todos pertenecientes o colaboradores de la CNME. Desde julio de 1989 el director del Museo Miguel Ángel Mendoza puso a consideración de los investigadores del Centro Regional del INAH en la ciudad de Chihuahua, una versión de dicho documento (Mendoza (a), 1989). Sobre la decisión del guion seleccionado nos comenta:

La CNME tenía un guion, estaba como coordinador Mario Vázquez y tenía como responsable a Roberto Cuétara, por otra parte, estaban los investigadores del INAH Chihuahua [...] Estaban también Marta Vela y Lidia Calzada por parte de la CNME, Calzada era guionista de la CNME, la otra contratada por fuera. Su guion lo llegaron a modificar [...] también estaba el guion de Luis Aboites cuya parte de arqueología la iba a hacer Beatriz Braniff, para mí era el guion más acabado. En una reunión con la CNME Mario Vázquez y Roberto Cuétara deciden que se queda el guion de Roberto Cuétara, pero tomando elementos del de Aboites, todo quedó en un mismo machote, una misma estructura (Mendoza, comunicación personal, noviembre, 2015)

En julio de 1990, queda plenamente constituido el MHCJ, la CNME a través de su coordinador nacional Miguel Ángel Fernández y museógrafos como Mario Vázquez y Roberto Cuétara, que como ya señalamos, serán de los principales encargados del diseño y montaje de la museografía. Sobre el trabajo de montaje del museo, nos revelan:

Como museógrafos estuvieron Mario Vázquez [...] también Roberto Cuétara, fueron varios, igual hubo también quienes empezaron como Ramiro que acompañó, que vino de ayudante de Mario Vázquez [...] en el montaje hubo mucha gente de México, técnicos y museógrafos [...] ¡estaba así de gente! [...] carpinteros [...] de todo traían [...] llegaban a poner las plataformas, las vitrinas [...] nada que ver a como estamos ahorita (Landeros, comunicación personal, noviembre de 2015)

En una reunión plenaria de la CNME (con los museos) de abril de 1990, le pregunté a Mario Vázquez si en julio se inauguraba el museo [de ese año] y él me comentó riendo que sí, que el próximo mes [mayo] esperara al equipo. Para el mes de mayo de ese año, que llega desde la CNME un grupo como de 15 personas entre carpinteros, estibadores, etcétera, a levantar los templetos, todo el mobiliario museográfico, y desde el mes de junio empiezan a llegar las piezas. Las más impresionantes fueron las carrozas, causaron sensación en la ciudad al ser

trasladadas al Museo. Se inició una concentración de piezas de otros museos que se tenían en bodegas del INAH (Mendoza, comunicación personal, noviembre de 2015)

Diez salas para la exposición permanente, y una sala para exposiciones temporales. Es un museo de historia nacional en articulación con periodos de la historia local. Para el Instituto será según algunos documentos oficiales un museo local perteneciente a su red de museos y bajo la tutela de la CNME. Los acervos que manejará el museo serán predominantemente históricos y arqueológicos.

El orden de las salas y recorridos será de Oeste a Este del edificio, iniciando por la parte norte donde se ubica la entrada principal, acceso ubicado sobre una importante avenida denominada 16 de septiembre. Los recorridos inducidos se darán de derecha a izquierda hasta recorrer todo el perímetro de diez salas, más el patio central para exposiciones temporales. Cabe aclarar que para el montaje del MHCJ, la museografía tuvo que adaptarse a la arquitectura del inmueble que en sí mismo representaba un bien patrimonial, es por ello que, aunque las salas privilegiaban la continuidad temática, los recorridos inducidos enfrentaron quiebres y modulaciones progresivas-regresivas por la disposición de los muros y los accesos a cada una de las galerías. La museografía quedará asentada con base en la combinación de dos tradiciones museológicas dominantes en el INAH, la tradicional y la pedagógica. Ello a pesar de la existencia de toda una corriente de la nueva museología impulsada dentro del INAH cuyo proyecto emblemático como ya se expuso, eran los museos comunitarios o eco-museos.

La sala uno será denominada “Introdutoria”, integrará un doble contenido: por una parte tenemos la “ubicación geográfica”, los ambientes del estado (sierra, desierto, llanura) expresados con base en mapas, y “con su referencia al grupo étnico más numeroso que son los tarahumaras”, se suma la actividad económica más importante en la entidad como es la ganadería, por la otra, se hace referencia “a las áreas culturales del México prehispánico” en el área de Mesoamérica, donde igualmente se usan mapas y cuadros sinópticos con la cronología de esta gran área cultural. Finalmente se muestran “en once grandes vitrinas 43 piezas arqueológicas de las poblaciones nahuas, mexica y teotihuacanas” (MHCJ, 1993).

La sala dos se le dedica a la “cultura Paqimé”, con base en una maqueta “se recrea hipotéticamente la construcción de varios niveles que es una característica sobresaliente de esta cultura” en tableros e ilustraciones se señalan las zonas arqueológicas más importantes del estado, con fotografías se muestra la cerámica “de la cultura Casas Grandes”, siendo que en tableros se exhiben técnicas de su elaboración como “el vaciado, el drenaje y la ventilación”. Se “simboliza” el ocaso de esta “civilización” con un metate roto

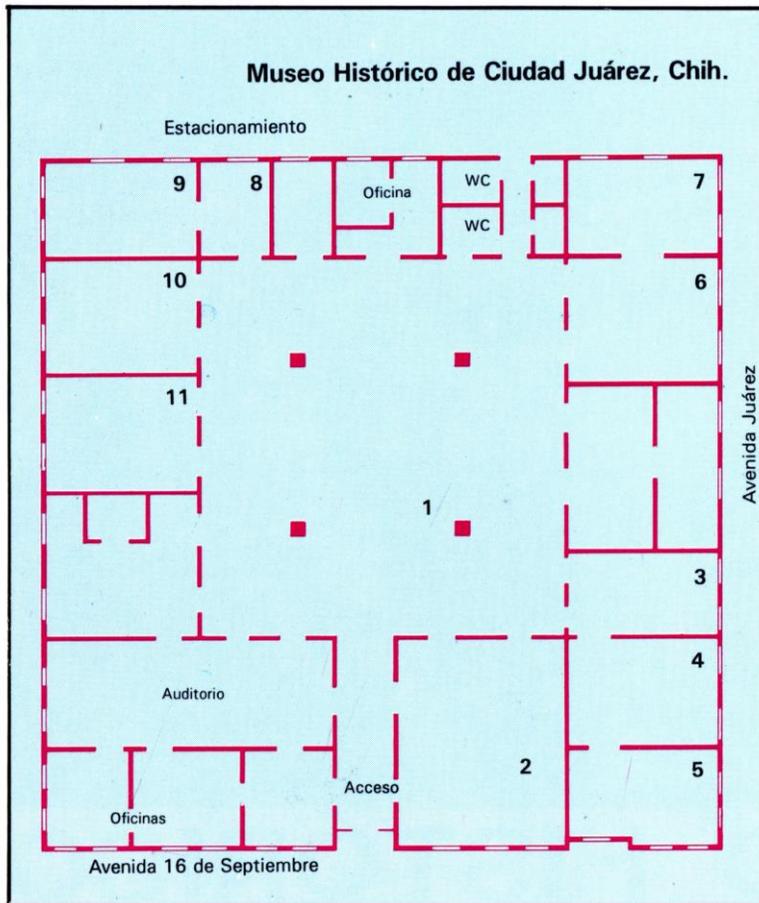
de grandes dimensiones. En seguida vienen dos salas, una dedicada a “La conquista” y la segunda a la “Evangelización”. La primera toca en tableros, “brevemente” las rutas de las primeras exploraciones y los puntos de colonización del norte de México en los siglos XVI y XVII, se incluyen “retratos, escudos de armas, y firmas autógrafas de los primeros colonizadores”, en la segunda se ilustra “a través de reproducciones de cromos antiguos” la figura del caudillo Miguel Hidalgo, en tableros se muestran “la política de colonización de Texas” y los emblemas como son el Escudo Nacional y la portada de la Constitución Política de 1824.

La siguiente galería, el número cuatro denominada el “Virreinato”, incluye instituciones colonizadoras específicas para el norte de México como lo fueron las misiones y los presidios, más las instancias administrativas de organización territorial como La Comandancia General de Provincias Internas. Se usarán tableros para su representación y se enmarcarán dentro de una cronología siglos XVI y XVII. La sala cinco incluirá temas provenientes del inicio de la República todo a través de “cédulas y documentos en vitrinas”, los subtemas son la independencia de Texas y la guerra con los Estados Unidos, lo cual hace emerger la línea fronteriza y el establecimiento de aduanas. Se colocan como elementos ilustrativos los Tratados de Guadalupe y Gadsen. Se incluye la venta de la subregión La Mesilla y el establecimiento de relaciones comerciales con Norteamérica.

La galería seis tocará el tema de la Reforma, en un país reconstituido territorialmente se pasa a ilustrar por medio de reproducciones documentos importantes como la portada de la Constitución de 1857. Se incluyen asuntos de incidencia nacional, pero de relevancia específicamente local como la Ley de Aduanas, Puertos y Fronteras y la “instalación de poderes de la Unión en Chihuahua”. Se suman en esta sala el “resalte de los principales personajes que intervinieron en la invasión francesa”.

Las salas siete y ocho sumaran el periodo denominado “Porfiriato”, el cual se divide en dos etapas, una sala donde se muestran eventos sumamente locales “el exterminio de apaches y el desarrollo de los ferrocarriles”, lo cual se hace mediante tableros y fotografías. La segunda muestra un cúmulo de eventos locales y nacionales como “el cacicazgo terracista”, la oposición en Chihuahua contra el presidente Porfirio Díaz y la entrevista entre los presidentes Porfirio Díaz- William Taft, y el movimiento magonista, las manifestaciones de descontento en el país contra el presidente, la figura de Francisco y Madero sus giras y su movimiento anti-releccionista, respectivamente. El material de exposición predominante son las fotografías.

Plano 1.- Sala central y salas para exposiciones permanentes. Museo Histórico de Ciudad Juárez



- 1 Sala Central
- 2 Sala I
- 3 Sala II
- 4 Sala III
- 5 Sala IV
- 6 Sala V
- 7 Sala VI
- 8 Sala VII
- 9 Sala VIII
- 10 Sala IX
- 11 Sala X

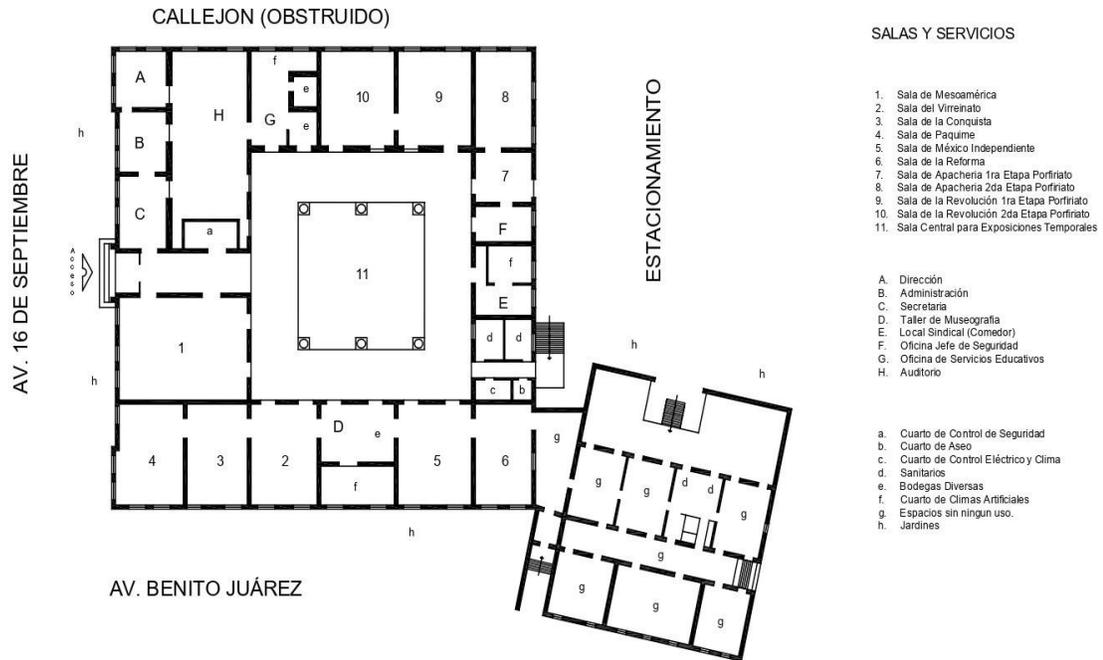
Portada: entrada del museo

Fuente: Mini-guía INAH. 1993

Para terminar, las salas nueve y diez abordan el tema de la Revolución, la que igual se divide en dos etapas. En una sala ubican documentos como son el Plan de San Luis y el tema de Francisco I. Madero con el movimiento revolucionario en Chihuahua, donde destaca la toma de Ciudad Juárez. La galería restante incluye convenios de Ciudad Juárez, “el inicio del régimen revolucionario en Chihuahua” y se concluye la sala con la “promulgación de la Constitución de 1917.” La sala central (o patio central) quedará para exposiciones temporales, en ella se ubican “dos carros históricos que dan marco a la exposición permanente”, el primero corresponde a un carruaje Berlina que perteneció a Venustiano Carranza, el segundo es un auto Mercedes Benz usado por Francisco y Madero en su entrada a Ciudad Juárez en 1911.

Plano 2.- Museo Histórico de Ciudad Juárez y casa del Administrador. Sus colindancias

MUSEO HISTORICO DE CIUDAD JUAREZ



El guion temático en lo general, integró la aspiración nacionalista donde se resaltan los hechos considerados notables o significativos para la historia del país. No obstante, hay un intento por mostrar igualmente una historia vinculante regional o local, con sus respectivos cortes en el tiempo. Ambas tendencias se suceden cronológicamente y con una intención de articulación. La sucesión de hechos y salas hacen del museo un fiel expositor de la museología tradicional y didáctica que en aquellos años dominaban el espectro del quehacer museológico y museográfico del INAH.

Será el 18 de julio de 1990 cuando el inmueble vuelve a abrir sus puertas al público juareense, con la representación de varios funcionarios tanto del INAH como de los gobiernos municipal y estatal. Quedo atrás el problema enunciado por el director, concerniente a las presiones de la población por el cierre del Centro Cultural de noviembre de 1988 a junio de 1990 y sus consecuencias hacia la población.

Organización y operación del recinto museográfico

La estructura y organización

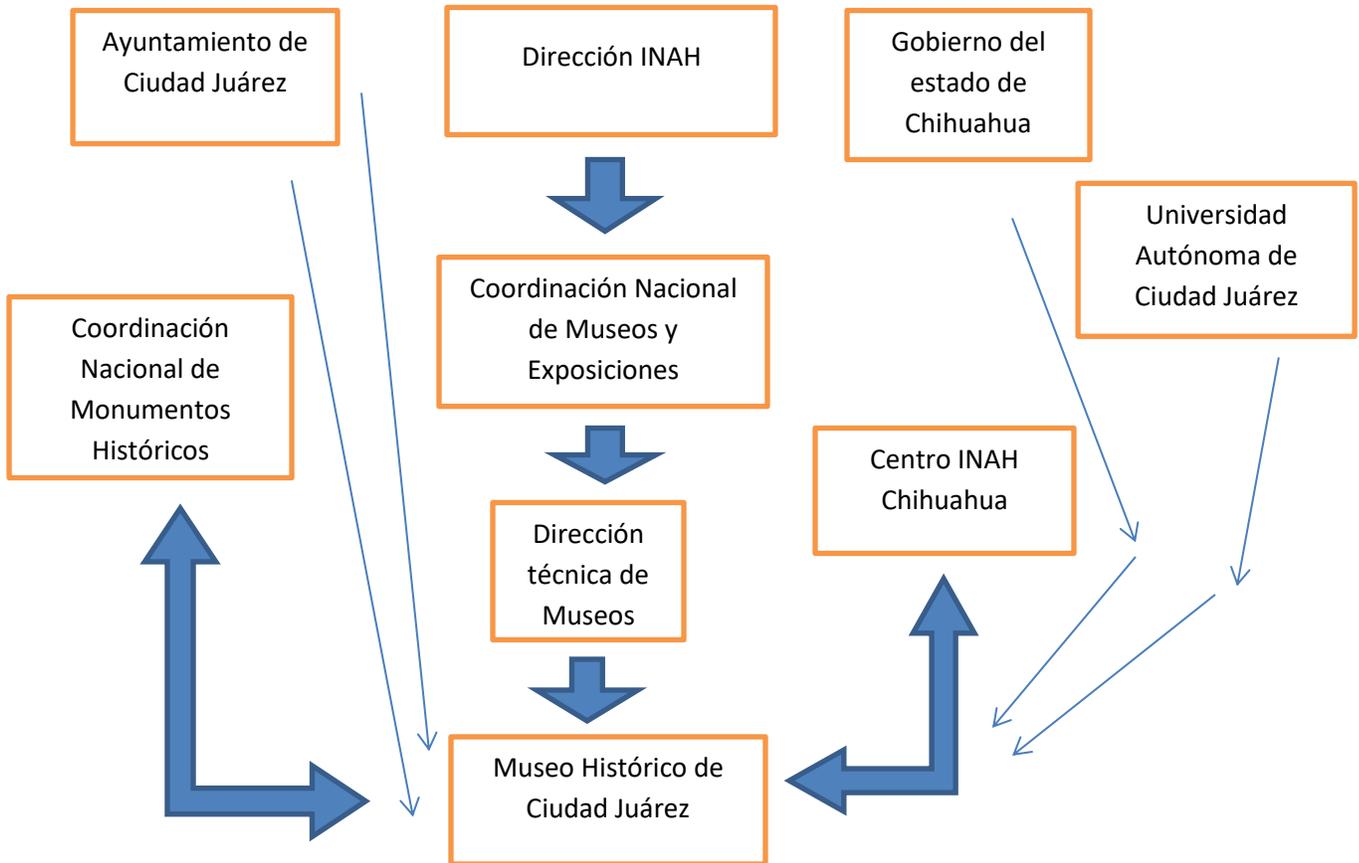
Al constituirse la ex aduana como MHCJ, la dependencia queda en la misma posición jerárquica que mantenía dentro del organigrama del INAH como Centro Cultural y Museo, es decir, dentro del área de competencia de la ahora CNME, asimismo, dicha posición, como lo señalábamos anteriormente, siguió incluyendo articulaciones administrativas y técnicas con instancias como el área de monumentos históricos (para las cuestiones de conservación del inmueble) y el Centro Regional del INAH en la ciudad de Chihuahua (para los fines de control administrativo); cabe decir que el papel jugado por los sucesivos titulares de esta última instancia administrativa respecto a los objetivos del MHCJ, fue cada vez de mayor, ello debido a que el Museo según organigrama legal y funcional del INAH, dependió en cuanto a la adquisición y administración de recursos directamente gestionados por esta autoridad regional.⁶²

No obstante, en el periodo y para los fines académicos, el museo, a través de su titular, se coordinó con otras figuras pertenecientes a otras instancias como lo fueron la ENAH Chihuahua y académicos de la UACJ. En ambos casos la relación se buscó para hacer frente a los compromisos que representó el proyecto de reestructuración museográfica de finales de este periodo. Este nuevo integrante en el esquema de participación interinstitucional que aplicó el museo se sumó al esquema de participación inicial de los otros dos niveles de gobierno representado por el Ayuntamiento de Ciudad Juárez y el gobierno del estado. (Esquema 5)

Aun así, cabe señalar que la máxima instancia responsable de las funciones sustantivas del MHCJ, como lo es salvaguardar y difundir mediante su exhibición y explicación del patrimonio histórico de la nación, siguió recayendo en la CNME, instancia normativa que, para esa década, se expandió y consolidó como entidad especializada en materia de museos y exposiciones en el INAH. Y como lo refiere Ortiz Lanz (Ortiz, comunicación personal, octubre de 2015), fue desde los años noventa, cuando la CNME paso de ser, una pequeña oficina responsable de los museos, a una Coordinación Nacional con cada vez mayor personal, organización y actividades (Organigrama CNME, 1994). De hecho, la tendencia de crecimiento y consolidación de la CNME se inició con la reestructuración institucional –ya comentada- en 1988.

⁶² Los directores de ese entonces fueron en arqueólogo Arturo Guevara y el Antropólogo Social José Luis Perea. Este último apoyo de manera constante los propósitos del museo, sobre todo sus planes de reestructuración a finales de la década.

Esquema 5.- Participación para la operación, mantenimiento y revisión de contenidos del Museo Histórico de Ciudad Juárez



En cuanto a la composición laboral, el MHCJ no tuvo cambios significativos. Más bien se mantuvo la estructura básica dispuesta de años anteriores para la toma y ejecución de las decisiones. Es decir, se mantiene la figura del director, así como su apoyo administrativo, sobre una plantilla de trabajadores divididos por la naturaleza del trabajo a desempeñar. Hay, no obstante, sensibles modificaciones de dicha planta laboral en cuanto a su número y composición. Primeramente, algunos trabajadores de base buscan su jubilación al integrarse al programa de retiro voluntario que auspicia el gobierno del presidente Ernesto Zedillo, lo que provoca que algunas plazas queden vacantes. Por otro lado, como lo mencionamos en otro apartado de este capítulo, se integran a las labores del museo, con un estatus de trabajadores comisionados, un grupo de profesores de educación básica del estado de Chihuahua. El objetivo era que éstos profesores cumplieran tareas de promoción cultural, servicios educativos y servicios comunitarios según los programas de trabajo

anuales del MHCJ. Las comisiones tenían un año de vigencia con la posibilidad de prórroga por un año más. Sobre el carácter de trabajo de los profesores comisionados, se menciona:

Dentro de las labores que realizan los maestros en el departamento, son el programa anual de visitas guiadas a grupos escolares de los diferentes niveles educativos, asesorías, apoyos en la promoción y difusión de las actividades que se desarrollan en el museo, así como la organización de conferencias, talleres y exposiciones. En este ciclo escolar los maestros han iniciado en la colaboración del nuevo guion de investigación que servirá para la reestructuración del museo. (Mendoza (a), 14 julio 1999)

Este esquema de apoyo externo al INAH duró, por lo menos para el MHCJ, alrededor de una década, posteriormente a ese tiempo personal técnico y manual sindicalizado fue ocupando de manera progresiva –por promoción escalafonaria– los puestos del área de servicios educativos. Este tipo de apoyo externo fue consecuencia de la falta de plazas en el Instituto y por lo tanto del ingreso de personal nuevo para el área, aspecto que finalmente se fue resarcido cuando el personal de custodia sindicalizado del propio museo, optó por promocionarse para la ocupación de dichos puestos.⁶³

Ahora bien, en este mismo periodo, se dan igualmente dos movimientos de personal que resultan sumamente benéficos para el Museo; primero, se incorpora una figura laboral hasta entonces ausente en la estructura ocupacional del Museo, segundo, se promociona uno de los trabajadores de base hacia un puesto laboral igualmente estratégico para las labores del Museo. En el primer caso, en el año de 1992, se gestiona la suma al MHCJ de una figura académica para labores de investigación bajo la modalidad de permiso o comisión; se trata de la investigadora en historia Patricia Luna Mares, quien tendrá como tarea de realizar indagación histórica y de promoción del museo en los ámbitos académicos tanto en Ciudad Juárez como en la ciudad de El Paso, Texas. La incorporación de una investigadora de base a las actividades al museo se justificó ante el director general del INAH de la siguiente manera:

Muy atentamente estamos solicitando a usted que la profesora Patricia Cruz Luna Mares [...] fuera comisionada por seis meses a este MHCJ. Los motivos por los que

⁶³ El hecho de que se dispusiera de maestros del magisterio chihuahuense para realizar tareas de servicios educativos y comunitarios en el Museo, desató tensiones entre los trabajadores de base, ya que se consideraba que este trabajo y puesto (que en mucho se traducía en atender a grupos escolares, elaborar tareas promocionales y generar diversos reactivos para el aprendizaje de contenidos, además de ejecutar las visitas guiadas) debía ser responsabilidad de los trabajadores sindicalizados de la rama Administrativos Técnicos y Manuales con un perfil y capacidades requeridas. El MHCJ resintió por mucho tiempo esta tensión de los grupos de trabajo, dificultades que tuvo que atender de manera continua el director del recinto.

estamos solicitando esta comisión, es debido a que tenemos varios proyectos que requieren de una persona con la especialidad de la maestra Luna, como es el Primer Encuentro de Haciendas en el Norte, dado que en este Centro de Trabajo no tenemos plantilla de investigadores, y para este y otros proyectos que tenemos en puerta, requerimos de la planeación y realización de los eventos que en coordinación con la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez estamos coordinando, y no queremos que por falta de personal de investigación quedaran cancelados [...] la maestra está en esta Ciudad como con la vecina de El Paso, Texas, llevando a cabo la investigación sobre haciendas teniendo en sus amplias relaciones contactos que son favorables a este Museo, y hemos recibido el apoyo de ella cuando lo hemos requerido, por ello aseguramos que será de gran beneficio que se le comisione [...] Los objetivos que nos hemos trazado para este Museo Histórico, son en gran manera con estudios de investigación regional, especialmente pero nos vemos impedidos a realizar por falta de investigadores (Mendoza, 1991)

En el segundo caso, en julio de 1997, a partir de que algunos custodios retoman la propuesta hecha por el titular del museo concerniente en aprovechar las posibilidades de promoción laboral según las reglas del escalafón para los trabajadores Administrativos, Técnicos y Manuales (ATM) del INAH, el custodio Rene Landeros obtiene el puesto de técnico en museografía (Fuentes, julio de 1997). El puesto incluye en lo fundamental apoyar o asistir las tareas de montaje y manejo de colecciones de las exposiciones temporales, o el cuidado de la propia exposición permanente, acciones que monopoliza la propia CNME.⁶⁴ El mismo Landeros nos comenta:

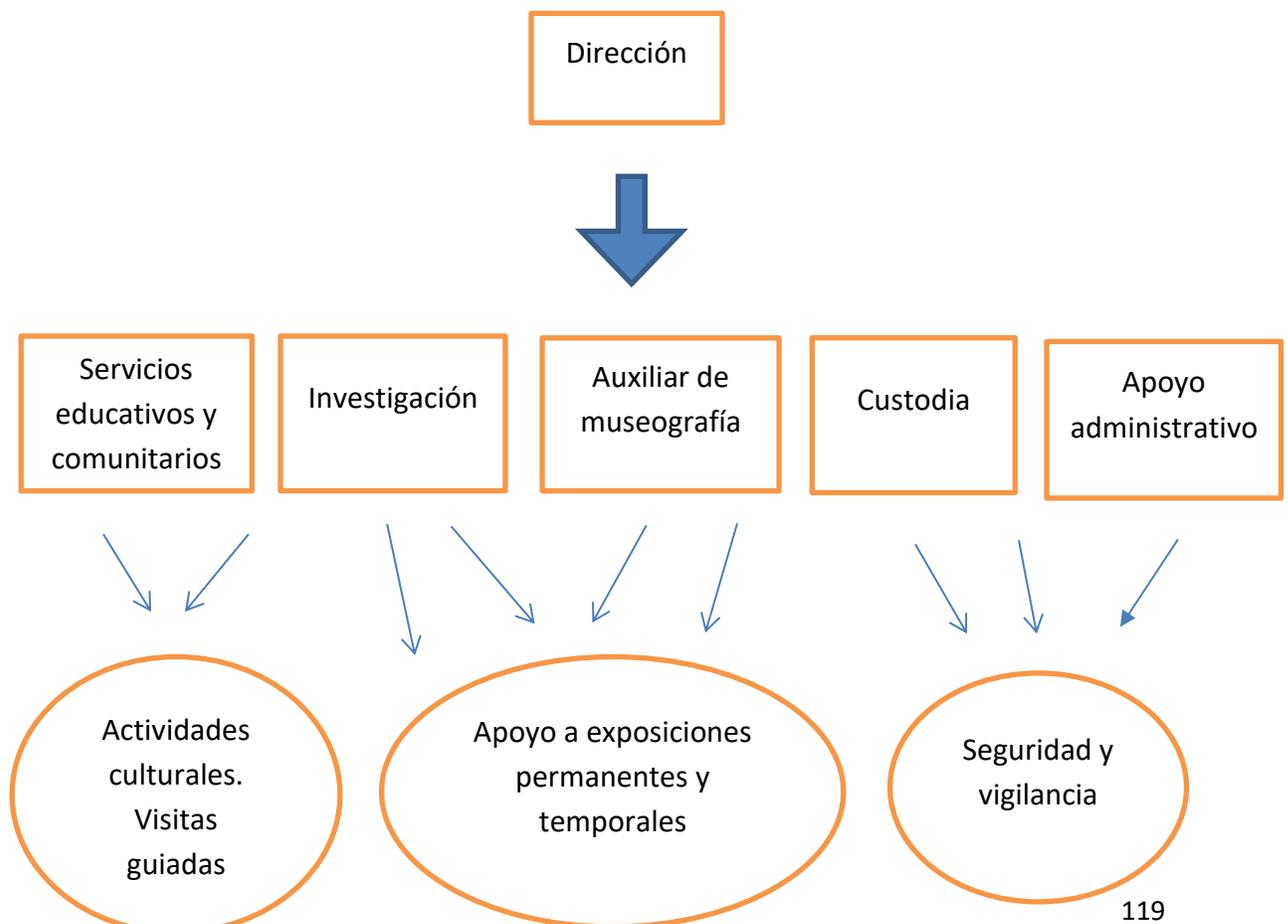
Entre como custodio nocturno hace como 28 años, 16 de julio de 1987, dure como custodio nocturno como 10 años, de ahí hubo un concurso, una plaza de técnico en museografía, la concurse y afortunadamente lo logre [...] al paso de los años hubo un proceso de escalafón, ahorita estoy como museógrafo desde 1997 que ocupe como técnico y luego como museógrafo hace como 20 años [...] como técnico en el 1997 mi trabajo fue el montaje, tuve varios cursos de montaje y museografía en varias partes, organizados en Monterrey, San Luis Potosí, aquí, aquí tuvimos un diplomado de museografía pero dedicado al montaje [...] en realidad cuando estaba de custodio le echaba la mano a Miguel Ángel, fue ahí cuando fui agarrando la onda

⁶⁴ En este tema contrasta con algo que es importante señalar y es lo que alguna vez la Dra. Denisse Hellion, extrabajadora de la CNME del INAH, recalca, que en algunas ocasiones los museos no pedían autorización para sustituir o mover objetos en exhibición, simplemente lo hacían, eso correspondía a una saturación de la propia Coordinación Nacional que no podía estar al pendiente en todo momento de todos los museos del Instituto. (Comunicación personal, noviembre de 2019, Ciudad de México)

y hasta la fecha me gusta hacer ese tipo de trabajo, el montaje, lo físico, aunque claro, también tienes que tener teoría (Landeros, comunicación personal, noviembre 2015)

En relación a la organización del trabajo al interior del MHCJ, ésta se mantuvo a partir del establecimiento de núcleos de actividad, es decir, agrupamiento de tareas básicas que debían de desempeñar tanto sus empleados de base o sindicalizados, como los comisionados. Este conjunto de actividades podemos aglutinarlas en labores de custodia (diurna y nocturna), apoyo administrativo, investigación, apoyo museográfico y servicios educativos y comunitarios, ésta última que bien podemos identificar y resumir en las llamadas visitas guiadas (Esquema 6). En ese sentido, el MHCJ no opero bajo un orden departamental y con ello la existencia de mandos medios, hubo en cambio una división social y técnica del trabajo según lo requerido por el museo y las disposiciones legales y económicas básicas puestas en juego para su operación; el MHCJ era un museo descentralizado, fronterizo, y muy básico en recursos materiales y humanos, que tuvo como tarea básica cumplir los objetivos en materia de custodia, difusión, investigación y administración del patrimonio histórico en él depositado.

Esquema 6.- Organización administrativa. Museo Histórico de Ciudad Juárez



Exposiciones temporales, talleres y cinematógrafo

Siendo ya MHCJ, las actividades institucionales se consolidaron y extendieron, ello desde el arranque de julio de 1990. Por ejemplo, en un informe de actividades que abarca el cuarto trimestre de 1990 y el tercero de 1991, destacan cuantitativamente dentro del rubro de “acciones básicas de educación” las visitas guiadas a escuelas y grupos especiales con 167, las conferencias con 13, y las exposiciones temporales con 10, sobre ciclos de cine se señalan nueve (Román y Castillo, 1991: 11). Ahora bien, el museo dentro de todas sus actividades mantuvo prioridades o predilecciones, como sucedió siendo CCExA, es decir, destacaron como parte de su labor comunicativa auspiciar sobre todo a nivel de exposiciones temporales y conferencias tres grandes temas, mismos que además seguían siendo preferencia del público: las celebraciones cívicas anuales en torno a la guerra de independencia y revolución mexicana, la concerniente a la arqueología mexicana y con ello su ícono para el norte de México: Paquimé. Con ello se contaba con las expresiones artísticas de intelectuales y artistas locales.

Ejemplos de celebraciones cívicas fueron la exposición fotográfica “Personajes de la división del norte” en memoria del 20 de noviembre, la realización de la ceremonia cívica del 14 de febrero por la muerte del insurgente Vicente Guerrero y, la celebración en el mes de febrero de la constitución de 1917, éstos dos últimos organizados en conjunto con el Municipio. Como temas arqueológicos tenemos la exposición fotográfica “Paquimé una ciudad en restauración” y con ello la apertura de un ciclo de conferencias intitulado “200 años de la arqueología en México”. En el último rubro destacan por ejemplo la presentación de libros, trabajos artesanales y colecciones de fotografías, todo ello de intelectuales locales.

El MHCJ igualmente experimentó otras acciones de difusión cultural en tanto que también abordó temas sociales de interés especializado, aspecto que convertía al museo en una entidad convocante de públicos diversos. En este sentido el área de Servicios a la Comunidad (que incluía Medidos Educativos) emprendería prácticamente amplias labores de difusión para atraer a públicos ilustrados o no; uno de tantos ejemplos que da cuenta del empeño de los integrantes de este departamento fue cuando ante la presentación del libro “Condiciones en las maquiladoras de Ciudad Juárez” en mayo de 1991 de la autora Dalia Barrare Bassols, desplegaron una gran promoción entre la clase trabajadora de las maquilas:

A partir del día 8 de mayo se inició el reparto de [carteles] dentro de las maquiladoras; fue difícil hacer contacto con los obreros ya que las fábricas tienen un control absoluto sobre toda la información que se pueda difundir en ellas para poder tener control de su personal, por lo que sólo se me permitió pasar a la oficina del Gerente y ahí a cada uno de ellos se le explicaba cuál era realmente el contenido del

libro diciendo que era un análisis de las maquiladoras en estos años los problemas que se han originado a causa de la gran cantidad de gente que ha sido atraída ya sea por la facilidad de encontrar un empleo o por haber querido pasarse al otro lado de la frontera y han poblado la periferia de la ciudad lugares donde carecen de todos los servicios [...] además de la entrega de invitaciones y carteles específicamente en el parque [industrial] Bermúdez durante la hora que tienen para el desayuno o la comida hablamos directamente con muchos obreros haciéndoles la invitación para que conozca el Museo y asistir a sus eventos, sabemos que es difícil atraer a la gente debido a los horarios que tienen y su poca preparación; algunos de ellos no terminaron la primaria (Román y Castillo, 1991: 49)

Áreas del museo que generaron servicios de formación y esparcimiento para la comunidad, fueron el servicio de consulta en biblioteca y las jornadas de cine, ambas permitieron diversificar a la población visitante.

Servicios a la comunidad, servicios educativos

Una de las actividades sustantivas del MHCJ fue generar vínculos extraordinarios con la sociedad, aparte de la función convencional de exhibir ante las audiencias públicas el patrimonio histórico; se desplegaron dos líneas de trabajo complementarias de gran utilidad social: servicios educativos y servicios a la comunidad. Los servicios educativos referían a desplegar diversas estrategias pedagógicas con grupos de aprendizaje en torno a reforzar los contenidos exhibidos en las salas, o en su caso, asimilar aspectos relacionados o concordantes. Por otra parte, los servicios a la comunidad consistieron en realizar actividades culturales y educativas fuera del museo con diferentes grupos populares u obreros, principalmente de la industria maquiladora. Un ejemplo importante en este sentido fue la labor de exponer en plantas maquiladoras “piezas del mes” lo cual consumaba el sentido vinculante con la comunidad e invitaba al trabajador a visitar su museo. (Mendoza, comunicación personal, 2015)

Los servicios educativos era una iniciativa totalmente institucionalizada instaurada en los museos del INAH muchos años atrás a través de museos escolares,⁶⁵ mientras que el programa de servicios a la comunidad devino, como lo mencionamos en otra sección de la instalación en los museos del Instituto de iniciativas y programa estatales o federales que buscaban la participación comunitaria; fue el caso del denominado Proyecto Nacional de Servicios a la Comunidad. Esta iniciativa de servicios a la comunidad resultaba concordante

⁶⁵ Hay que recordar el despliegue de diferentes experiencias que instauraron los museos del INAH como ya lo mencionamos como fueron los museos escolares en los años sesentas, los museos comunitarios impulsados en los años setenta y ochenta, y con la apertura permanente de secciones de apoyo educativo a grupos escolares para la enseñanza de contenidos complementarios.

con el espíritu social que sustentaba la labor museística del INAH, ya que pretendía hacer extensivos los propósitos didácticos del museo patrimonial en sectores populares y comunitarios, pero, además, el programa parecía responder a ciertos requerimientos que proponía la llamada nueva museología sobre todo en lo concerniente al elemento participativo:

El Programa de Servicios a la Comunidad establecido mediante un convenio con la Secretaría de Educación Pública y el Instituto Nacional de Antropología e Historia, tiene el propósito de transformar el concepto tradicional de Museo transformándolo en un espacio abierto al público donde su principal objetivo es la transmisión de conocimientos a través de una adecuada museografía. El programa Nacional de Servicios a la Comunidad, es una línea de trabajo que retoma los conceptos de la nueva museografía para dinamizar a la institución Museo y lograr su vinculación con la comunidad que se concibe como unidad social en constante transformación (Mendoza y Castillo, 1997: 1)

Ahora bien, si esta doble labor educativa y comunitaria partía de una misma base de comprensión y operación, su plena implementación no siempre fue clara ni eficaz. En el comentado informe de actividades de 1990 y 1991, ya se señalan algunos problemas de carácter operativo por la falta de personal, de adaptación y capacitación de los integrantes de la sección frente al trabajo del museo, problemas en relación a varios temas como son la integración de área, la formación teórico-académica de los promotores, la instauración de una metodología de servicios a la comunidad y, la vinculación eficaz del museo con la comunidad (Román y Castillo, 1991). Asimismo, en muchas ocasiones se llagó a confundir lo que correspondía al servicio educativo con el servicio comunitario. Como no lo señala Miguel Ángel Mendoza:

La relación entre servicios educativos y servicios a la comunidad no se entendía. El concepto de servicios educativos en los museos se refería a las visitas guiadas a escolares, visitas guiadas a personas y grupos especiales y asesorías sobre el contenido del museo. Los servicios a la comunidad era un componente de ese servicio educativo, pero no sólo en lo tocante a apoyar o atender a grupos escolares visitantes al museo, sino abarcaba atender nuevos sectores de población y generar otras actividades fuera o dentro del museo como talleres, animaciones, exposiciones itinerantes, el objetivo era llevar el museo a la comunidad (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015).

Además, como expusimos anteriormente, el área, conformado por trabajadores comisionados, resintieron las tensiones ante el reclamo de que dichos puestos fueran

ocupados por personal de base. En el documento de evaluación anual 1989-1990 aparece por parte de una promotora:

Al regresar del curso que se impartió en la ciudad de Puebla, fuimos presentados al personal de base que labora en el Museo el cual se mostró hostil con nosotros [...] posteriormente el director del museo y el personal de base tuvieron una junta para presentar el programa de Servicios a la Comunidad, que viene a proporcionar un enlace entre Museo y Comunidad haciendo más dinámicos los espacios que ocupa el Museo [...] donde las actividades más comunes serían de atender visitas guiadas, promocionar y difundir el Museo. Paulatinamente hemos sido aceptados por el personal de base. No así por la secretaria del director (Román y Castillo, 1991: 16)

Las acciones educativas y comunitarias dentro y fuera del museo, sea en la modalidad “pieza del mes” o “visita guiada” o “asesorías” en sala y biblioteca, fueron estratégicas en la medida que representaron un mecanismo a través del cual se detectaba y cuantificaba la aceptación e interés que tenía el público hacia las actividades del museo.

Las colecciones museográficas

La apertura del MHCJ obligó a su titular a implementar una política de adquisición de colecciones. Tarea que de alguna manera y como se ha visto, se venía ejerciendo desde años anteriores. La necesidad de adquirir bienes que potencialmente pudieran significar patrimonio nacional (históricos o arqueológicos) se hizo según el guion científico y museográfico. Cuatro eran las vías por las que el museo podía hacerse de un inventario y catálogo: a través del movimiento de colecciones entre los museos de historia del propio INAH, por donación o préstamo hecha por particulares, la entrega de piezas producto de la confiscación por tráfico ilegal de bienes patrimoniales y, la compra de lotes o piezas en lo particular. La primera y segunda ruta fueron las más utilizadas. Hubo igualmente, preocupación por adquirir información histórica contenida en diversos materiales gráficos y documentales, en mucho para nutrir las exposiciones temporales. La búsqueda de información histórica se dio en ambos lados de la frontera, tanto en El Paso, Texas, como en Ciudad Juárez.⁶⁶

El préstamo de piezas por parte de otros museos más la donación de objetos o la entrega de objetos en comodato, fueron –como decíamos– las estrategias más socorridas por parte del museo para hacerse de su catálogo. Museos que proporcionaron bienes patrimoniales históricos o arqueológicos en el arranque del MHCJ fueron el Museo Nacional de

⁶⁶ Por ejemplo, una de las instituciones más socorridas para la búsqueda de información fue la Universidad de El Paso, entidad que concentra información especializada sobre la frontera, y en específico sobre Ciudad Juárez.

Antropología, el Museo Nacional de Historia, el Museo Nacional del Virreinato, el Museo Regional de Guadalajara, el Museo de Guadalupe, Zacatecas, y la propia Coordinación Nacional de Museos. Uno de los préstamos más “llamativos” que sorprendieron a la población en los momentos preliminares a la apertura del museo, fue el realizado por el Museo Regional de Guadalupe, Zacatecas que incluyó un carruaje tipo Berlina y un automóvil mercedes Benz modelo 1908- que fueron usados por los caudillos de la Revolución Mexicana.⁶⁷

La organización de campañas por parte del museo para la donación de objetos por parte de los particulares, también fue una estrategia de acopio de bienes patrimoniales bastante socorrida. La población nunca abandono la posibilidad de facilitar importantes piezas que dieran cuenta de la historia de la ciudad y de los eventos conmemorativos más importantes del país. Un ejemplo lo encontramos en un comunicado de su entonces director:

Por medio de la presente quiero manifestar que la dirección de Museos y Exposiciones del INAH ha elaborado el guion científico y museográfico para este edificio, quienes a su vez incluyeron dentro del guion histórico la implantación de la primera imprenta en esta ciudad. Es por eso que me dirijo a Usted en forma oficial, para solicitarle el apoyo, para poder contar con la máquina impresora que en una ocasión ofreció donar al Museo para exhibirla a la comunidad. Esta petición está basada en la necesidad de darle una ambientación museográfica a esa parte de nuestra historia (Mendoza (b), 1989)

Aunque la adquisición de colección en muchas ocasiones no tuvo el éxito deseado, siempre se procuró. En una relación de octubre de ese año 1989 se menciona todo un *pool* de materiales, ya propiedad del futuro Museo Histórico de Ciudad Juárez: pinturas, fotografías, grabados, mapas, retratos, monedas y armas. Bienes alusivos sobre todo a sucesos y personajes de la independencia de México y Revolución Mexicana. En un informe de 1993 sobre las colecciones históricas y arqueológicas del museo se señala que éstas abarcan “una gran variedad de objetos como armas, documentos, coches, fotografías, teléfonos, monedas, billetes, periódicos, objetos de uso común, esculturas, pinturas, instrumentos de labranza, banderas y otros más que están considerados en sus respectivas salas de acuerdo al guion museográfico” (MHCJ, 1993: 6-7).

Es indudable que las campañas de donación fueron un buen principio para que los distintos sectores de la sociedad participaran de la apertura y primeros años del MHCJ. Estamos

⁶⁷ Las piezas fueron prestadas para la inauguración del MHCJ y por tiempo indefinido, ello por “acuerdo expreso” con el director Roberto García Moll. Roberto García Moll y Mario Vázquez R. OF. 401-35-1-111/90 15 de mayo de 1990.

hablando de un museo que se constituye a partir de tener un espacio patrimonial altamente representativo, como de un tema igualmente significativo para la historia nacional.



Auto Mercedes Benz. Colección MHCJ. Folleto INAH



Periódico y revista de principios de Siglo XX. Colección. MHCJ. Folleto INAH

Intervención arquitectónica a la Casa del Administrador

En este periodo, en comparación con la anterior, el MHCJ no experimentó intervenciones arquitectónicas de consideración, únicamente su comunidad vio la necesidad de aprovechar uno más de inmuebles del complejo ex aduana, y ello a partir del siniestro parcial que padeció en enero de 1994, el anexo del edificio mayor denominado Casa del Administrador. En efecto, este hecho el cual alcanzo gran amplitud publicitaria, motivó que el INAH desarrollara una propuesta de recuperación de la Casa del Administrador gestionando su restauración y puesta en uso. En ese mismo año de 1994, uno de las propuestas de intervención la desarrolla personal interno del MHCJ, la cual integra criterios de adecuación y restauración arquitectónica de todos sus componentes (García, s/f).

Lo más importante del proyecto consistió en concebir la Casa del Administrador como espacio para albergar oficinas operativas, término genérico que propone incluir tanto oficinas administrativas, como secciones importantes para la funcionalidad del Museo como son difusión, comunicación social, biblioteca y restauración.

El interés por retomar y usar varios de los elementos del complejo ex aduana como son la Casa del Administrador, los patios y andenes de descarga, linderos y colindancias del edificio mayor, la garita de metales, fue constante por parte de las autoridades del INAH. En lo que corresponde a la Casa del Administrador, después del incendio parcial de enero de 1994, el INAH gestionó de manera constante su posesión y uso, y no fue sino hasta el año de 1998, cuando tanto la Casa del Administrador como la Garita de Metales son finalmente restaurados e integrados a la funcionalidad del MHCJ. Para ello hubo el apoyo financiero del Gobierno del estado, quien, aparte de invertir tres y medio millones de pesos, facilito la posesión de los preciados inmuebles al propio INAH (Mendoza (b), 2000).

El haber recuperado la Casa del Administrador no sólo significó abrir nuevas posibilidades en el manejo de los espacios para la exhibición, conservación y servicios del MHCJ, sino que generó también, paradójicamente, fricciones con ciertos sectores de la comunidad; fue el caso de los integrantes de la Fundación Mascareñas en Ciudad Juárez (grupo empresarial y partidista), quienes demandaron en todo este proceso ocupar espacios en la Casa del Administrador para instalar en él su proyecto denominado "Sala de Juarenses Distinguidos". Propuesta que haría dudar a las autoridades de INAH y que encontró abierta critica de otras personalidades como la presidencia municipal de la localidad. En el año de 1998, dicho poder público hace explicita su posición:

De todos es sabido la carencia que se tiene en Ciudad Juárez, de áreas destinadas a una sala de un museo tan importante en nuestra Ciudad, para crear una exposición de personalidades ilustres cuya distinción queda inducida por un grupo de personas

que no necesariamente es la voz de la comunidad. Además, cuando un homenaje es llevado a cabo en vida se considera delicado y cuidadoso el criterio que se debe de tomar para distinguir a una persona por sus logros en la comunidad [por tanto] este H. Ayuntamiento no tiene un argumento para solicitar al INAH, que se destine una sala del Museo Histórico de Ciudad Juárez para uso exclusivo del “Recinto de Juarenses Distinguidos” (Ribera, 1998)

Al cabo de los años, se instituirá temporalmente dicha sala, no obstante, y para congratulación de la comunidad del MHCJ, ésta terminará retirándose ante las necesidades posteriores de reestructuración del propio museo.

Conclusiones del capítulo

El dominio legítimo

En este periodo la noción de dominio legítimo (Weber, 2014) no sólo se mantiene y se proyecta como en la etapa anterior, sino que se refuerza notablemente. Sobre todo, cuando se instituye por parte de la instancia encargada de los museos en el INAH, ahora identificada como CNME, un cambio en la denominación y el perfil del inmueble ex aduana. Es decir, se pasa de un museo de exposiciones temporales y de actividades diversas que buscan posicionar al recinto entre la comunidad, a un espacio con una museografía permanente cuyo perfil y denominación retoma la idea original de convertir en el edificio histórico en un museo de la historia nacional con esbozos de regionalismo. Por fin queda establecido, desde el poder legítimo e institucional un espacio no sólo para la simple exhibición de bienes seleccionados para deleite y educación de la población (Moore, 1998), sino un sitio donde se patrimonializa (Prats, 2004) un número determinado de objetos, textos, escenificaciones, imágenes que inculcan como está parte del país se inserta en la historia de la nación. Dicho cambio responde perfectamente a lo impulsado por las políticas culturales (Miller y Yúdice, 2004; Nivón, s/f) generadas por los presidentes Carlos Salinas y Ernesto Zedillo. Ambos, gobiernos calificados como continuidad del impulsado por el presidente Miguel de la Madrid.⁶⁸

En ese sentido, el origen del MHCJ y su primera década de existencia forma parte de las políticas culturales “salinista y zedillista” enmarcadas en un nacionalismo cultural, asumida por sus instrumentadores radicados en el INAH (Ortiz, 2015). El INAH encabezado por los directores Roberto García Moll y María Teresa Franco encabezarán y operarán la “autoridad

⁶⁸ De hecho el recinto de la vieja Ex Aduana fronteriza en Ciudad Juárez, convertido en museo desde 1983, coincide en tiempo con la instalación de un gobierno de corte económico neoliberal que eventualmente abandonará el Estado de bienestar y la economía de mercado interno, pero que mantendrá en la retórica oficial en materia educativa, cultural y patrimonial un nacionalismo cultural revolucionario. Ello se percibe como ya lo advertimos en los Planes Nacionales de Desarrollo desde el sexenio de Miguel de la Madrid.

burocrática” y el correspondiente aparato administrativo (Weber, 2014) para aplicar la política cultural y educativa del gobierno federal en materia de salvaguarda, conservación y difusión del patrimonio histórico.

Nuevamente la organización administrativa y jurídica del INAH, elementos necesarios para operar el dominio legítimo (Weber, 2014) se ponen en práctica para consolidar un proyecto cultural y patrimonial. Las sucesivas decisiones técnicas, económicas y administrativas que requirieron la instalación del MHCJ, recaerán en la llamada burocracia del INAH y del propio museo (Weber, 2014), cuyos integrantes serán los funcionarios y trabajadores involucrados en la apertura, organización y funcionamiento del MHCJ. Esta primera renovación se convierte entonces, en una acción impulsada por uno de los representantes del poder administrativo, al amparo de un mandato de ley, mismo que confirma que ese es precisamente uno del papel del gobierno y del dominio legítimo (Weber, 2014 y Adams, 2007)

Ambiente y estructura de poder

La instalación de una museografía permanente en el ahora MHCJ, confirma que la directiva del INAH controla el ámbito institucional en general, así como cada uno de sus elementos; en ese sentido, está en sus manos la construcción de una narrativa histórica, al activar elementos patrimoniales (Prats, 2004). Hay, como diría Adams (1983) una idea, o una acción energética que debe de ser capitalizada, para ello se pone en marcha una estructura de poder basada en instancias, procedimientos e individuos organizados con base en criterios legales, técnicos y administrativos. La postura surge de un plan de gobierno que la hace suya por ámbito de competencia el director del Instituto. Pero se hace responsable de ella no sólo con fines de darle continuidad a una entidad creada en 1983 como lo fue el CCEXA Museo Histórico de Ciudad Juárez, sino porque ese es el papel precisamente que le corresponde al INAH como entidad pública y de gobierno legítimo, cabe recordar que, en ese año de 1990, el INAH abre otros museos e incrementa este tipo de recintos a nivel nacional.

La decisión de consolidar la posición del museo pasa por “la capacidad física para reordenar los elementos del ambiente” (Adams, 2007, 57) que integran el área de museos del INAH, lo cual implica que la instrucción pase por diversas instancias, empezando por la dirección general del Instituto, la Secretaría Técnica, la CNME, la dirección de Centro Regional del INAH en Chihuahua y la dirección del propio MHCJ. La estructura de poder, queda nuevamente de manifiesta en la sucesión de decisiones llevadas a cabo por la estructura de autoridad de las ya citadas instancias burocráticas.

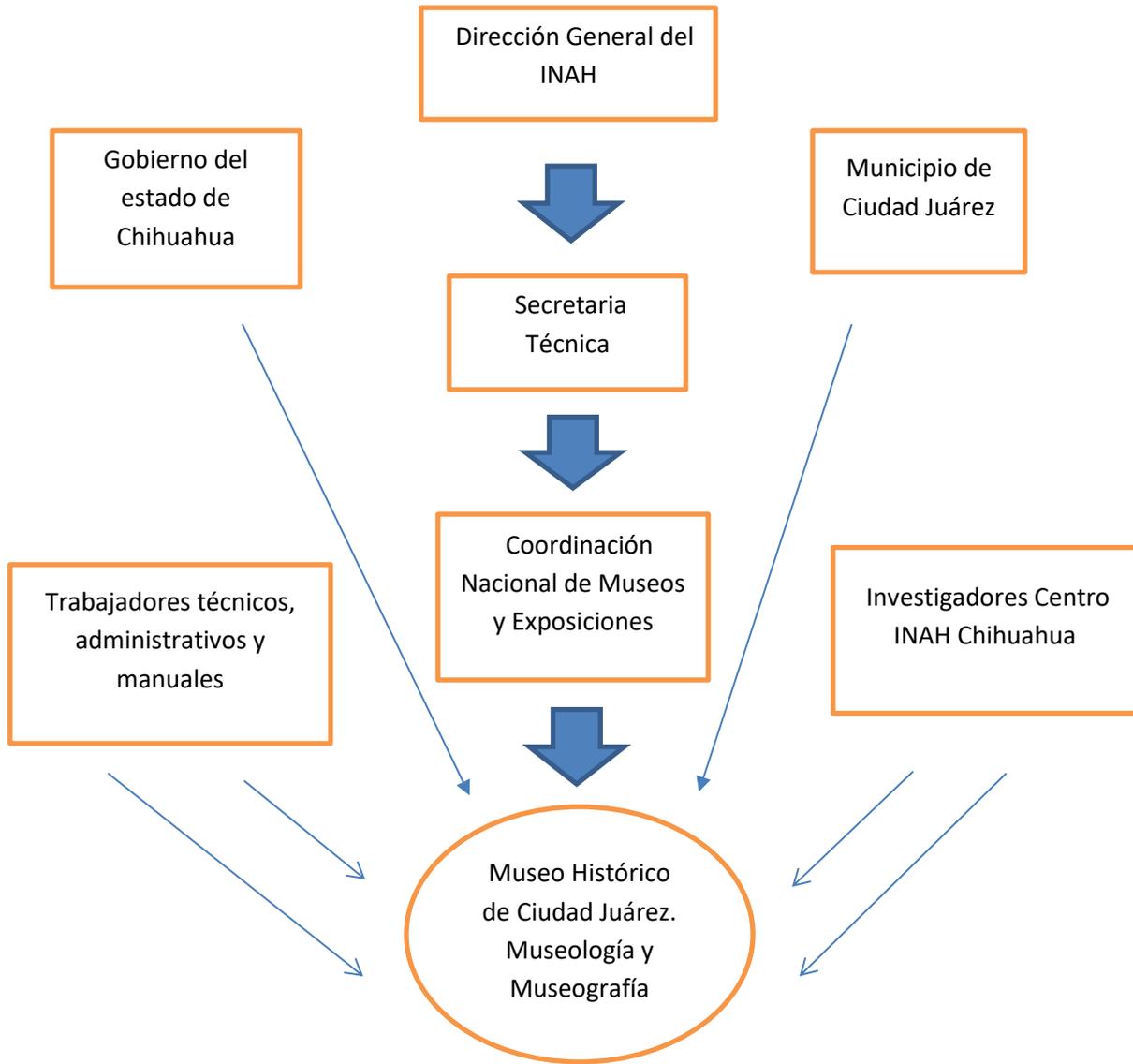
Unidades operantes y recursos que controlan

El este periodo, el MHCJ consolida su posición como unidad operante (Adams, 1983) dedicado a la trasmisión de valores histórico nacionales. Al mismo queda ratificado su subordinación respecto a otras unidades operantes que controlan mayores recursos jurídicos, científicos y técnicos (Esquema 7). Su apertura en el año de 1990, forma parte de la gestión del exdirector del INAH García Moll quien actúa para cumplir el mandato gubernamental en materia de política cultural concerniente a mejorar este tipo de recintos de trascendencia nacional. Para la instalación de una museología y museografía permanente actuarán las mismas unidades operativas que le dieron origen como centro cultural. No obstante, destacarán aquellas que participaron del diseño y montaje de la propuesta museográfica definitiva del museo, como lo fue la propia recién creada CNME, otrora DM. Asimismo, podemos hablar de unidad operante externas al INAH, como la reconocida UACJ. Con ello queremos decir que durante los nueve años de funcionamiento del MHCJ, hubo el involucramiento de nuevas unidades operantes, aunque su participación y proyectos hayan abortado.

Una de las nuevas unidades operantes en este periodo fue precisamente la CNME que como se observó, surge en 1989 como parte de la reorganización administrativa del INAH. Esta entidad concentro las responsabilidades de la anterior DM y asumió por ende la responsabilidad del funcionamiento del MHCJ. Esta responsabilidad se dio con base en dos líneas de trabajo, cada una con sus respectivas acciones y objetivos; por un lado, tenemos todo lo concerniente a la supervisión y asistencia en temas como custodia, seguridad, servicios generales, servicios educativos, movimiento de colecciones, por el otro, atrajo todo lo relativo a la concepción, diseño, elaboración y montaje de la museografía permanente.

Otra de las unidades operantes superordinarias respecto al MHCJ, fue el Centro Regional del INAH en Chihuahua, la cual dependerá sobre todo en lo administrativo (control de recursos, personal y gestión) (Olivé y Urteaga, 1988). La supervisión en el manejo de recursos humanos y materiales, la comprobación del gasto generado por la operación del museo, más lo relacionado con la gestión de necesidades de éste ante autoridades superiores, serán las tareas sustantivas de esta unidad operativa con respecto al MHCJ y eso por disposiciones y una organización administrativa y legal instituida. Una unidad operativa vinculada permanentemente al MHCJ e igualmente superordinaria (Adams, 1983) fue la relacionada con las tareas de conservación y restauración del inmueble histórico, es el caso de la CNMH quien tuvo a su cargo supervisar lo relacionado a la intervención arquitectónica de la Casa del Administrador.

Esquema 7.- Unidades operantes en la creación y operación del Museo Histórico de Ciudad Juárez



Ahora bien, en esta nueva etapa, el propio museo se consolida como unidad operante con ciertos recursos que le permitirán desplegar poder delegado como cierto poder independiente, sobre todo de su titular. Sin embargo, el funcionamiento del MHCJ requirió tanto de las unidades operantes anteriores como de alguna nueva, siendo esta la que permitió avanzar en decisiones de carácter museográfico ante la iniciativa de reestructuración iniciada en el año 1999. Cabe aclarar que el MHCJ tuvo diversos y continuos vínculos e interacciones con diferentes instancias públicas y privadas, sobre todo en el ámbito de la cultura, no obstante, como señala Adams (1983), aquí hacemos

referencia a las que consideramos unidades operativas que participaron con actividades propuestas o instrumentadas para la pervivencia del museo

Al interior del MHCJ surgió y se desarrollaron también unidades operativas personales o grupales de acuerdo a la organización administrativa, académica, técnica y de servicios del museo. La primera de ellas lo fue desde luego el propio titular del MHCJ. Es por ello que el titular o director del éste, ocupará gran parte de su tiempo en gestionar alianzas para solventar la operación del recinto. El apoyo buscado fue sobre todo a nivel de los otros niveles de gobierno, tanto regionales como locales. En esta etapa por el contrario la participación privada será mínima, ello aunque se hable de la existencia de una Sociedad Amigos del Museo.⁶⁹

La base laboral permitió avanzar en las tareas básicas del museo, pero siguió dependiendo de manera directa de otras unidades operativas dentro de la misma institución para la investigación con motivos de cambio museográfico, las cuestiones de curaduría, para tareas de restauración y movilización de piezas y colecciones y el montaje de exposiciones temporales. El MHCJ tuvo, por el contrario, capacidad para dar el servicio educativo y de vínculo comunitario, impartir y organizar actividades educativas y culturales, generar investigaciones que apoyaran la difusión del patrimonio y, desde luego, para administrar y custodiar tanto la riqueza patrimonial mostrada en sus vitrinas, como la depositada en los lugares de resguardo. Como se documentó, el museo contó con personal mínimo para todas estas tareas, aunque paradójicamente mantuvo la investigación histórica a través de una académica y el auxilio museográfico en la persona de un auxiliar en museografía que busco la promoción laboral.

⁶⁹ Recordar que desde 1984, se hace una invitación expresa a grupos privados con influencia para que participaran en tres aspectos fundamentales apoyo a actividades culturales, de investigación, adquisición de equipos y piezas, desarrollo de servicios, difusión y asistencia técnica. Ofelia Alarcón Villegas. Oficio 84-056, 27 de junio de 1984. CCEXA. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo MHCJ. Caja Asuntos de la Dirección.

Esquema 8.- Unidades operantes del Museo Histórico de Ciudad Juárez



Poder asignado y poder delegado

Aquí, los efectos del poder asignado (Adams, 1983), es decir, presidencia de la República, se verificará a través del poder delegado (cadena de autoridades con poder de mando y decisión) cuyo papel consiste en consolidar un museo público como lo fue el MHCJ. Es la autoridad burocrática (Weber, 2014), la que finalmente materializa en el MHCJ los objetivos de la política cultural en turno.

Ahora bien, todos los titulares de las unidades operativas colectivas desplegaron su correspondiente poder delegado, así como ciertas figuras subordinadas. El poder delegado descendió según la cadena de mando culminando en el titular del museo y sus respectivas instancias de aplicación de las decisiones superiores y mandatos. El museo como unidad operativa instalada, requirió de otras unidades superordinarias para lograr su reestructuración, contó sí, con un cuadro básico para la operación, pero dependió del flujo de decisiones de poderes unipersonales plenamente estratificados. Fue evidente también la nueva centralización de las decisiones y dominio unitario (Adams, 1988) en la instalación de un guion y museografía para la apertura del museo en 1990. En efecto, la nueva CNME fue la unidad operativa encargada de operar su propio poder independiente para tal efecto; dispuso de los recursos científicos, técnicos y jurídicos para decidir sobre la edificación del contenido y museografía definitivos de cada una de las salas permanentes del MHCJ, por otro lado, con su poder delegado indujo a sus unidades operativas dependientes a cumplir con el mandato, en este sentido hay una transferencia de poder (Adams, 1983 y Adams, 2007) a través de la cadena mando que garantizan la relación mandato-subordinación. Como unidad centralizadora de las decisiones técnicas queda la CNME y como portadora de

las decisiones políticas la propia dirección general del instituto, quien, con su presencia en la inauguración del nuevo museo, sanciona y legitima los resultados de un poder delegado y los márgenes del poder independiente.

Al igual que con la anterior unidad operativa DM, la CNME concentrará poder y determinará aspectos de conducción del museo como centro de exposición del patrimonio, en ese sentido, será una entidad superordinada con poder independiente y delegado, representada a través de una figura de autoridad como su Coordinador Nacional auxiliado por los museógrafos de la propia Coordinación. Por otra parte, el titular del museo, puso en marcha las posibilidades que le da el poder delegado, que es el gestionar todo lo que concierne a operar la labor pública del museo, por ello, por ejemplo, gestiona por ejemplo la continuidad en la firma de convenios de colaboración interinstitucional y la gestión de recursos y servicios ante dependencias del propio Instituto. En ese sentido, el titular dispuso de poder independiente que le proporciona ese puesto como funcionario público a cargo de un organismo cultural del Estado.

Dominios y unidades coordinadas

En términos de Richard N. Adams (1983), las relaciones de poder entre las unidades operativas combinaron el carácter unitario con el denominado múltiple. Es decir, los titulares del museo (unidad operativa subordinada), no sólo tuvieron accesos únicos y director con sus autoridades superiores según la cadena de mando, es decir por ejemplo los sucesivos directores del Centro INAH Chihuahua, sino que tuvieron accesos múltiples ante otras entidades y autoridades superordinadas como lo fueron las coordinaciones nacionales con las que se asumieron los asuntos de mantenimiento de los inmuebles y la instalación museográfica. Aun así, el carácter unitario del dominio fue el dominante, ya que toda decisión importante sobre determinado guion o montaje, tuvo que ser aprobada por el titular de la unidad operativa inmediata superior. Esto demuestra también que el dominio según Adams (2007) es unitario y aplicado, cuando se requiere, se da de manera directa y ascendente.

En materia de coordinación de las unidades operantes, esta se dio respetando la horizontalidad y verticalidad de la propia estructura de poder que representa el Instituto con toda su normativa y recursos humanos y materiales. La capacidad de decisión sobre la naturaleza y alcances del museo, atendió la propia división del trabajo dentro de la Institución. El ejemplo mostrado con la intervención y puesta en valor de la Casa del Administrador nos refiere a que, por ejemplo, la CNME siguió siendo la entidad normativa para efectos del discurso y la museografía, mientras que la CNMH fue la encargada de atender la renovación arquitectónica.



Museo Histórico de Ciudad Juárez. Cortesía MHCJ

CAPITULO III
UNA REESTRUCTURACION MUSEOGRAFICA INCONCLUSA.
POR UN MUSEO DE FRONTERA. PASO DEL NORTE
(1999-2007)

Entre los años 1999 y 2007, las autoridades del MHCJ y del centro regional del INAH en Chihuahua impulsan una reestructuración museográfica de este recinto patrimonial. Experiencia que quedará modificada de manera radical, debido a la decisión de la máxima autoridad del Instituto por reorientarla. Parte del proceso de reestructuración que en este capítulo se muestra, abarca lo correspondiente a justificar una primera intervención física del inmueble, que pretendía la recuperación de un componente arquitectónico considerado original, así como la elaboración colegiada de un nuevo guion científico. En cuanto al diseño del nuevo guion científico, éste quedó establecido a partir de una nueva comprensión de la historia regional –que abarcaba hasta siglo XX- donde el eje explicativo suponía la articulación de diversos componentes socioeconómicos, histórico-culturales y ambientales. El enfoque seleccionado empató la conceptualización que tuvieron del proyecto tanto investigadores como algunas autoridades de la CNME. Finalmente en este mismo periodo se manifiestan un conjunto de condiciones institucionales y del contexto político social que perjudicará en su momento la consumación del proyecto: es decir, a nivel externo se vive la confrontación política de los otros poderes públicos –estado y municipio- que inhibirán cualquier apoyo económico que beneficie la reestructuración de este museo federal, mientras que a nivel interno, el museo vivirá desinterés, tensiones laborales y administrativas que dilatarán la instrumentación de este renovado discurso museográfico.

El Contexto

Política cultural en el sexenio de Vicente Fox Quezada

A principios de siglo XXI México vivió un momento de alternancia política y con ello un replanteamiento en la correlación de fuerzas políticas y burocráticas que formaron parte del gobierno en turno, dicha experiencia trajo consigo –por lo menos en el sector cultural- dilemas y conflictos que vivió la dirección del Instituto y con ello mucha de sus áreas estratégicas como la de museos y exposiciones. En lo económico, este gobierno de alternancia (representado por figuras identificadas o pertenecientes al Partido Acción Nacional), prometió renunciar definitivamente al modelo del “estado interventor o de proteccionismo estatal” también conocido como “de sustitución de importaciones y desarrollo estabilizador”, para impulsar lo que se denominó “modelo de apertura comercial

y de integración a los mercados globales”; ello a partir de la instauración de procesos como la especialización de los procesos productivos, la reestructuración de las cadenas productivas (con la segmentación y subcontratación del trabajo), la desregulación de normas de importación y la conversión de tecnologías de la información encaminadas a la productividad, entre otros elementos.

En la esfera de lo político, el nuevo gobierno postulará de manera central darle viabilidad a la “transición votada”, es decir, defender e impulsar la democracia representativa tomando como base la consolidación de instituciones políticas, la transparencia y rendición de cuentas en el ejercicio público, el respeto al voto ciudadano y pluralidad política y la garantía de la participación ciudadana. (PND 2001-2006)

En materia cultural el gobierno foxista dio continuidad a lo iniciado en los sexenios anteriores al promover la sustitución o modernización de la experiencia mexicana en cultura o también identificada como una “política cultural de Estado” (Cottom, 2004: 9). Para ello, propuso impulsar concepciones y medidas estratégicas muy acorde a los postulados económicos, políticos y culturales neoliberales (Franco, 2006).⁷⁰ Si bien es verdad, que desde el año de 1998 se establecieron para el subsector (donde queda incluido el INAH) ejes para un mejor funcionamiento técnico, presupuestas, administrativo y laboral de las dependencias y sus respectivas áreas, que incluía desde luego la implementación de mecanismos para una mayor descentralización de funciones, el gobierno foxista abordó la modernización sumando propósitos como fueron incrementar el presupuesto para el sector, avanzar en la descentralización administrativa, reformar el esquema legal del sector creando una nueva ley de cultura y, reorganizar a las dependencias del sector en torno al CONACULTA, asimismo, a nivel de contenidos el plan de modernización estará ligado a las tendencias y concepciones universales sobre la cultura que enarbolarán instancias internacionales como la UNESCO (Rio Cañedo, 2010: 141-143 y 154). Un componente más de suma importancia, en materia de salvaguarda y difusión del patrimonio histórico y cultural consistió en la postura de iniciar una “nueva alianza” entre Estado y “ciudadanía” donde grupos privados abogarán su interés por participar de manera activa en la procuración de metas y objetivos de instituciones dedicados a estos temas.

Las ideas centrales sobre la política cultural foxista quedaron comprendidas en el documento Programa Nacional de Cultura (PNC) 2001-2006, en él se inscriben cinco principios, once condiciones básicas y diez campos de acción. En materia de museos

⁷⁰ Para el autor Iván Franco, la modernización consistió en dos aspectos fundamentales: la incorporación de la iniciativa privada en espacios de decisión para influir en la conducción de instituciones y en la comercialización de bienes y servicios culturales, para su integración en mercados globales.

(responsabilidad del INAH) serán muchos los principios, condiciones y campos de acción contenidos en el PNC 2001-2006, que influirán en su organización y desarrollo. Habrá igualmente una postura de continuidad –como ya se mencionó- sobre algunos tópicos respecto a gobiernos federales anteriores, es el caso por ejemplo del principio “Federalismo y desarrollo cultural equilibrado”, donde se anuncia el compromiso de continuar con las labores de descentralización procurando la participación conjunta de los tres niveles de gobierno y la participación articulada de localidades, municipios y estados, así como el respeto de las diferencias locales y regionales.

Los principios de la política cultural enunciados serán “el respeto a la libertad de expresión y creación, la afirmación de la diversidad cultural, la igualdad de acceso a los bienes y servicios culturales, la ciudadanía de la política y quehacer culturales y federalismo y desarrollo cultural equilibrado” (PNC 2001-2006: 25).

Ahora bien, uno de los pilares de la política cultural del sexenio será el principio denominado “ciudadanización de las políticas culturales” (PNC 2001-2006: 7), idea que será definida como

Estrategia democrática para el diálogo y la confluencia de intereses diversos, que permitan el desarrollo plural de la cultura. Por ello la ciudadanía de las políticas culturales tiene como fin generar las condiciones para hacer de la gestión cultural una responsabilidad compartida entre los niveles de gobierno y la sociedad civil, que haga posible el acceso del mayor número de mexicanos a los bienes y servicios culturales (PNC 2001-2006: 10)

En este sentido, “ciudadanización de la política y quehacer culturales”, significará

el derecho a disfrutar de los bienes y servicios culturales; a desarrollar la capacidad creadora y participar en la creación y la producción culturales en igualdad de oportunidades, *a colaborar en la gestión cultural*; a proteger los intereses morales y materiales que resultan de la producción literaria o artística; a preservar los bienes culturales y en particular los que forman parte del patrimonio cultural; *a reafirmar y expresar la identidad*, y a tener acceso a la información y a ejercer la crítica (PNC 2001-2006: 30)

Para la parte gubernamental “ciudadanizar” la cultura no representará entonces privatizarla, sino más bien, el que todos los mexicanos “puedan participar de los procesos culturales (lo que, por otra parte) no significa la abdicación por parte del Estado de sus responsabilidades como promotor y gestor de la cultura, sólo el imperativo de ceñir sus prácticas a los valores y procedimientos de la democracia” (PNC 2001-2006: 30)

Respecto a la sección “condiciones básicas” manifiestas en el PNC 2001-2006, tenemos que éstas se resumen en las siguientes: lograr una mayor participación de la sociedad, reformar el marco legal del sector cultural, auspiciar la articulación de los sectores educativo y cultural, fomentar la formación de públicos en todas las manifestaciones artísticas y culturales, aumentar la capacidad de lectura de la población, extender y optimizar la capacidad instalada de todo el país, promover el crecimiento de las industrias culturales, impulsar la difusión de la cultura mexicana a nivel internacional, potenciar el uso informativo para el diseño y planeación de las políticas culturales, aprovechar la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación y modernizar al propio CONACULTA (PNC 2001-2006: 37)

De estas condiciones básicas, cabe resaltar dos de carácter estratégico que involucraron notables conflictos para su instauración: la primera concerniente a la pretensión de reformar (o unificar) el marco legal para el sector cultura, lo que implicaría a su vez la consolidación de la base jurídica y operativa del CONACULTA, así como la proclamación de una Ley de Fomento y Difusión de la Cultura que obliga a la derogación de la LFZMAAH. La segunda, relacionada con la propuesta de participación de otros poderes públicos o privados en torno a la cultura o patrimonio histórico, es decir, la “multiplicación de formas de participación organizada y corresponsable de la sociedad” a favor de la cultura y el patrimonio, que obligaría a la creación de órganos consultivos, consejos de especialistas y consejos ciudadanos municipales y estatales “que apoyen a los titulares de las instituciones en sus proyectos y programas por disciplina”. Ambas condiciones abonarán a la continuidad de la crítica establecida en años anteriores contra los gobiernos denominados neoliberales en su intento de establecer una nueva fórmula entre el Estado y patrimonio y cultura, donde se le otorga mayor capacidad de intervención al sector privado y a los poderes estatales y municipales.

Sobre los diez campos y líneas de acción del PC del sexenio, se señalan a los siguientes: “investigación y conservación del patrimonio cultural, culturas populares indígenas, patrimonio, desarrollo y turismo, estímulos a la creación artística, educación e investigación en el campo artístico y cultural, difusión cultural, lectura y libro, medios audiovisuales, vinculación cultural y ciudadanización y cooperación internacional” (PNC 2001-2006, 2001: 51) Será el campo de la Difusión Cultural, donde se inserte de manera específica la labor de los museos públicos. En dicho apartado se señala que el INAH, al contar con 110 recintos en el país, mantiene una de las más importantes redes de museos en el país (nacionales, regionales, locales, de sitio y comunitarios), asimismo, se indica que ante la insuficiencia en materia de instalaciones y la falta de actualización museográfica se impone el mejorar las condiciones de los museos regionales y nacionales. Destacan como líneas de acción la consolidación de infraestructuras, sobre todo de museos regionales y locales, una mayor

presencia institucional en museos comunitarios, el propiciar la firma de convenios en los distintos órdenes de gobierno en beneficio operativo de los museos, el garantizar la participación ciudadana promoviendo sociedades de amigos y voluntariados, el impulso a formas que favorezcan la confluencia de instituciones públicas y privadas para realizar bienes y servicios, el fortalecer la atención del público infantil y juvenil proporcionándoles “lenguajes y medios accesibles y atractivos”, el impulso a las exposiciones temporales nacionales e internacionales y, finalmente, el potenciar el uso de tecnología para una mejor difusión del patrimonio cultural (PNC, 2001-2006, 2001: 133-135).

En general, para algunos autores la política cultural de Vicente Fox representó la continuidad de lo realizado por gobiernos anteriores con algunos compromisos novedosos (Del Río, 2010: 65), para otros, un espacio de gobierno con fines comerciales y políticos, además de mecanismo para la proyección nacional e internacional de una élite conservadora en el orden de las artes, el patrimonio y la cultura (Franco, 2005).

Controversias en torno al patrimonio y crisis en la dirección general del Instituto Nacional de Antropología e Historia

Ahora bien, la ejecución de la política cultural foxista tuvo como en gobiernos anteriores momentos controversiales, además de una crisis institucional cuya culminación fue la sustitución del director general del INAH en el año 2005. En efecto, uno de los puntos más controvertidos del proyecto modernizador del gobierno foxista consistió en la pretensión de cambio del esquema jurídico del sector e intentar reestructurar la red de dependencias federales que le integraban, ello bajo un nuevo orden centralista ejercido desde el CONACULTA, instancia máxima de coordinación operativa.

El conflicto sobre la reforma jurídica de las instituciones de cultura dio inicio cuando en el mes de diciembre del año 2000, el grupo parlamentario del PRI, a través de su senador César Camacho Quiroz, presentó una iniciativa de reforma a diversos artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, modificación argumentada bajo el principio del “nuevo federalismo”, y que se centra en volver “concurrente” la labor de legislación en materia de patrimonio histórico, arqueológico, artístico, paleontológico (González, 2003). Dicha iniciativa será interpretada como un acto más para integrar a la política cultura mexicana a la globalización o neoliberalismo, globalización que implicó un cambio de noción sobre la cultura

El problema de fondo [...] como se mencionó [...] consiste en concebir de una manera distinta el problema de la cultura, llegando a dársele una connotación de recurso económico y político, de ahí no sólo el interés del capital por apropiárselo, sino de sectores políticos de los gobiernos en el sentido de que la cultura, sirve para

solucionar conflictos sociales (lo que es cierto) y por ello el interés de controlarla desde el poder, esto ha generado un choque con la concepción tradicional que de dicho fenómeno se ha tenido como valores culturales comunitarios, identitarios e históricos y en el caso particular de México en relación con el patrimonio cultural, fundamentales para entender la existencia de la nación y por ello su carácter de bien público adscrito a un uso común, lo que desde luego, entra en conflicto, por ejemplo, con uno de los discursos de las industrias culturales, en donde se maneja la tesis de que las concepciones convencionales de la cultura han quedado rebasadas o superadas (Cottom: 2004: 6)

En este sentido, el asunto de la reforma se interpretó, al calor de un gobierno de alternancia proveniente ahora del Partido Acción Nacional, como el del presidente Vicente Fox, como acto de privatización de la riqueza patrimonial de la nación, y con ello, la desaparición de instituciones nacionales a su cargo. Como señala Paz Arellano

Según el Proyecto del senador Camacho, cada uno de los Congresos Estatales, podrán expedir en el ámbito de su competencia, la legislación que considere pertinente en “materia de vestigios o restos fósiles, monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya conservación sea de interés nacional”. Los municipios podrán sostener convenios internacionales sobre estas materias [...] el proyecto plantea nuevas competencias entre los poderes federales, estatales y municipales. Sin embargo, la mayoría de las funciones que se confiere a las entidades federativas y a los ayuntamientos, ya están articuladas por las leyes vigentes. Por esto, es claro que el Proyecto del nuevo federalismo, por decreto constitucional tiene como finalidad principal permitir que el aprovechamiento del patrimonio cultural de propiedad federal se inserte en la administración de los tres ámbitos de gobierno mediante su concesión a particulares (Arellano, 2006: 4-5)

El panorama de crítica hacia la política cultural foxista⁷¹ ciertamente permeo en la comunidad de trabajo del INAH. En lo que respecta al área de museos, muchas de las modalidades ejercidas para el cumplimiento de las responsabilidades cotidianas fueron señaladas como acciones privatizadoras. Por ejemplo, desde tiempos de la directora Teresa Franco se inició con la cesión a particulares de ciertas actividades como la movilización de colecciones “de clavo a clavo”, la administración de algunos servicios dentro de los museos

⁷¹ Hay toda una amplia literatura que versa sobre este tema producto de la reflexión que por más de 30 años ha tenido a bien desplegar el sector académico- científico y sindical de instituciones como el INAH e INBAL. Para tener una aproximación de conjunto véase Iván Franco Cáceres y Francisco Beristain Bravo “Iniciativa de Ley de Fomento y Difusión de la Cultura. Presentada por el Ejecutivo Federal al H Congreso de la Unión. 20 de septiembre de 2005. Observaciones críticas”. *Diario de Campo*, INAH, octubre/diciembre 2005.

(cafeterías, librerías), o también, la ejecución de ciertos montajes. Todas estas acciones se sucedieron de manera muy controvertida dado que la parte sindical (sobre todo del sector administrativo, técnico y manual) aludió a algunas de ellas como una “invasión de la materia de trabajo”.⁷²

Uno evento que evidenció la existencia de una crisis dentro del INAH por la política cultural y económica foxista, fue la suplantación en 2005 del director del INAH Sergio Raúl Arroyo, por el restaurador Luciano Cedillo, profesor investigador del Instituto. Lo que aparentó ser un mero reacomodo de las más altas autoridades del Instituto por cuestiones de eficiencia administrativa, significó para algunas figuras y grupos al interior del Instituto la evidencia concreta de una crisis producto de la instrumentación forzada de acciones “neoliberales” en la vida del INAH, una institución que por mandato de Ley seguían siendo de utilidad social y respondía a las directrices de una educación pública y patrimonial, pero que estaba siendo afectada en su organización y funciones. Como lo señala Bolfy Cottom

Con toda responsabilidad respecto del CONACULTA, es un hecho que tal institución ha creado más problemas de los que ha resuelto, empezando por su propia conformación, que lejos está de ser un Consejo entendido como órgano colegiado; ha sido más bien, un órgano político unipersonal. Y quizás el problema radique en la misma forma en que se concibió dicha institución y la manera arbitraria de su creación, por más legal que haya sido. Aún, asumiendo que hubo la facultad para crearlo de parte del ejecutivo y de aceptar las atribuciones que le fueron dadas (las cuales también, en un ejercicio serio de análisis muestra muchos elementos que hacen ver una duplicidad de funciones con otras dependencias federales) lo que ha hecho de tal institución un problema, en su manejo político de parte del ejecutivo en turno, su poder paralelo con la propia Secretaria de Educación Pública, el asumirse asimismo como superior jerárquico de otras dependencias que tiene exactamente la misma naturaleza jurídica y estatus dentro de la Administración Pública Federal, el empezar a crear una burocracia cada vez más poderosa que ha perjudicado presupuestalmente a las dependencias federales y el asumir funciones que no pueden ser ubicadas en la administración pública centralizada, convirtiendo a este Consejo en una especie de collage con partes de todos los otros órganos culturales federales y todavía peor, suplantando la personalidad jurídica de éstos y malentendiendo su función de coordinación (Cottom, 2006: 11)

⁷² Este tipo de señalamientos “privatizadores” han sido consignados constantemente por los trabajadores sindicalistas quienes han sido recurrentes en sus denuncia ante los órganos deliberativos sindicales.

Ahora bien, será el propio exdirector del INAH Sergio Raúl Arroyo quien llega a señalar las causas propias de su remoción. Enfatizará que el centro del conflicto deriva de las profundas diferencias de concepción sobre la función del INAH entre él y la directora del CONACULTA Sari Bermúdez, a quien califica de trato cortesano e intento de un manejo unipersonal de la dependencia. Éste señalará que pone en entredicho el ejercicio de una tradición republicana cuyo sustento es el trabajo de la comunidad administrativa, técnica y académico-científica de la Institución; alude a la experiencia acumulada de dichos colectivos a partir de su labor especializada y profesional, sin olvidar a lo que obliga el mandato de Ley. Uno de los tantos puntos conflictivos fueron las sucesivas intervenciones e injerencias del CONACULTA respecto a la autonomía técnica y jurídica de muchos programas y proyectos que desarrollaba el propio INAH.

Otros temas envueltos en el conflicto fueron por ejemplo la pretensión de ceder la posesión y uso de bienes patrimoniales por parte de otros poderes que no fueran del Estado. Tal y como sucedió se pretendió ceder el Antiguo Palacio del Arzobispado a una asociación civil. Otros temas fueron igualmente controversiales, como el manejo discrecional del presupuesto del sector por parte del CONACULTA que incluía ajustes a los montos de instancias como el INAH, o el impulso que mostro la directora del Consejo a la propuesta de Ley de Fomento y Difusión de la Cultura que, según sus críticos, atentaba contra la propia Ley orgánica del Instituto. (Vértiz, abril, 2005:73)

A finales del año 2005 queda como director general del INAH, el restaurador Luciano Cedillo Álvarez quien permanece como titular de la dependencia hasta finales de sexenio foxista, éste retomará el discurso a favor de la defensa del patrimonio nacional y del INAH como institución pública de profunda orientación social, aunque su postura será sucesivamente cuestionada por considerarse condescendiente hacia los intereses calificados de neoliberales del CONACULTA.

La política de museos en el Instituto Nacional de Antropología e Historia

Los términos de la política cultural foxista, según el PND y PNC, fueron plasmados en el Programa de Trabajo del INAH 2001/2006. Por lo que respecta a la labor museística, se apunta que el Instituto tiene como principal desafío adecuar las labores de difusión a las nuevas tecnologías de comunicación, así como aplicar acciones de coordinación con estados y municipios, todo “sin demérito de la vocación social del instituto y de los objetivos recomendados por ley” (INAH, 2001: 89). En dicho documento se señala que las metas más importantes del sexenio en ese rubro son la actualización de guiones para lo cual se incluye el conocimiento de los públicos visitantes, el mejoramiento e incremento de la infraestructura instalada, la coadyuvancia interinstitucional -sobre todo privada y comunitaria- en la realización de proyectos específicos, la incorporación a nivel de las

etnografías de nuevas tecnologías para la comunicación, el fortalecimiento de acciones dirigidas a niños y jóvenes “por medio de lenguajes adecuados y atractivos” y, finalmente, el dar a conocer las producciones de investigación en las nuevas propuestas de actualización de guiones tanto científicos como museográficos.⁷³

Por su parte, la CNME en diciembre del año 2001, edita un diagnóstico estratégico intitulado “Lineamientos Generales de Trabajo para Museos 2001-2006”, en éste, el director general del INAH Sergio Raúl Arroyo aclara que para el cumplimiento cabal de los objetivos institucionales en materia de museos es fundamental el fortalecimiento de la propia CNME ya que ésta es “el eje rector y normativo de la más importante red de museos de México” (Arroyo, 2001: 5). En la presentación de dicho documento señala

Ciertamente, los museos constituyen un vínculo privilegiado entre la sociedad y su riqueza cultural; no sólo son los foros que fomenta la conciencia del valor del patrimonio cultural, sino que constituyen herramientas que permiten el rescate de los procesos históricos y de las identidades locales. Mediante los Lineamientos Generales, se busca obtener una mayor y más planificada utilidad de los recursos humanos y financieros de cada uno de los museos y, por supuesto, de los servicios que presta a la sociedad. El objetivo es brindar una gama de ofertas culturales que respondan tanto a la vocación de los acervos de cada recinto como a las expectativas de los visitantes (Arroyo, 2001: 5)

Por su lado, el Coordinador Nacional de Museos y Exposiciones de ese entonces, Enrique Ortiz Lanz refiere:

Los lineamientos generales de trabajo de los museos del INAH integran los resultados del Diagnóstico General de Museos y de la Reunión de Directores celebrada en diciembre de 2001, y ofrece una visión de esta red, ya que es un análisis sobre la realidad museística del Instituto; una labor que sólo es posible hacer en equipo, debido a que involucra insisto, a las distintas áreas que integran al Instituto, así como a especialistas y profesionales. Directores, investigadores, restauradores, arquitectos, museógrafos, asesores educativos, pedagogos, comunicadores, promotores culturales, inventaristas, personal de custodia y seguridad realizan diariamente acciones de documentación, investigación, formación, mantenimiento, montaje de exhibiciones, servicios al público, protección y resguardo de acervos entre otras muchas actividades vitales para la experiencia museal. El objetivo principal de este documento es asentar los criterios y lineamientos de trabajo para

⁷³ El punto de controversia se dará cuando precisamente estas actividades se otorgan a particulares, como sucederá con la tercera reestructuración del recinto, ahora como MHCJ. Tema que se desarrollará en el siguiente capítulo.

establecer un lenguaje común en todos los museos, con la finalidad de construir una estructura que refuerce los vínculos de esta red (Ortiz, 2001: 6-7)

Uno de los aspectos valiosos del estudio consiste en que aborda dos elementos esenciales, el primero, nos presenta un esbozo de las carencias y dificultades por las cuales atraviesan los museos del INAH en este principio de siglo, el segundo, explicita un conjunto de propuestas para su posible solución. El asunto no es menor si comprendemos que en el diagnóstico participan los responsables directos de la operación de los 110 museos existentes en el instituto, recintos cuya trascendencia consiste en “resguardar poco más de 600 mil bienes culturales patrimonio de la Nación, y recibir a más de 10 millones de visitantes al año” (CNME, 2001: 9). Las secciones que componen el diagnóstico corresponden a cada una de las tareas que involucra el funcionamiento de estos espacios culturales: investigación, colecciones, mantenimiento, reestructuraciones, exhibiciones temporales, seguridad, comunicación educativa, difusión y promoción, recursos financieros, operación interna, diagnóstico y planeación y, evaluación. En fin, el diagnóstico pretendió ser la base sobre la cual se establecieran lineamientos que permitieran una mayor claridad y legitimidad en cuanto al establecimiento de una “política de museos”. Como lo señala uno de sus impulsores:

No quiero arrogarme el crédito, pero cuando José Enrique se vuelve Coordinador Nacional me nombra Director Técnico, una de las primeras cosas que José Enrique me pide y que yo desarrollo de una manera más global fue precisamente generar esto, y se generó un documento que me parece muy importante y que creo que no ha tenido una gran circulación, o que no se le ha dado el valor que tuvo. Fueron los lineamientos generales para los museos del INAH [...] inició con un diagnóstico que nos pidió Miguel Ángel en su último año y que empezamos trabajando Isabel y yo, que rindió frutos ya con José Enrique [...] Fue un diagnóstico muy interesante, porque cuando entre a la Coordinación una de las primeras cosas que me toco hacer con Cristina Payán fue que teníamos que hablar a los Centros INAH para saber cuántos museos tenía el Instituto ¡no había un listado de museo del Instituto! No existía. Fue un diagnóstico a profundidad, sobre la estructura, de las condiciones de la museografía, seguridad, los servicios que tenía, el tipo de colecciones que tenía, cuál era el tipo de problemáticas más apremiantes, se generó un banco de datos sobre museos impresionante, que nos permitió saber. Yo me acuerdo que nos preguntaban muchas cosas las otras áreas del instituto [...] Entonces a partir de eso, dijimos: “si hay que generar una política de museos para la institución, pero hay que hacerla de manera colectiva”. Fue muy interesante esto por varias razones, la primera porque estos resultados fueron producto de datos reales, recientes, la segunda que es producto de una reflexión colectiva, tercera, también trató de hilar

estas propuestas con el Programa de Trabajo de del CONACULTA, del INAH y de la CNME. Otra cosa que también permitió que los propios directores de museos conocieran como estaban los otros museos del instituto [...] tener una visión de la institución [...] muchos directores empezaron a trabajar con eso; sus propuestas de reestructuración, sus propuestas de servicios, son documentos donde también nosotros sacamos prioridades, también permearan las propias acciones de las otras áreas del instituto. Yo creo que ese fue un momento muy importante porque sin que tampoco fuera una reflexión museológica de altos vuelos, representa algo que los propios directores necesitaban para operar (Montemayor, comunicación personal, mayo de 2016)

Hablando de los datos mostrados por el diagnóstico. En el importante rubro de investigación se consigna que sólo el 11% de los museos cuenta con investigadores, y que dicha actividad se da más bien de forma “esporádica y en condiciones limitadas”, esto, se señala, ha provocado avances limitados en actividades nodales como la catalogación de colecciones, lo que a su vez impacta de manera negativa acciones sustantivas de los museos como son la actualización de discursos, el montaje de exposiciones temporales con “sólidas labores de curaduría”, el apoyo a las áreas de servicios educativos y elaboración de publicaciones. Algo que complica la situación antes descrita, se añade, tiene que ver con dos situaciones lamentables, la primera, la existencia de investigadores en los museos no implica que necesariamente se realice dicha actividad, una de las razones aludidas es que no existe de manera obligada una vinculación entre los proyectos de trabajo de los investigadores con las necesidades de los recintos, “aunado a ello cabe resaltar la antigüedad de la plantilla de curadores y su prácticamente nulo incremento en los últimos diez años”. La segunda, consiste en que la realización de guiones científicos por parte de los investigadores del INAH, no tiene el suficiente reconocimiento en los diferentes sistemas de evaluación, promoción y estímulos tanto del Instituto como de organismos académicos y de investigación externos. Se habla entonces de tan sólo el 49% de total de museos, se han relacionado con estudiosos de instituciones académicas para la elaboración de guiones (CNME, 2001: 14).

Respecto a la conservación de colecciones, el documento destaca una situación algo parecida a la anterior donde sólo el 52% de los recintos realiza dichas tareas. Se especifica que la mayoría de los museos no cuenta con equipos ni personal capacitado, señala que el 11% de éstos cuenta con personal técnico para el manejo de colecciones y sólo el 8% tiene restauradores. Otros problemas relacionados con este rubro son la condición crítica de los almacenes y la falta de normatividad para el manejo de colecciones. Lo que pondera todas estas insuficiencias es que muchos museos realizan tareas de conservación de colecciones cuando se reestructuran y lo hacen porque cuentan con recursos externos de otros niveles

de gobierno o de patronatos o sociedades de amigos. En concreto, el manejo y la conservación de colecciones en los museos del INAH vive situaciones más que desfavorables para su desarrollo.

En lo que corresponde al importante rubro de reestructuraciones museográficas el diagnóstico destaca que ésta acción es de las más importantes, pero igualmente es de las más difíciles por el monto de acciones, la necesidad de intervención de especialistas y, sobre todo, por el cuantioso cúmulo de recursos que se requieren. Se señala que debido al aumento de este tipo de recintos en el espacio de las últimas dos décadas, hubo igualmente una necesidad creciente de reestructuraciones, acción que trajo como resultado “novedosas propuestas museográficas, temáticas y comunicativas, que han colocado al Instituto dentro de la vanguardia del panorama museal actual”.⁷⁴ No obstante, de manera crítica se apuntan notables deficiencias en este rubro.

Como dato general se resalta que más de un tercio de museos existentes no han sido reestructurados desde su primer montaje, lo cual habla de una pérdida de coherencia y caducidad del discurso museográfico. Ahora bien, se enumeran algunas causas específicas que coadyuvan con lo anterior, primero, tenemos “la cantidad de museo” que el INAH tiene bajo su responsabilidad, lo que amerita un trabajo constante, segundo, persiste una notable ausencia de personal en museografía la cual “en su mayoría, no tiene una formación especializada ni la capacidad para desarrollar proyectos de reestructuración”, tercero, los proyectos de reestructuración no cuentan con una “planeación sólida”, es decir integral, lo que deriva en excesivas inversiones, cierres de recintos por largos tramos de tiempo, falta de claridad conceptual, o la resolución deficiente de algo que bien se reduce a una simple renovación museográfica. (CNME, 2001: 30)

Sobre los rubros de exhibiciones temporales y comunicación educativa el diagnóstico refiere lo siguiente: sobre el primer tema, resume que existe mucha variabilidad en el número y calidad de las exhibiciones, así como por su valor y atractivo: “en ciertas ocasiones [las exhibiciones temporales] no tienen relación con la misión, ni con la vocación del museo”. Hay, además, la suma de problemas que inhiben una correcta exhibición de exposiciones temporales como son falta de seguridad, de conservación, de circulación y montaje. Como en el anterior rubro, se añade que el 66% de los museos carece de personal en museografía, que persiste una ausencia de investigadores y personal para el manejo de colecciones en un 89% de los recintos. Un asunto más, no menos importante, concierne a

⁷⁴ Cabe aclarar aquí que no se precisa en cuanto a lo novedoso de los proyectos de reestructuración, tema de por sí polémico por el hecho de reconocer si verdaderamente hay novedad en la museística del INAH. Lo novedoso puede hacer referencia a componentes administrativos, científicos, técnicos o de gestión, es decir si la innovación se da en los términos de la exhibición, las temáticas, los elementos comunicativos, incorporación de tecnologías o propuestas de inducción de públicos.

la falta de recursos para este tipo acciones, lo que deriva en la necesidad de que cada museo cuente con una estrategia de procuración de fondos; por ello la importancia de que cuenten con instancias coadyuvantes como las sociedades de amigos, los patronatos, y la firma de convenios con la iniciativa privada y autoridades locales. En conclusión, se señala que “la restricción presupuestaria, aunada a la infraestructura laboral y operativa de los museos, provoca que las actividades paralelas y los servicios complementarios no sean numerosos” (CNME, 2001: 34).

Por lo que respecta a la comunicación educativa, el documento apunta que este es uno de los puntos mayormente asertivos del INAH al ser pionero en materia de atención a públicos sobre todo al escolar, infantil y juvenil. El mayor número de la población visitante a los museos del INAH es el escolar, ya que abarca tres cuartas partes del total de visitas. A pesar de ello se señala que sólo el 38% de los museos cuenta con personal calificado en el área de servicios educativos o culturales, cuya calidad en el servicio varía de museo en museo al no existir lineamientos generales. Para finalizar, se señala que, en el rubro de realización de estudio de públicos, tan importante para establecer una estrategia del perfil y actividades de articulación con la comunidad, es mínima, ya que tan solo el 16% de los museos han realizado dicha indagación.

El proyecto de reestructuración museográfica

Los motivos para una renovación de contenidos

Cómo se mencionaba en el apartado anterior, el MHCJ abrió sus puertas el 18 de julio de 1990, mostrando entre sus salas, recovecos y pasillos el ya conocido discurso de un nacionalismo cultural de estado. En este sentido, el MHCJ era uno de los tantos recintos de la red de museos que normaba y atendía la CNME del INAH, con la salvedad que era el único del sistema colocado en un punto de frontera. Tuvieron que pasar nueve años desde ese 1990 para iniciar un nuevo proceso de renovación de su propuesta museográfica y arquitectónica.

A pesar de haber logrado una museografía permanente y una cierta consolidación de su imagen como museo local, es a partir de 1995 cuando se empiezan a generar acciones formales encaminadas al mejoramiento de su arquitectura y actualización de sus contenidos. Es por eso que, en ese mismo año, el director del museo, envía a ciertos investigadores del Centro Regional del INAH en Chihuahua, materiales no incluidos en el montaje de 1990, para su análisis y comentarios (Mendoza, 1995).

La idea de modificación provino de los titulares tanto del Centro Regional del INAH en Chihuahua, como del propio MHCJ. Las razones o motivaciones fundamentales para el

cambio, fueron entre otras, las siguientes: 1) la necesidad de actualizar los contenidos, aspecto que ameritaba no sólo incluir temas tanto locales como regionales, sino hacer que la historia contada a través de las cronologías y temas, fuera más comprensible para el público en general; 2) incluir al MHCJ en proyectos patrimoniales mayores susceptibles de ser catalogados patrimonio mundial, en este caso se consideraba que el museo fuera un punto de paso dentro del denominado Camino Real de Tierra Adentro; 3) aprovechar para exposiciones y servicios la liberación de nuevos espacios, como la sección llamada Casa del Administrador; finalmente, 4) se pretendía posicionar al MHCJ dentro de la lógica patrimonial y de desarrollo urbano que impulsaban las autoridades municipales para el centro histórico de la ciudad.

Si bien estos fueron los principales argumentos, existieron otros esgrimidos igualmente por los directores tanto del museo como del Centro Regional, así como de grupos académicos locales de dentro y fuera del INAH. Uno de los reclamos más sentidos fue la necesidad de recuperar verdaderamente la historia local y regional que para todos ellos, no había sido considerada en la museología y museografía de 1990, aprobada e instalada por la CNME:

Sí, desde un principio, ese fue uno de los fundamentos reales de los investigadores del Centro INAH (Chihuahua) que el discurso temático no obedecía para nada a la realidad histórica que vivíamos los chihuahuenses, no. Entonces siempre nos quedamos con esa espinita de que bueno *ok*, se cumplió con el compromiso político, pero tendríamos que ir trabajando con esta idea de cambiar el discurso a un corto o mediano plazo (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

Con la inclusión de nuevos contenidos, se pretendía entonces romper con la “visión estandarizada” de los museos de historia del INAH, aspecto que se pensaba condicionaba el carácter que había adquirido el MHCJ, estandarización que, si bien incluía sucesos y características regionales, éstos eran ordenados y articulados según la interpretación oficial dominante que se tenía de la Revolución Mexicana:

Recordemos que el INAH generó un prototipo de museos por toda la República, todos los museos eran lo mismo no, con su estructura temática al igual de la época precolombina hasta la Revolución Mexicana, entonces era una repetitividad de discursos temáticos ¿qué llevaba la mayoría de los museos? ¿en qué diferían? en ese entonces que, si era un museo local, un museo regional, o un museo nacional como los tiene etiquetados el INAH, en este caso, lo dejaron como un museo local el Museo Histórico de Ciudad Juárez [...] se vieron prácticos e instalaron una “estructura trabajada”, un museo estandarizado por el INAH. Esto lo viví con los colegas de los otros museos quienes observan lo mismo: la estandarización a la que

llegó el INAH en los museos locales o regionales de la historia nacional (Mendoza, comunicación personal, noviembre de 2015)

La estandarización de contenidos en el MHCJ, respondía al sentido hegemónico de interpretación de la historia nacional manejada y aceptada por las máximas autoridades del INAH y que era exhibida en los museo de historia bajo su responsabilidad,⁷⁵ al fin y al cabo un discurso apegado a un sentido nacional expresado en los Planes Nacionales de Desarrollo y en las políticas culturales correspondientes. El coordinador nacional de museos Ortiz Lanz nos comenta:

En esa época todo se manejaba a través de los guiones museológicos [...]llegaban precisamente hasta la parte ideológica para que los guiones museográficos contemplaran entonces los recursos que llamamos elementos gráficos que eran los que iban a ponerse [...] pero antes [los guiones] eran los discursos únicos y unilaterales [...] .bueno me tocó a mí ingresar en los ochenta con el movimiento de Florescano de los museos y siento que vivimos es un momento en una especie de péndulos de oscilaciones de lo nacional a lo regional, Florescano es uno de los primeros en realizar realmente una política de la regionalización, pero esto conllevaba a que todavía había muchas cargas de contenidos nacionalistas que eran muy difíciles de quitar [...] Entonces estos guiones, digamos estaban muy hechos para la historia nacional, todavía estaban con contradicciones regionales, pero hoy el péndulo se movió, se movió hacia la regionalización, ya en los ochenta y finales de los noventa la regionalización era un hecho (Ortiz, comunicación personal, octubre 2015)

Para directores como Miguel Ángel Mendoza, el establecimiento de un discurso estandarizado sobre la historia nacional facilitó la apertura y operación de museos de historia solicitada por diferentes gobiernos estatales del país, museos que caerían bajo la responsabilidad del INAH, como fue el caso del MHCJ ⁷⁶

⁷⁵ En este punto hay muy poca crítica de lo realizado por el INAH en torno a la interpretación de la historia nacional a través de sus museos de historia, pero es indudable que persiste una visión oficial línea que bien se puede documentar con tan sólo la lectura que proporciona cada uno de sus más grandes recintos, estos son el Museo Nacional de Historia, que refiere básicamente a la independencia, el Museo Nacional del Virreinato, que corresponde a la colonia, el Museo Nacional de las Intervenciones, que es prácticamente siglo XIX, y el Museo el Caracol, dedicado a la Revolución Mexicana.

⁷⁶ Recordar la firma del convenio entre INAH, Gobierno del Estado de Chihuahua y Ayuntamiento de Chihuahua por montar en el edificio de la Ex Aduana un museo de la Revolución Mexicana, en un edificio que había sido prácticamente desahuciado por el gobierno del estado.

En el INAH se abrían museos por compromisos políticos, con una museografía estandarizada, estructurada que impone desde la CNME. En ese mismo año de 1990 se abrieron otros museos por parte del INAH con la misma estructura temática de la historia nacional, lo que dejaba fuera contenidos regionales. Se abrieron museos en Acapulco, Querétaro, San Miguel de Allende, museos que se abrieron por compromisos políticos del INAH con los gobernantes de esos estados (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

La estandarización del discurso museográfico, según el director Mendoza Rangel, aportó en forma negativa para que otros elementos dificultaran el objetivo pedagógico y social del propio MHCJ; la caducidad museográfica y la falta de integración de componentes regionales y locales de peso, fueron elementos que entorpecieron la cabal comprensión de los contenidos o cronologías por parte del público juarense. Desde su perspectiva el proceso llegó a distorsionar de manera progresiva la propia identidad del museo, así como la identificación del visitante frente al recinto; enfatiza que el público se llegó a identificar más por los objetos mostrados y que por los temas explicados a través de la disposición de las salas, las escenografías o las secuencias de una historia nacional de la cual se suponía debía sentirse heredero:

La gente no entendía el guion de 1990, no entendía el orden cronológico, la sala que más atención merecía era la de la Revolución Mexicana, la que tenía mejor colección. Era la sala más lograda museográficamente, las otras salas no generaban expectativa, una identidad [...] cuando hablábamos de un público escolar de nivel básico e incluso de nivel medio superior, ciertos procesos históricos los entendían, el hablarles de la colonia, el hablarles de la independencia, el hablarles de la reforma, son temas que de alguna manera han visto en el proceso educativo y lo entendían no, pero por ejemplo gente adulta o joven, joven entre los 20 y los 30 años no entendían, no se identificaban, muchas veces se preguntaban por qué esa pieza, por qué esa pieza estaba aquí, donde la encontraron, o por ejemplo ponías una réplica del banderín de Hidalgo, y me decían: “oiga, ese banderín donde lo tenían?”. Aquí en Chihuahua todo mundo sabemos que la única vez que participamos fue cuando le dimos en la torre a Hidalgo en su fusilamiento, realmente no había una fuerte participación del estado de Chihuahua en todo este proceso histórico, entonces [...] había ciertos procesos [...] que quedaban muy vagos al público y la única alternativa que tenían ellos era identificarse con ciertas piezas [...] en la sala de la colonia había una pieza que era una silla virreinal que estaba en exhibición y todo mundo lo consideraba como un confesionario, entonces les tenías que explicar que era una cierta, una silla preferencial de una nobleza y que de alguna manera este no era un confesionario, luego había otra pieza por ejemplo, te ibas a la sala de la Revolución

Mexicana, ahí la mayoría de la gente se identificaban con la mayoría de los personajes, desde la figura de Madero, Villa, Zapata o algún otro personaje local como Abraham González por ejemplo, o había piezas como los carruajes que por su magnitud, presentación y descripción que tenía... pues lógicamente se identificaban con esa pieza por ser un carro bonito, alegórico, que de alguna manera tenía más identidad más que la del propio museo, la gente decía: “veo un coche, esos coches son del Museo”, le daba identidad [...] pero la gente no reconocía al Museo como tal, la gente lo identificaba como el Museo de la Ex Aduana y nunca se pudo quitar esa identidad... toda la vida fue edificio de la Ex Aduana y así se le identificó Museo de la Ex Aduana, luego se volvió Museo Histórico de Ciudad Juárez [...] es por ello intervenimos [...] cambiamos algunas piezas que teníamos en bodega, piezas que se fueron consiguiendo de la localidad y en ese contexto fuimos metiendo piezas, como parte de la museografía, pero llegó un momento en que ya no era posible porque pues, el discurso no obedecía, el discurso museológico no obedecía al discurso museográfico, y entonces por eso hasta sentíamos que pues eso [intervenir en la museografía] podía reburujar más [...] al público que asistía a ver la sala del museo. Entonces lo que optamos definitivamente es decir “pues hasta aquí”. Podemos hacer lo máximo por las salas “esto así se queda y vamos trabajando un nuevo guion museológico para cambiar totalmente el discurso del espacio” ¿no? [...] Porque en este país pues hay museos que se hacen viejos con sus museografías y mientras no los vayas cambiando pues la gente deja de asistir, no. Finalmente conoces el espacio y si no tienes una actividad alternativa, dejas de ir al museo, eso le estaba pasando a la museografía de la Ex Aduana, se volvió vieja, obsoleta (Mendoza, comunicación personal noviembre 2015)

La intención de renovación museográfica se nutrió igualmente por otra situación de coyuntura: integrar o insertar al propio MHCJ en la ruta patrimonial conocida como Camino Real de Tierra Adentro, trayecto colonial de suma importancia histórica que atraviesa la población que hoy conocemos como Ciudad Juárez. El director del Centro INAH Chihuahua fue uno de los impulsores de la idea de insertar al MHCJ dentro de la ruta del Camino Real de Tierra Adentro; trayecto que estaba siendo propuesto para ser patrimonio mundial. La inserción, suponía no sólo beneficios materiales sino una nueva conceptualización de la historia regional que el propio museo podía retomar y exhibir. En este sentido, es el propio director del Centro Regional uno de los primeros en sugerir tanto la inclusión de nuevos contenidos, de ahí que en su texto “Notas sobre el guion temático y museográfico del proyecto de reestructuración del Museo Histórico de Ciudad Juárez”, proponga específicamente sub-temas de orden económico, político y social del Camino Real de Tierra Adentro; además de acciones de organización para el acopio de datos históricos,

etnográficos y arqueológicos de la ruta histórica (Perea, 1995).⁷⁷ En este sentido, el proyecto Camino Real de Tierra Adentro⁷⁸ será otro de los detonantes para impulsar la idea de reestructuración de MHCJ hacia nuevos contenidos históricos y patrimoniales

[El tema del Camino Real Tierra Adentro]...desde luego que si influyó y mucho, el Museo y tu servidor llegó a formar parte del grupo que trabajaba el Proyecto del Camino Real, incluso había una red de Museos del Camino Real donde la Ex Aduana formaba parte de esa red de museos, cuando se tocó el tema del Camino Real, si tú revisabas el guion del museo ¡ni siquiera aparecía el Camino Real!, entonces era una de las temáticas que se estaban planteando en este nuevo discurso y éste no era la excepción (Mendoza, comunicación personal, noviembre, 2015)

Ahora bien, hubo otras razones que se sumaron a favor de los planteamientos esgrimidos para realizar una nueva reestructuración. Uno de ellos fue que la actualización de contenidos podía ligarse con un mejor aprovechamiento de los espacios del inmueble, ello a partir de la integración de la Casa del Administrador. El poder contar con un mayor número de metros cuadrados de superficie para exposiciones permanentes y áreas de apoyo técnico y pedagógico, resultaba alentador y pertinente. La habilitación de la Casa del Administrador llegaba en un momento importante sobre todo cuando se avanzaba en la idea de renovación del guion del MHCJ y la suma de otras actividades o programas para la consolidación de las funciones sociales del museo, como fue el llamado programa “servicios a la comunidad”, esto dentro del ámbito de los servicios educativos (Mendoza y Castillo, 1999:1).

Otro argumento más que permitía pensar la necesidad de una renovación, fue re-colocar la importancia del MHCJ (por su historia, su estética, su arquitectura, su función) como parte fundamental de la revitalización y mejoramiento urbano, turístico y patrimonial, del centro histórico de la ciudad, meta impulsada una y otra vez por diferentes administraciones municipales. Ligar la intención de reestructuración del museo con los planes de renovación y desarrollo urbano, resulto tanto para el director del recinto como para el director del Centro Regional de INAH en el estado de Chihuahua, un asunto de gran utilidad política

⁷⁷ Por otra parte, hay que considerar que el propio director Perea en esos años fue igualmente el principal promotor de registrar a la zona arqueológica de Paquimé, Chihuahua, como patrimonio de la Humanidad, distinción que alcanzaría en el año de 1986 después de cuatro años de esfuerzos. Para una revisión crítica de este hecho a sus diez años de instalación, véase Ivonne Chacón Venzor y Rodolfo Coronado Ramírez, “Paquimé, sitio patrimonio mundial: una reflexión crítica sobre su contribución al desarrollo”, en Rodolfo Coronado (Coord.) Vigésimo Aniversario. ENAH Chihuahua, INAH, México, 2014, pp. 193-238

⁷⁸ Par tener noción de este proyecto puede consultarse la fuente Camino Real de Tierra Adentro. UNESCO World Heritage Centre. WHC.Unesco.Org/en/list/1351

sobre todo en momentos de competencia política entre las diferentes ofertas político electorales locales. La idea fue de gran utilidad para reforzar la idea de apoyo municipal y estatal en el mejoramiento del polígono de la ex aduana y con ello del MHCJ. Labor que buscó en su momento, incluir la participación tanto de los tres niveles de gobierno, como de “invitados especiales de la iniciativa privada” (Perea, 2000).

Cabe decir que la integración del museo a los planes municipales no era una situación del todo novedosa, ya que –como lo tratamos más adelante- desde sus inicios, el MHCJ -como Centro Cultural y Museo- fue concebido para integrarse como patrimonio histórico en proyectos ambiciosos de carácter urbanístico, cultural y turístico de Ciudad Juárez, además, desde siempre, se había hecho presente la participación municipal y estatal en la operación del museo. Este asunto era de importancia estratégico para las autoridades del INAH, en la medida que permitía la concurrencia de recursos y las alianzas políticas y administrativas con grupos y liderazgos locales. La alianza de los tres niveles de gobierno y grupos sociales, legitimaba además toda iniciativa de intervención del INAH en este proyecto cultural fronterizo. Por cierto, a finales de 1998 y ya en el año de 1999, en las vísperas de la reestructuración, se argumentó la pertinencia de integrar al MHCJ a los planes de renovación del centro histórico, además se señaló que dicha vinculación debía hacerse estableciendo desde los inicios una perspectiva cultural y patrimonial netamente fronteriza:

El Museo Histórico de Ciudad Juárez debe de renovar ese carácter que le ha otorgado la sociedad como instancia depositaria de la historia y la cultura. En la actualidad se abre la posibilidad de que el Museo pueda ser enriquecido y readecuado para el bien de la población y de éste mismo. Ante el hecho de contar con un nuevo espacio para exposición (llamado Casa del Administrador), tener la necesidad de actualizar y nutrir la información histórica y propuestas museográficas según los más recientes adelantos sobre la materia y, dado la posibilidad de que el Museo quede comprendido como parte del circuito cultural del Centro Histórico de Ciudad Juárez (producto del reordenamiento del primer cuadro) es que el Centro Regional de Chihuahua del Instituto Nacional de Antropología e Historia, se ha abocado a la tarea de su reestructuración (Coronado, 1998: 2)

En la actualidad se considera favorable reestructurar todo el museo ya que se busca no sólo enriquecer la idea de preservación del patrimonio regional, es decir, donde se destaque la noción de preservación de los valores culturales significativos para la población de hoy en Ciudad Juárez, sino también consolidar la función social y educativa que por diez años el museo ha realizado en la frontera norte del país [...] La apremiante restauración arquitectónica del inmueble y el posicionamiento de

áreas externas (según el diseño original que integraba todo el polígono de la Ex Aduana) ubicaría al museo y su hinterland en la actual política municipal de renovación del centro histórico de la ciudad (Coronado, 1999: 2)

El anuncio formal en público del proyecto de reestructuración del MHCJ se dio el 20 de enero del año 2000 en las instalaciones del propio museo, cuyo título fue “Presentación del Proyecto Museo de Frontera Paso del Norte”. Como asistentes estuvieron representantes de los gobiernos estatal y municipal, así como organizaciones empresariales. El objetivo de la reunión según se anunciaba en las invitaciones era hacer del conocimiento a figuras gubernamentales y empresariales “que este proyecto [concordaba con la] política emprendida por nuestras autoridades para revitalizar la imagen urbana del Centro Histórico de Ciudad Juárez” (Mendoza, enero 2000) empero, como se verá más adelante el verdadero propósito de la reunión fue el comprometer financiamiento de terceros para financiar dicho proyecto.

A finales de la década, el espíritu de reestructuración fue sumando voluntades, intereses y acciones para su aplicación, por ello se sucedieron diversas acciones organizadas por el propio museo, así como acercamientos a agrupaciones privadas al proyecto. Por ejemplo, en el año de 1998 el recinto organiza una mesa de trabajo donde se presenta a autoridades del Ayuntamiento de Ciudad Juárez, una propuesta de costos que tendría la creación de una “sala de arqueología de las culturas del norte” (Cuétara, 1998). Por otra parte, como lo mencionábamos, la organización de empresarios locales “Fundación Mascareñas”, pide considerar para este ejercicio de renovación museográfica una sala sobre personajes destacados de la localidad.

La elaboración del guion. Museo de Frontera. Paso del Norte

Un elemento sustantivo de la reestructuración iniciada en 1999 fue la elaboración de un nuevo guion científico. Su diseño implicó la instauración de diferentes fases de desarrollo e involucró a diversas figuras académicas y administrativas tanto del Instituto, como personas externas a éste, pertenecientes del sector intelectual, escolar y popular. La primera de estas fases abarcó desde las primeras acciones administrativas encaminadas a gestionar apoyos para la realización de un nuevo proyecto, hasta la entrega por parte del coordinador general de las directrices y marco conceptual integral sobre el cual debía de girar el guion científico. Una segunda fase consistió en operar de manera simultánea la realización de actividades para la participación social, la búsqueda de información documental y la formación de un segundo equipo de trabajo encargado de elaborar los contenidos científicos definitivos. Una tercera etapa abarcó la entrega de avances y la revisión y elaboración de cedularios por parte de la CNME.

El concepto general. El perfil de un nuevo museo

La idea generadora del nuevo guion científico surgió de un académico integrante de la parte de investigación del INAH, radicado en la ENAH Unidad Chihuahua y con antecedentes en antropología urbana y estudio del patrimonio cultural en Ciudad Juárez. Como se mencionó con anterioridad, el MHCJ no contaba en su seno con suficiente personal científico permanente que se dedicará a la investigación y con ello a nutrir contenidos, por lo que dependía de investigadores de otras dependencias del propio INAH interesados en las actividades propias del museo y en su contexto urbano y fronterizo.⁷⁹

El 16 de diciembre de 1998 en un comunicado del Coordinador Nacional de Museos y Exposiciones, se aprueba el ya comentado documento “Plan de Trabajo para la Realización del Guion de Investigación con Motivo de la Reestructuración del Guion Museográfico del Museo Histórico de Ciudad Juárez” (Fernández, 1998), en él, se muestra la estrategia sobre la cual se encaminará la elaboración del contenido científico, base para la propuesta museográfica y aprovechamiento arquitectónico de los inmuebles.

En documento establece tanto las premisas sobre las cuales se propone avanzar en la elaboración del guion, como el calendario de actividades a realizar para lograrlo. En el apartado de justificación y preliminares se establece que tales premisas en la realización del guion deben hacerse a partir de la aplicación de dos principios: “la participación comunitaria y la corresponsabilidad institucional”. En este sentido, el nuevo guion del MHCJ deberá de incorporar necesariamente tanto “la participación y perspectivas de los diferentes sectores populares identificados con la cultura e historia de Ciudad Juárez”, como “la colaboración de diversas instancias civiles y gubernamentales”. Se considera que, de no existir ambos aspectos, se incumple con la meta de una manera cabal (Coronado, 1998).

De la misma manera, el documento establece como propósitos de la reestructuración, los siguientes; no sólo debe de arrojar una actualización de contenidos y colecciones, sino lograr un mejor aprovechamiento de los espacios tanto nuevos como los existentes tratando de respetar el continente arquitectónico; se deben de garantizar la articulación de los objetivos del Museo, con los intereses y necesidades culturales de la comunidad. Igualmente, se señala que se debe de lograr una mejor vinculación con el entorno físico y simbólico urbano. Sobre la elaboración del guion científico, se establece que la elaboración de éste se deben de tomar en cuenta ciertos criterios: a) integrar en el orden temporal, el

⁷⁹ Aquí hay que hacer mención que existía la investigadora Patricia Luna, y para el año se sumaría el investigador Ben Brown. Pero ambos tuvieron una participación marginal en esta reestructuración.

denominado presente histórico o siglo XX, b) enfatizar en los hechos descritos, las conexiones y relaciones que se establecen entre los diferentes órdenes de la vida (local, regional, nacional e internacional), c) articular en la propuesta museográfica cuatro ejes transversales considerados fundamentales, éstos son lo económico, lo político, lo socio-cultural y lo demográfico-ambiental, d) incluir en la elaboración de contenidos, materiales provenientes de proyectos como el denominado Camino Real de Tierra Adentro, e) aprovechar de manera óptima la museografía para aprovechar al máximo los espacios para exposición, se debe de considerar la inclusión equilibrada de secciones que presten un servicio polivalente e interactivo al visitante, f) darle estatus de prioridad a la información cualitativa y de historia social.

En cuanto a la parte del Calendario, el documento desglosa la planeación de diversas actividades durante todo el año de 1999, destacando aquellas concernientes a la búsqueda, recopilación y sistematización de información, sobre todo del pasado inmediato: se plantea la recopilación de información factual, además de la realización de foros académicos, así como la aplicación de consultas y concursos para la recuperación de la memoria colectiva. De igual manera, se señala la programación de entrevistas con diferentes personalidades y liderazgos de la localidad. Se integrará en un apartado, las necesidades financieras de acuerdo al conjunto de actividades y remuneraciones de los colaboradores, en esta fase de elaboración del guion (Coronado, 1998).

Investigación y participación social. La legitimación social de un nuevo guion

Durante el año de 1999 se suceden las actividades preliminares para la confección del guion. Desde finales del año anterior se establece un primer grupo de trabajo para el acopio de información y el apoyo de actividades de consulta y de difusión del proyecto. Entre el 18 y el 21 de febrero, se realiza un sondeo de opinión entre diversos segmentos de población. En los meses de febrero, abril y noviembre se llevan a cabo foros o encuentros académicos para difundir, reflexionar y debatir sobre el museo que debe de albergar la ex aduana. En el mes de agosto se realiza una Convocatoria binacional (Ciudad Juárez y El Paso) para la recuperación de tradición oral. Finalmente, durante todo el año se desarrollará de manera permanente la revisión documental de material especializado, el diseño de bibliografías y directorios, además se realizó trabajo de gabinete como la transcripción de entrevistas.

La formación de un primer grupo de trabajo implicó la integración de antropólogos titulados y estudiantes avanzados de la carrera de antropología social de la ENAH Chihuahua. Sus tareas consistieron en recopilar información documental en archivos y bibliotecas, participar de la aplicación de un sondeo de opinión entre diferentes segmentos de

población, el apoyar en la organización de un Foro/Debate sobre un museo de frontera, asistir en la aplicación de una convocatoria sobre tradiciones populares tanto en Ciudad Juárez como en la ciudad de El Paso, Texas. Con respecto a la difusión del proyecto de reestructuración, está se dio a nivel de representantes y autoridades tanto públicos como privados y, entre instituciones académicas y organismos del sector cultura de Ciudad Juárez.

Las actividades de acopio de información, sobre todo la cualitativa, tuvo como propósito enriquecer el documento rector y avanzar en la profundidad conceptual y claridad expositiva de los temas. Esto permitió a su vez preparar un documento de trabajo denominado *Reestructuración del guion museográfico. Museo Histórico de Ciudad Juárez ExAduana*, (Coronado (a), 1999) en donde se aborda por primera vez una propuesta modular de los temas a desarrollar en el nuevo guion. Propuesta que será posteriormente revisada y adaptada por los integrantes del segundo equipo de trabajo compuesto por académicos del INAH e integrantes de la CNME, cuya responsabilidad fue precisamente elaborar los guiones finales según temas y épocas.

De entre todas las actividades realizadas en este 1999, destacan aquellas relacionadas con el registro de las denominadas concepciones y representaciones sociales.⁸⁰ La primera de estas acciones hace referencia a la aplicación de un sondeo de opinión, que requirió de la intervención del primer equipo de trabajo. El sondeo de opinión tuvo como objetivo recuperar ese “imaginario colectivo” de los pobladores de ciudad Juárez, sobre la ciudad y el MHCJ, a partir de su cotidianidad y representaciones. La actividad se llevó a cabo en dos fases y requirió del uso de instrumentos para la aplicación de entrevistas dirigidas. Lo importante del ejercicio es que permitió vincularse con diferentes sectores de población y conocer de primera mano sus intereses y opiniones. El sondeo se dividió en dos fases (una piloto y otra formal) e incluyó población con variedad en género, edad, escolaridad, ocupación y procedencia.

El sondeo de opinión confirmaría la existencia de dos grandes núcleos de población, aquellos que mantienen poca información histórica y cultural y coincide con baja escolaridad y, los que cuentan con información basada en experiencias previas con museos

⁸⁰ De las acciones para recuperar la visión de integrantes de los diferentes grupos sociales, la Convocatoria sobre Tradiciones Populares de Ciudad Juárez y el El Paso, Texas, fue la más endeble, a pesar haber contado con la opinión de pobladores de ambas ciudades, además del patrocinio económico de autoridades de la ciudad vecina de El Paso, Texas. La información obtenida sobre tradiciones populares no tuvo la contundencia que se esperaba, mucho se señaló la falta de participación y el hecho que eran ciudades de frontera cuya población migrante no permitía aún, contar con un sentido de arraigo cultural.

o conocimientos aprendidos en el sistema escolar. Otro de los resultados preliminares fue que un gran número de entrevistados aprobaban que el MHCJ estuviera en reestructuración, ya que permitiría cambiar sus contenidos. No obstante, en un alto porcentaje no necesariamente remitió a entender el nuevo proyecto como un museo “de frontera”, sino más bien como un espacio para exhibir lo mejor de las tradiciones del país y de Ciudad Juárez, como vemos en esta reflexión:

Pudimos obtener una opinión cruzadas de lo que piensa la gente de los museos, pero yo no hallé jamás un solo sujeto que me hablara sobre la necesidad de establecer un proyecto de frontera, por el contrario, cuando se les comentaba acerca de la posible instalación de un museo temático jamás se les ocurrió señalar que sería bueno “exhibir” las contradicciones de la vida fronteriza, por ejemplo, la cuestión migratoria. Todos coincidían en una visión estereotipada y tradicional de lo que debería de ser un museo. Hablaban de demostrar lo que eran las culturas indígenas de Oaxaca y demás (Penagos, reporte de trabajo de campo, Ciudad Juárez, s/f)

En una impresión mía a la gente le gusta más hablar sobre Ciudad Juárez, sus habitantes y sus espacios [...] sólo una excepción la entrevista numero dos donde la gerente de una joyería dio excelentes comentarios sobre los museos, yo creo que esta diferencia depende del nivel educativo e intelectual (Olmos, reporte de trabajo de campo, Ciudad Juárez, s/f)

Hubo otros resultados de este ejercicio de consulta como constatar que un gran número de entrevistados aludió al clima de violencia que en ese momento padecía la entidad, e igualmente que no necesariamente la población tenía dentro de sus inquietudes frecuentar como oferta cultural los museos , por ende, no había interés por contar con un recinto cultural capaz de proyectar “su sentido de identidad”, ello hacia que su realidad cotidiana no coincidiera o convergiera con los intentos de conservación patrimonial del Museo:

En primer lugar, habría que señalar el escaso interés del público juarense por visitar museos. Si bien la oferta cultural a nivel museístico en Ciudad Juárez es insuficiente, no hay tampoco una tarea de fomento, divulgación y promoción de dichos espacios. Fue generalizada la idea de que no existen acciones oficiales, gubernamentales, ni privadas en esta ciudad que promuevan la visita a los museos y acaso se señalaron algunas de las actividades que bajo este rubro desarrolla el museo de la ex aduana, por ejemplo, el cine club y los talleres infantiles de verano. Por otro lado, nadie planteo la posibilidad de construir un museo sobre la frontera. Mucho menos de la identidad juarense. Si bien una parte de los entrevistados mencionó que una de las particularidades de esta ciudad es su gente; no encontramos la exégesis de lo que

bien podría ser definido como una “identidad fronteriza”. En conclusión, existe un planteamiento por establecer un museo de frontera, pero tal preocupación, responde a un interés estrictamente intelectual de un sector de la población de Juárez. Tal planteamiento tiene poco que ver con las preocupaciones del lego [...] Respecto a lo que se entiende por frontera tampoco encontramos una exégesis por parte del informante: la mayor parte de ellos consideraron, que la frontera era una situación solo de límite geográfico. Muy pocos de nuestros entrevistados observaron desde sus “imaginarios”, la perspectiva de la frontera como un espacio liminal, permeado de contradicciones. Fueron escasos aquellos que plantearon la posibilidad de un museo que hable sobre la identidad juarense o la identidad fronteriza y no resulta paradójico el que un informante antes miembro partidario de una banda chola se planteara la posibilidad de ver al interior del museo lo que se denomina “cultura de barrio” (Penagos, 2003: 100-101)

Toda la información cualitativa arrojada por el sondeo de opinión, quedó a la espera para ser utilizada para fines de discusión entre los grupos de trabajo tanto para el guion científico como el que apoyo para los avances del museográfico.

Por lo que respecta a la realización de foros o mesas de trabajo en ámbitos académicos para la difusión o discusión especializada del tema, se organizarán tres eventos. En el mes de febrero de 1999 tanto del director del Museo como del coordinador general del guion, participaron de las Jornadas de Discusión sobre Procesos y Políticas Culturales organizado por la Dirección General de Educación y Cultura de la Presidencia Municipal de Ciudad Juárez y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en el cual se presentan en público los lineamientos generales del proyecto de reestructuración. Se enfatizan dos aspectos: 1) la necesidad de integrar los componentes de una identidad y cultura regional derivada de una fuerte condición binacional o de coexistencia con su ciudad gemela El Paso, Texas de los Estados Unidos de América, lo que contempla no renunciar a la perspectiva nacional mexicana, ni la posibilidad de incorporar la visión y la cotidianidad de los agentes de la comunidad en toda su pluralidad y, 2) retomar en la nueva museografía, toda la capacidad tecnológica posible en materia de comunicaciones e interactividad, así como el usar como parte del discurso museográfico las posibilidades estéticas y de explotación de la múltiple capacidad sensorial del público.⁸¹

⁸¹ Coronado Ramírez, Rodolfo. “Un museo de frontera en Ciudad Juárez: bases para la realización de un proyecto de participación en torno a la preservación del patrimonio socio-histórico regional”, ponencia presentada en las Primeras Jornadas de Discusión sobre Procesos y Políticas Culturales, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Febrero, 1999.

Como colofón, se propone que el Museo incremente sus colecciones y reproducciones, mejore sus medidas de seguridad y funcione como un verdadero centro de resguardo, exposiciones e investigaciones históricas y antropológicas, al mismo tiempo que se erija como un foro de convivencia e inversión para los agentes económicos privados interesados en la cultura.

En segundo de estos foros académicos se realizó en el mes de abril de 1999 en las instalaciones del todavía MHCJ, bajo el lema *Historia, Sociedad y Cultura en Ciudad Juárez. Propuesta para la Recreación de un Museo de Frontera*.⁸² Lo central de tal evento fue permitir la participación de académicos de instituciones de educación superior y de investigadores radicados tanto de México como de los Estados Unidos, de científicos y creadores regionales que contaban además con estudios en historia, geografía, artes y cultura local. Se partió del supuesto que resultados facilitarían suscribir la necesidad de instaurar una perspectiva original y de ruptura con lo existente, visión que además debía de converger con los postulados y lineamientos del documento base elaborado en febrero de 1999 elaborado por el coordinador del guion, ello para encuadrar el perfil museológico del museo. Mucho de lo abarcado en este foro fue retomado en una nueva entrega en el mes de septiembre de ese mismo año, documento que integraría un índice y subíndice temáticos.

De los temas relevantes retomados en este foro por los participantes, destacaron dos: la relación siempre tensional entre la denominada historia nacional (idealizada y prominente) y la historia regional (excluida o minimizada) y la conceptualización del propio concepto de frontera. Asimismo, se hará referencia a otros temas como la necesidad de renovar la museografía y los servicios adyacentes, o el reforzar a la institución cultural como un bien público con alta legitimidad social. En concreto, todos los autores de manera crítica y propositiva, señalarán la oportunidad que otorga esta reestructuración museográfica para generar cambios profundos y de mayor pertinencia científica y social. En este sentido, varios de los participantes propondrán abandonar la museología tradicional identificada con una manera de representar la historia nacional (Morales, 2003, Tabuenca, 2003), para en su caso, instaurar una museología y museografía que se atreva a exponer preocupaciones, temas e identidades verdaderamente regionales (Tabuenca 2003, González de la Vara, 2003 y Vila, 2003), con diferentes cronologías, temáticas y representaciones estéticas y de

⁸² Esta actividad permitirá igualmente aplicar otros instrumentos de consulta a la población en general. Por ejemplo, en breve encuesta aplicada a los asistentes, se les pregunta su opinión sobre el museo existente, además de sus ideas hacia una nueva propuesta museográfica, resalta el interés por abundar en la historia regional antes y después del establecimiento de la “frontera”, la integración de todos los sectores de población en esta representación y la necesidad de mejoría en los recursos museográficos. Registros de Asistencia.

comunicación (Morales, 2003), sin pretender nuevamente instaurar idealizaciones o meras representaciones fundacionales casi míticas que anulan cualquier planteamiento que describa a la frontera como un espacio complejo, conflictivo pero enriquecedor (Vila, 2003). El sentimiento generalizado de todos los autores -en esta relación tensional frente a la imposición de una historia nacional y centralista- será el reivindicar las posibilidades de lo regional no sólo como categoría analítica de una realidad (de frontera), sino igualmente como una herramienta expositiva frente a lo histórico y lo etnográfico (Coronado, 2003).

Finalmente, llamará la atención de manera especial el uso y connotación de la categoría de frontera, noción reivindicada por todos los participantes y pieza central de lo que consideran, un desafío museológico y museográfico para el nuevo museo. De hecho, todos los ponentes del foro considerarán el concepto de frontera uno de los ejes fundamentales sobre el cual debe de erigirse el nuevo proyecto de la ex aduana. Categoría controvertida por su complejidad (Muñoz, 2003), pero que igual debe de permitir incluir tanto la narrativa histórica oficial, como el orden de lo imaginario reproducido por los sectores populares (Muñoz, 2003), además de otras realidades vetadas o excluidas por esa historia oficial omnipresente (Vila, 2003 y Valenzuela, 2003).

El tercer foro académico y último organizado como parte de las actividades de reestructuración, integró la participación del primer grupo de trabajo para el acopio de información científica en apoyo al guion. De las preocupaciones vertidas en esta mesa de trabajo se trató la importancia que tiene que el MHCJ de formar parte de la red de museo del INAH (Cuétara, 2003), la premura de aplicar una noción que adhiera al proyecto una política cultural más horizontal, incluyente de la identidad fronteriza (Mendoza, 2003), la necesidad de contar con una mayor legitimidad social al aplicar una metodología de acopio de información y participación ciudadana, que incluye, la organización de sondeos de opinión más la elección de informantes clave para su entrevista con el objeto de recuperar parte del “imaginario social” en torno a este tema (Penagos, 2003), apremiar la incorporación de esta visión de frontera a sectores populares como por ejemplo a los jóvenes cholos (Hernández, 2003).

Si bien los resultados de cada una de estas actividades tendrán como objetivo la dotación de insumos informáticos para las temáticas propuestas en el esbozo general del guion, lo sustantivo de este conjunto de acciones fue buscar la legitimación social del proyecto de reestructuración, al contar con la participación y el reconocimiento de la población en general y de las instituciones educativas y culturales regionales, en lo específico. Este componente de la metodología del proyecto aprobado por la CNME en noviembre de 1998, quedará nuevamente enfatizado en la segunda versión del proyecto publicado un año después, en el mes de septiembre.

El documento base

Indudablemente el documento citado *Reestructuración del Guion Museográfico Museo Histórico de Ciudad Juárez Ex Aduana*, fue la base para el posterior planteamiento sobre el perfil deseado del Nuevo Museo, así como la base metodológica y conceptual del renovado guion científico. Por primera vez se hace explícita una línea argumentativa completa, con un destacado enfoque que privilegia la visión materialista-simbólica de gran evocación presentista y con predominancia de lo político y lo social. Dicho planteamiento será uno de los primeros intentos teóricos por ordenar las futuras elaboraciones científicas de los integrantes del equipo multidisciplinario, será digamos uno de sus referentes subyacentes.

Integrado de tres partes, el texto tendrá en definitiva una triple intención: primero, enfatizar la integración en el documento de la construcción de sentido de los sectores populares e intelectuales de la ciudad, es decir, su visión local y regional como habitantes de una entidad fronteriza, segundo, reivindicar que la fuente básica de elaboración del nuevo guion es la investigación científica, donde se suma desde luego la visión de la población como fuente de investigación histórica y social, tercero, proponer, a partir de los resultados de las cuatro actividades de investigación y participación preliminares, una museografía cuyo criterio sea la división temática-cronológica y modular, lo que en definitiva permita hablar por primera vez de un Museo de Frontera. Paso del Norte.

En la primera parte del documento se insiste en justificar la reestructuración museográfica al tomar componentes como la urgencia por atender la caducidad de contenidos y museografía y ante el apremio por involucrar más a la sociedad en este proyecto, sobre todo cuando se propone que el museo quede integrado a una política de renovación urbana.

En un segundo apartado -como en el documento de noviembre de 1998- se insiste en lineamientos generales que deben de caracterizar a este nuevo espacio museográfico, aunque ahora, incorpora algunos más de carácter académico, de organización y administrativos. De los más importantes se señalan que el recinto debe de ser un productor de sentido, es decir, un ámbito para la “interpretación sobre lo más significativo de la cultura regional”, que el contenido histórico debe de incluir necesariamente el “presente histórico”, donde destaque las culturas populares como sus protagonistas, se menciona además que se debe de constituir un Museo de Frontera donde se combinen los diferentes estratos de identidad como son lo binacional, nacional, regional y local. Por otra parte, se añade que este proyecto cultural sea también una propuesta estética, comunicativa e interactiva donde se combine el recorrido inducido secuencial con el temático organizado de manera modular. En el ámbito técnico y administrativo se indica que este nuevo Museo

debe de contar con secciones y servicios adicionales que complementen los requerimientos del visitante, contar con planes de conservación e incrementen de colecciones, buscar patrocinios o fuentes alternativas de financiamiento, sin dejar de ser una instancia pública con un profundo sentido social.

Un elemento que vuelve a aparecer como parte de la metodología en la elaboración del guion refiere al énfasis dado a la “participación social” en el proyecto, punto distintivo de esta reestructuración respecto a las ocurridas anteriormente

Uno de los principios del proyecto de reestructuración es el de integrar desde sus inicios a la denominada sociedad civil. El objeto no es que un grupo de especialistas elabore de manera solitaria y bajo los meros requerimientos institucionales la renovación del museo. Se busca entonces las expresiones de la sociedad en el sentido más amplio e incluyente posible, con esta idea se piensa en un Museo que no sea únicamente para niños o visitantes extranjeros o nacionales sino de manera preferencial para todos los habitantes de Ciudad Juárez, así como los mexicanos avecinados en el Paso, Texas (Coronado (a), 1999: 9-10)

Una sub-sección contenida en este capitulo del material, añade un paquete de aclaraciones conceptuales y metodológicas que orientan lo que se propone sea la museología del Museo de Frontera. Paso del Norte. Se definen en este caso algunos conceptos orientadores como museo, historia, región, frontera, el imaginario colectivo o popular. Además, se insiste en la investigación social –específicamente antropológica- para la actualización de dato científico y como eje central el trabajo etnográfico del presente.

Estos principios teórico-metodológicos o concepto nodales o estratégicos delinearán en lo posterior la comprensión entre el grupo multidisciplinario lo que debe de ser un museo, en este caso, un museo de frontera. Por ejemplo, en cuanto a la comprensión de qué es un museo se menciona que cada sala de exposición sea en sí misma un *ambiente argumental o conceptual*, en ese sentido se privilegiaban las intenciones y formas de transmisión de las ideas, soslayando en consecuencia depender exclusivamente de los objetos o colecciones (conseguibles y museables), para valorar lo que se busca decir.

Con esta idea se pretende finalmente que la audiencia, con base en su participación activa, pueda erigir su propia idea o juicio a partir de lo que observa, escucha, comprende en cada sala visitada; es decir, hacer de su experiencia en museo, una producción de sentido, partiendo del principio de la representación; con ello -se pensaba- el MHCJ como museo público, cumpliría -apegado a lo lúdico y a la razón- a uno de los principios básicos para lo que fue concebido: educar.

En cuanto a los otros conceptos, lo histórico, el sentido de lo regional y lo que concierne a lo fronterizo, el primero alude a que la historia contada y representada debería de ser mostrada no tanto en un sentido cronológico, sucesivo y lineal; sino en función de un

conjunto de procesos temporales complejos, dinámicos y contradictorios que pueden comprenderse, interpretarse, y comunicarse a través de periodizaciones, la organización de dichas periodizaciones en etapas o épocas representarían en la medida de lo permisible, una teoría del proceso histórico que ha tenido Ciudad Juárez desde su formación como asentamiento de Misión, hasta su edificación como polo de desarrollo de la frontera norte del país (Coronado (a), 1999: 7).

Por lo que respecta a lo regional se apelaba al vínculo hombre-naturaleza, pero en un contexto geográfico históricamente definido, es decir territorial; lo regional sería pues “la base del análisis (entre) la cultura y la historia del grupo, en tanto que construye espacio social (relaciones económicas, patrón de asentamiento, etc.) en un determinado ámbito territorial y geográfico”. Con ello toman relevancia aspectos como el clima, la topografía y los recursos naturales, si se les documenta y analiza en función del uso que han hecho de ellos la población de la ciudad, y de manipulación o transformación para el beneficio o no de la colectividad.

En lo referente al concepto de frontera se propone incluya como un amplio referente de identidad, que integra los demás elementos en tres direcciones o sentidos: uno político-administrativo, otro socio-cultural e histórico y uno más sustantivista o filosófico. Se propone que la categoría o concepto illustre sobre el principio de punto de encuentro de los correspondientes límites, de dos soberanías o Estados-Nación; soberanías que condicionarán (económica, política y culturalmente) la vida y obra de los pobladores de Ciudad Juárez. Este término encarnará más específicamente el límite de dos soberanías y poderes nacionales cuya relación cotidiana sumamente desigual arropará la conformación de sus pobladores. En referencia al criterio sociocultural, se apela a que la frontera es un fenómeno de construcción social y de identidad, pero igualmente, un eje del imaginario colectivo de los pobladores de esta gran ciudad y sobre todo de designación por parte de aquellos que no lo son. Será un producto histórico que aludirá al límite o lo periférico en relación a un centro nacional.⁸³

⁸³ Hay que señalar que este término *Frontera*, fue uno de los más controvertidos en todas las discusiones académicas al traer a colación su sentido ontológico y con ello el de “identidad”; elemento que, como hemos visto preocupa más a grupos profesionales que al resto de la población.

Al final el escrito en su tercera parte, incluye lo que será el aprovechamiento de espacios de exhibición y el sentido de los recorridos inducidos por la museografía. Se propone la utilización de doce salas para exposiciones permanentes y una temporal, integradas en cinco módulos consecutivos: Trabajo y Economía donde liga industrialización y crecimiento urbano; Movimientos Sociales y Conflictos Fronterizos donde se valoran las luchas sociales, los movimientos de reivindicación y de conflicto político; Ideología y Cultura que implica todo lo concerniente a las expresiones culturales y representaciones sociales; Población cuya relevancia es la composición y comportamiento de los grupos humanos; Ambiente y Recursos, que en conjunto representan las características ambientales, el control de los recursos naturales y los problemas de contaminación. Al final propone una sala de interpretación cuya función es exponer una especie de “ventana a la historia del propio Museo”.

La elaboración de contenidos

Avanzada la actividad de planeación y legitimación social del trabajo de reestructuración, además de la confección de los elementos preliminares para los contenidos del guion científico, la elaboración formal de éste abarco un proceso de varios años e involucro dentro de este colectivo tres sub-grupos de participantes. El primero que incluyó a personal del Instituto quienes generaron las primeras propuestas en cuanto a temáticas, reutilización de espacios y circulaciones inducidas. Este equipo estuvo compuesto por el coordinador general del proyecto y el arquitecto Salvador García Espinoza y el Museógrafo Roberto Cuétara, el primero trabajador del Museo, el segundo museógrafo de la CNME. Un segundo sub-grupo se sumaría meses después para llevar a cabo la tarea de elaborar los contenidos definitivos de los módulos aprobados, en conjunto serán siete académicos tanto del INAH como de la UACJ. Un tercer agregado lo constituirá el personal de la CNME. encargado en apoyar todo lo conducente a la futura museografía y de manera particular el uso de colecciones, propuesta de mobiliario y confección de cedularios. Cabe señalar aquí que, de todo este gran colectivo, sólo dos figuras participantes pertenecían a la plantilla laboral del museo, el arquitecto Salvador García Espinoza y el investigador Ben Brown, ambos harían aportaciones al proyecto desde su posición experiencial local.

La inquietud de renovación del guion del MHCJ, como se mencionó en otro apartado, dio inicio a mediados de la década, cuando se precipitaron algunos sucesos como por ejemplo, la intención de renovar el MHCJ a partir de la inclusión de una sala sobre “arqueología de las culturas del norte”, proyecto que se supone financiaría la UACJ; o cuando el MHCJ fue solicitado por un grupo de industriales quienes impulsaban la existencia en la Casa del Administrador la polémica sala sobre los “jaurenses distinguidos”. Pero no fue sino hasta abril de 1999 cuando aparecen los primeros pasos con apoyo de la CNME. En esta fecha el

arquitecto Salvador García Espinoza y el museógrafo Roberto Cuétara, hacen una propuesta sobre todo concerniente a la reutilización de espacios, la circulación inducida y el valor que debe de tener el continente arquitectónico para el proyecto, temas vinculados directamente con la selección de contenidos (García, 1999).

El arquitecto García Espinoza afincará sus propuestas a partir de la crítica al funcionamiento hasta ese momento del MHCJ, señalará en cuanto a la reutilización de espacios la liberación de las salas frontales –consideradas de mayor importancia-, la reubicación de los servicios como auditorio, biblioteca, cafetería, baños, centro de vigilancia, áreas administrativas, la utilización de las nuevas áreas (Casa del Administrador) dado prioridad a servicios educativos y de extensión. En cuanto a la circulación inducida propone establecer el sentido “contrario a las manecillas del reloj”, donde el salón histórico mayor conservado (salón verde) “abordara el tema del inmueble y sus aspectos históricos”, le seguirían cinco salas más en la parte poniente del inmueble “donde se podrían abordar temas nacionales o generales”, dejando las otras seis salas de la parte oriente “para temas locales, de la región, fronterizos o actuales” (García, 1999: 15). Para terminar, el salón central del Museo serviría para exposiciones temporales además de ser un espacio de transición entre el conjunto de salas permanentes.⁸⁴

Por su parte el museógrafo de la CNME, Roberto Cuétara señalará de manera crítica su postura, poniendo énfasis en la reutilización de espacios y la salvaguarda del continente arquitectónico del museo, ya que es sobre todo un monumento histórico de la nación:

La propuesta es reutilizar la mayor parte del edificio [...] es decir sus espacios, se intenta no divorciar la propuesta museográfica con la propuesta de restauración del inmueble, es decir, con el “contexto arquitectónico”, en la actualidad hay un rompimiento entre la posibilidad de percibir la calidad arquitectónica del museo y la organización de las salas. Hay que romper con esa tendencia de poner una museografía que únicamente este a la altura de la vista de las personas. La nueva temática del museo orilla también a buscar una museografía diferente [...] por ello en cuanto a la riqueza arquitectónica del inmueble se respete un par de salas, en primera instancia sería el salón verde, dado su peso simbólico, en este salón se montaría lo que fue el edificio de la Ex Aduana (Minuta de trabajo, 1999)

⁸⁴ El arquitecto Salvador Rueda García, aunque no ocupaba un puesto dentro del escalafón de la rama museográfica del Instituto, hizo aportes y propuestas en este sentido. Mismas que quedaron expuestas en su documento sobre la reutilización de espacios.

El museógrafo Cuétara será uno de los pocos del primer grupo de convocados a participar del proyecto de reestructuración que insistirá en señalar que el nuevo guion debe integrar lo que era el inmueble “se le tiene que devolver el sentido al inmueble, el sentido de la antigua aduana” (Minuta de trabajo, 1999) es por ello que enfatiza que en la Casa del Administrador debe instalarse las oficinas con lo que se le otorga su objetivo original que es la de resguardar las oficinas de la Aduana. Este posicionamiento de la importancia del continente arquitectónico frente a la museografía será compartido por otros arquitectos y museólogos participantes en los inicios de la reestructuración y será eventualmente uno de los puntos confrontados y suplantados por la propuesta de revisión del guion que finalmente será probado con el MUREF.⁸⁵

Un segundo razonamiento originado en esta fase de elaboración del guion, lo propone el coordinador general del guion, quien a partir del perfil museológico expuesto meses antes, señala como idea central la existencia de cinco módulos y doce salas permanentes, mismas que albergarían seis grandes temas como son trabajo, economía, urbanización, ruralización, movimientos sociales, conflictos fronterizos, ideología y cultura, población, ambiente y recursos, e historia de la aduana fronteriza.⁸⁶

En el año 2001 la incorporación del segundo sub-grupo de trabajo, otorga mayor precisión al orden temático del museo de frontera, lo que permite retomar y enfatizar su sentido histórico, su sentido sucesivo e histórico desde los primeros asentamientos sedentarios o prehispánicos, hasta el pasado reciente o siglo XX. En ese sentido, se organizaron responsables por cada tema y subtemas, respetando el sentido modular. El equipo responsable de la elaboración del documento quedó integrado por cinco investigadores del INAH, una autoridad y dos académicos de la UACJ. En el año de 2004 se tenía como avance el siguiente orden temático, según la siguiente tabla número tres.⁸⁷

⁸⁵ Por ejemplo el arquitecto Francisco Pérez hace analogía lo que representa el edificio de la Ex Aduana con los presidios dada su importancia para el poblamiento de la región, es por ello que el edificio sea un eslabón del nacionalismo mexicano en la frontera, un espacio para la defensa de los valores del nacionalismo mexicano, por su parte el museólogo Luis Gerardo Morales señalará que lo mejor es aprovechar la belleza del inmueble –como el patio central y las columnas- para pensar en la reutilización del espacio como el Mall central. Minuta de Trabajo. Proyecto de Reestructuración del Museo Histórico de Ciudad Juárez, MHCJ, 16 de abril de 1999.

⁸⁶ La idea fue presentada en esta reunión de trabajo del mes de abril de 1999, misma que aparece en el texto de septiembre de ese año, formalizando con ello su aceptación por este sub-grupo de trabajo y por el director técnico en museos de la CNME.

⁸⁷ Estas temáticas estuvieron sujetas en lo específico en constante revisión, pero fueron en principio aprobadas por la Coordinación Técnica de la CNME. Carpeta Guion Científico para las Salas 1,2,3. MHCJ, agosto de 2004.

Tabla 3.- Temas propuestos para el Museo de Frontera. Paso del Norte

Salas	Temáticas	Responsable
1,2,3	Antiguas Culturas del Norte	Francisco Mendiola, INAH
4	Camino Real de Tierra Adentro	Ben Brown, INAH
5	Misiones	José de la Cruz Pacheco, INAH
6	Rebeliones Indígenas	Elsa Rodríguez, INAH
7	Independencia y Defensa de la República	Carlos Herrera, UACJ
8	Conflicto México-Estados Unidos	Elsa Rodríguez, INAH
9	Gobierno Republicano	Sofía Pérez, INAH
10	Reforma e Intervención Francesa	
12	Juárez Contemporáneo	Rodolfo Coronado, INAH

Fuente: notas de trabajo. Archivo personal. Rodolfo Coronado Ramírez

La elaboración del guion científico se llevó a cabo a partir de un trabajo de gabinete supervisado tanto por el director del museo como por el personal de la CNME, su desarrollo fue constante sobre todo entre los años 2001 y 2005 entregándose resultados por parte de los responsables de manera alternada. La presencia de la CNME en este proceso se dio sobre todo en cuanto a revisión del guion científico, la adquisición de colección y la confección de cedularios. Sólo en el arranque de los trabajos del guion científico hubo participación de museógrafos del INAH, por otra parte, en todo este desarrollo hubo una inexistente participación financiera para la adquisición de bienes, materiales y equipos para la producción y montaje museográficos.

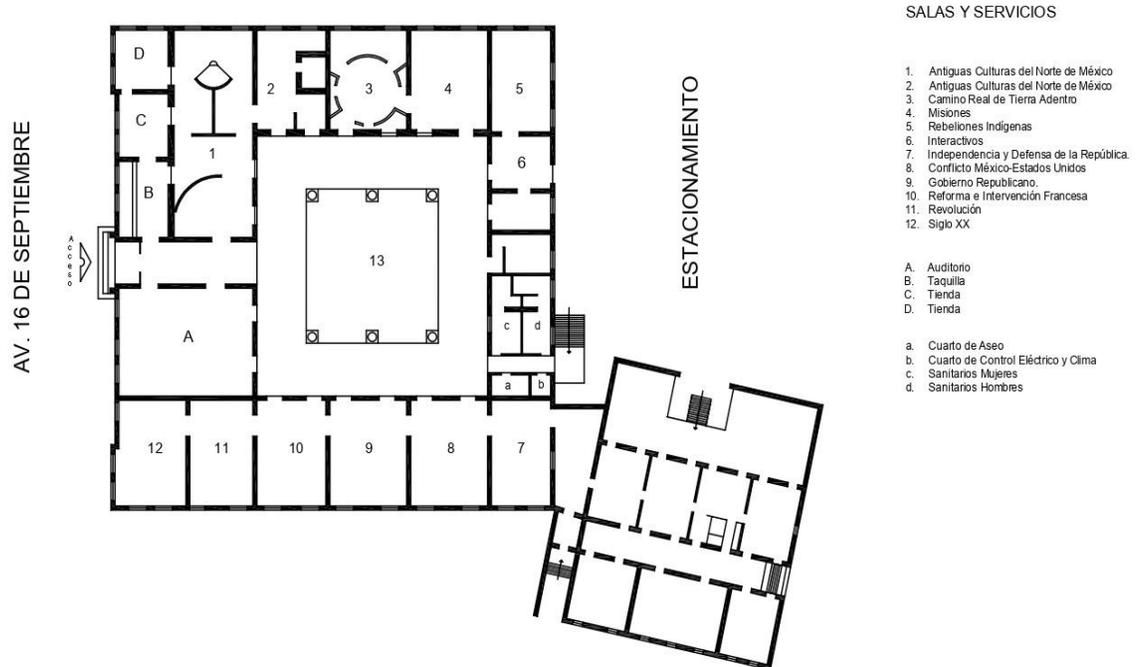
La elaboración del guion científico fue constante y aunque manifestó un ritmo parsimonioso, tuvo momentos decisivos que hicieron percibir la posibilidad de su materialización. En diciembre de 2004 la directora del Centro Regional del INAH comunica al gobernador del estado José Reyes Baeza sobre los avances de los trabajos de cada una de las fases de los trabajos. Enuncia como la segunda fase:

Parte fundamental de este proyecto va encaminado a un cambio total del guion donde se propone que el recinto de la Ex Aduana se proyecte como un museo de frontera donde se promueva simultáneamente el fortalecimiento de una conciencia histórica nacional y el refuerzo de una identidad cultural regional y local. Así mismo se pretende asegurar que la museografía y la organización de las salas posibiliten a la audiencia la observación, comprensión y goce de una propuesta estética, sensorial y de comunicación que se piensa integrada y continua [...] Para el año 2005 se pretende iniciar los montajes del primer módulo temático, ya que el guion científico

se encuentra totalmente terminado, pero la idea es buscar las alianzas pertinentes que nos permitan terminar todas sus salas a finales de este año (Rodríguez, 2004: 1,3)

Plano 3.- Propuesta salas de exposición permanente, según nuevo guion

MUSEO DE FRONTERA. PASO DEL NORTE.



Otro momento promisorio del proceso se dio entre los meses de febrero y marzo de 2005, cuando el director del Museo les escribe a los responsables de la redacción del guion científico sobre la urgencia de reunión de todo el equipo de trabajo, así como la entrega y revisión de avances, “esto derivado de la posibilidad de abrir el Museo con sus salas permanentes para el mes de marzo de 2006, dentro del marco del Bicentenario de Juárez y con la canalización de recursos de los tres niveles de gobierno” (Mendoza, 2005: 2).

Dicha postura se corroborará en una reunión de trabajo del 14 de marzo de ese mismo año, cuando el Director de Museos de la CNME, el antropólogo Emilio Montemayor, demanda celeridad en la entrega de guiones dado que “los compromisos y posibilidades que han surgido de parte de los tres niveles de gobierno por reabrir el museo para marzo del 2006, como parte de los festejos del bicentenario de Juárez” (Minuta (a)2005: 1). En este sentido, Emilio Montemayor habla del establecimiento de compromisos con el gobierno municipal

y de la gestión que se hace con el gobierno del Estado para la firma de un convenio marco que oriente hacia la apertura del Museo.

La celeridad mostrada en este año por las autoridades del INAH por instalar la nueva museografía será elocuente; un ejemplo más sucede cuando la propia CNME le indica al responsable del guion sobre las “Culturas Antiguas del Norte” el arqueólogo Francisco Mendiola, apremie los trabajos que permitan “abrir en el primer trimestre del año 2005” lo concerniente al módulo de arqueología. El personal de la propia CNME opinaba que se concluyera con todas las tareas restantes en un periodo de ocho meses (agosto 2004 a marzo de 2005), es decir, realizar en ese lapso los trabajos de revisión de guion, redacción de cedulario, selección de obra, elaboración de catálogo, diseño de proyecto museográfico, restauración de obra y, finalmente, montaje. La misiva tuvo su lado ponderado y mesurable al advertir que lo anterior era posible siempre y cuando se contara con los recursos del Instituto en tiempo y forma (Hellion, 2004)

Si bien es cierto que para ese año de 2005 ya estaban concluidos casi todos los documentos de cada uno de los módulos y salas, y se sucedieron esta serie de acciones propositivas que buscaba la materialización del proyecto, desde finales de 2004 el equipo de trabajo también vivió algunos momentos críticos ante la carencia de recursos oficiales, hecho que dificultó la contratación de personal de auxilio en la parte arqueológica que estuviera a cargo de la detección, revisión y selección de colecciones. Una alternativa a esta disyuntiva fue solicitar ya el siguiente año la intermediación de la directora del Centro INAH Chihuahua para que dichos recursos fueran devengados por el Patronato del Museo. (Minuta (a), 2005)

88

Para finales del año 2005 y hasta 2007 el proceso de revisión de guion científico, elaboración de cedularios y búsqueda de colección, resintieron una falta de atención generalizada, se instala entonces una franca desaceleración de los trabajos; la dinámica que finalmente imperará será el estancamiento de los avances y con ello una eventual suplantación.

La intervención arquitectónica al inmueble principal

Controversia sobre la recuperación de elemento originales

Si bien la reestructuración del MHCJ incluyó tres sub-proyectos como la intervención arquitectónica, la elaboración del guion científico y el diseño y montaje de un nuevo guion

⁸⁸ La falta de recursos fue una constante para avanzar en los trabajos de asistencia científica para los responsables del guion, si en el año de 2004 se confía fluyan recursos del INAH para el año siguiente se defiende la idea de buscar recursos vía Patronato.

museográfico, el sub-proyecto de mejora arquitectónica incluyó tres elementos centrales: una obra civil finalmente concluida y dos a nivel de gestión y propuestas. La obra civil realizada consistirá en la recuperación del nivel original del piso del patio central del edificio principal y cambio de piso en salas, las otras dos referirán a la integración al museo de los antiguos pasillos de descarga de la ex aduana, ubicados al exterior del edificio principal pero dentro de la poligonal, más la proposición de reutilización de espacios del Museo poniendo como prioridad el respeto constructivo de la ex aduana como edificio histórico, es decir, que la adecuación de salas de exposición, servicios múltiples y circulación inducida según se señale en el nuevo guion museológico, deberán de hacerse respetando las características físicas del inmueble.

La responsabilidad técnica de la intervención arquitectónica del MHCJ recayó directamente en la Coordinación Nacional de Monumentos Históricos (CNMH), no obstante, fue el director del museo un importante gestor de recursos para el cumplimiento de esta labor, además de que hubo participación directa de personal del inmueble en esta materia. La mejoría de las instalaciones de la ex aduana incluyó desarrollar tareas específicas de restauración (como la Casa del Administrador) pero también de conservación y mantenimiento parcial de todo el inmueble y de ciertos bienes muebles, además de la revisión del uso de espacios y la calidad de instalaciones y servicios en general.

El sub-proyecto arquitectónico enfatizó la funcionalidad y operación del inmueble, toda la labor dependió de los recursos económicos aplicados durante más de cinco años. La última intervención dedicada al edificio principal como se ha apuntado anteriormente, se dio entre 1983 y 1989, y fue durante los siguientes 10 años que se mantuvo un plan básico de mantenimiento y operación antes de beneficiarse con un programa sistemático de mejoramiento arquitectónico.

La recuperación del nivel original del patio central

Si bien como parte de las obras de rehabilitación del inmueble en una primera etapa se consideró una serie de acciones como el cambio de pisos, colocar pintura general en interiores, limpiar fachada, arreglar de torreones e impermeabilizado, entre otros elementos, actividades iniciadas desde septiembre del año 2000, específicamente en lo correspondiente al “levantamiento, relleno e instalación del piso central”, dan como resultado que en el mes de agosto del año 2002 “se descubren los niveles originales y pisos que hasta antes de la entrevista Díaz-Taft en 1909 no se tenía registro alguno” (Mendoza (b), 2002). Este suceso histórico propio del valor arquitectónico del edificio ex aduana hace que indudablemente se solicite el apoyo de la CNMH para que lleve a cabo el registro de los

niveles originales del patio central e interviniera para su recuperación. La indagación llevada a cabo por la de la CNMH sobre los niveles originales del patio central, incluyeron el registro de varios de sus elementos, como fueron piso (de concreto), escalinatas, duela, y tuberías, además una serie de propuestas para su consolidación arquitectónica. Las propuestas harán énfasis en conservar el nivel original del patio para “patentizar el periodo histórico inicial de 1885-1909”, así como “señalar las bases de los desplantes de las columnas para evidenciar la intervención de 1909 para cubrir el espacio del patio y convertirse en el marco ambiental de la entrevista Díaz-Taft” (Mendoza (b), 2002).

La recuperación del nivel original del patio central del edificio principal, fue una de las acciones más logradas en esta intervención, elemento impulsado por la dirección del museo en la medida que resultó un argumento importante para la búsqueda de apoyos y recursos, la intención resultaba justificada en la medida que se pretendía recuperar un componente original de un edificio histórico emblemático. El propio director nos comenta:

Te estoy hablando del 2000 cuando empezamos a mover las salas, empezamos a levantar museografía, cuando empezamos a encontrar esos niveles originales que tenía el patio, que fíjate que cuando andábamos con eso del guion que le llamábamos Museo de Frontera donde tu formabas parte de ese trabajo, cuando yo tuve la oportunidad de ver el archivo fotográfico que me topé con la familia Bauché, allá en Guadalajara, eso fue lo que realmente me dio la pauta para plantear las primeras obras de rehabilitación del patio central, por qué si no hubiese sido por esas fotografías ni cuenta nos hubiéramos dado que había otro nivel de piso, incluso yo curiosamente le pregunte al arquitecto Gastón Fourzán y tuve la oportunidad de mostrar esas fotografías, le preguntaba que si había otro piso abajo, dijo “no, no, que era realmente terracería ” lo que pasa es que la canchota del piso de concreto estaba años, ahí estaba delimitada totalmente el perímetro del patio con cimientos que no le daban entrada a ese patio, nunca se imaginaron que había ese nivel ahí, por eso nunca lo descubrieron, sino que fue esta fotografía la que generó la inquietud de rescatar todo el nivel original que tenía ese patio (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

Recuperación del *hinter-land* del Museo

La recuperación arquitectónica de pasillos, explanada y patios de descarga de la ex aduana -todo ello dentro de la poligonal y colindantes a los dos edificios principales- para usarlos en función de las necesidades y características del museo, fueron también considerados como parte del proyecto de renovación arquitectónica. Por ejemplo, desde las primeras reuniones de trabajo para el guion científico destacó la propuesta de mejorar e incorporar

todos estos componentes en función del acceso al inmueble mayor y las características del conjunto, sobre todo de la fachada sur del edificio. En el punto seis del orden del día se anota:

Sobre el sub-proyecto de Renovación del estacionamiento del Polígono de la Ex Aduana, el arquitecto Salvador García informó que a través del Comité de Operadora de Estacionamientos Municipales se le hizo una invitación al INAH para realizar propuestas que redundaran en la renovación de dicho estacionamiento, donde salieran beneficiados tanto el Museo como la empresa que administra el estacionamiento. Sobre los avances de tal proyecto se tiene ya una propuesta que incluye extender las áreas verdes, reutilizar los andenes, construir una barda perimetral, aumentar el número de cajones de estacionamiento, redefinir la vialidad adyacente (Minuta, 1999)

La recuperación arquitectónica de todos los componentes anteriores, no sólo facilitaría que el museo pudiera contar con áreas de esparcimiento, desembarco y acceso franco a secciones como auditorio y Casa del Administrador, ubicados en la parte posterior del inmueble, sino que igualmente, permitiría conciliar con el replanteamiento que se estaba haciendo en cuanto al número y tipo de salas, el sentido en las circulaciones y la ubicación de accesos, áreas y servicios. Ahora bien, el aprovechamiento de pasillos, zonas de descarga y explanada y barda perimetral fue siempre un asunto delicado en la medida que su administración dependía de la presidencia municipal de Ciudad Juárez. La coyuntura que planteo la reestructuración, permitió al director del museo, con apoyo de las autoridades centrales del INAH, cabildar el posible uso de dichas instalaciones.

La adecuación de espacios

Las iniciativas para la restauración y conservación arquitectónica incluían un replanteamiento en el aprovechamiento de espacios, es decir, una nueva manera de aprovechar las superficies que proporcionaba el inmueble mayor y su anexo. El propósito era contar con suficiente área de exposición –según guion- además de áreas de servicios, exposiciones temporales y para resguardo de colecciones.

Una de las primeras críticas del desaprovechamiento de espacios la realizó el arquitecto Salvador García, trabajador del museo. En su documento Museo Histórico de la Ex Aduana en Ciudad Juárez, Chihuahua. Anteproyecto de Adecuación de Espacios, señala que en lo general existe una ineficiencia funcional en la utilización de espacios ya que, por un lado, el uso más importante correspondiente a las salas de exhibición sólo ocupa un 49% del inmueble, por el otro, se da una notable interrupción de las circulaciones inducidas ante la

ubicación de tres núcleos de servicios que interrumpen la continuidad de las salas. Igualmente, señala, hay secciones como el auditorio que no tiene acceso franco y su uso requiere que el visitante atraviese la sala central y el área de oficina (García, abril 1999).

Dicho diagnóstico fue la base para que en lo posterior se presentaran diversas propuestas de reutilización de espacios. Sobre este tópico el estudio planteaba liberar más salas, sobre todo aquellas que tenían vista a una de las avenidas principales de la ciudad, proponía reubicar elementos como el Auditorio, además de privilegiar ciertos servicios –como sanitarios- para aquellos visitantes al museo. Señalaba destinar la Casa de Administrador para actividades de extensión cultural y administrativas. En cuanto a la disposición de salas y circulaciones inducidas propone organizarlas de tal manera que no hubiera interrupciones en su secuencia y continuidad.

En relación a la reutilización de espacios, la intervención de la parte museográfica llegó a señalar que el común denominador de dicha propuesta debe de ser el respeto al monumento, es decir, la no alteración del continente arquitectónico como ya lo veíamos con el museógrafo Roberto Cuétara:

La propuesta es reutilizar la mayor parte del edificio de la Ex Aduana, en este sentido la idea es aprovechar al máximo los espacios. Además, se intenta no divorciar la propuesta museográfica con la propuesta de restauración del inmueble, es decir, con el contexto arquitectónico. En la actualidad –se señala- hay un rompimiento entre la posibilidad de percibir la calidad arquitectónica del museo y la organización de las salas (Minuta, 1999)

Como parte de la renovación arquitectónica del museo se desplegó durante el periodo un conjunto de actividades relacionadas con intervenciones menores y labores de mantenimiento, aspecto que tuvo el apoyo tanto de la CNMH como de la Coordinación Nacional de Obras y Proyectos (CNOP).

El cierre del museo, conflicto laboral y la reapertura

Las labores de rehabilitación del inmueble propiciaron que desde el año 2000, se cerrara el ingreso del público al museo, acción que motivo conflicto entre autoridad y trabajadores. A poco menos de un año, en el mes de julio del 2001, el director del museo le indica al director general del Instituto que la queja por el cierre de instalaciones era entendible, pero inevitable, ya que existía un retraso de la obra civil debido a que municipio y gobierno del

estado, no terminaban por definir sus aportaciones para cubrir cabalmente con el compromiso.

A dos años de haberse cerrado y a pesar de existir intenciones para reabrirlo, aunque fuese de manera parcial, pervive la imposibilidad de apertura. En el mes de julio de 2002 los trabajadores del MHCJ hacen nuevamente del conocimiento al director general su postura y señalan su preocupación por esta circunstancia expresando que la desocupación laboral ha generado conflictos entre ellos, proponen abrir y montar salas de manera provisional

El cierre del Museo, a nivel personal, ha sido un desajuste, porque de ser un Museo con bastante afluencia, de la noche a la mañana nos encontramos con “nada” que hacer, provocando fricciones personales por nimiedades, lo que entendemos producto de la desocupación. En este intervalo hemos propuesto que se abriera parcialmente, desafortunadamente no se ha hecho, pero hoy viendo que no se ve ninguna acción para culminar con el cambio de piso, le estamos proponiendo a usted, que nosotros como trabajadores, podemos, y tenemos la capacidad de montar, dos o tres salas, que en forma provisional respondan a los muchos requerimientos del público de contar con el Museo. Las piezas están en bodega, así que sólo requeriríamos de su autorización para proceder, nuestra premisa es que: QUEREMOS TRABAJAR, ya NO queremos un Museo cerrado (Fernández et. al. 2002)

La protesta de los trabajadores y el cuestionamiento de las altas autoridades del Instituto por el cierre de instalaciones, más la dilación de la CNME para instalar la nueva museografía según el guion por un Museo de Frontera, el director del museo se suma a la propuesta de reabrir, hecho que se llevó a cabo en el año 2003 cuando se acondicionan algunas de las salas para exposición permanente, dejando algunas más para las temporales. Se tomó en cuenta el mobiliario y la colección preexistente (Mendoza (a), julio, 2002). En ese sentido, el MHCJ se convirtió nuevamente en un dinámico centro cultural al concertar diversas actividades que le dieron cabida a diferentes sectores e instituciones de la comunidad

Después del 2003, al terminar esa etapa de rehabilitación y al ver que no había una voluntad por parte de la CNME, le dije a mi gente “saben qué? pues hay que volver remontar, las salas que teníamos, hay que volverlas a abrir”, sino las 10 salas en su totalidad si abrimos las salas que más piezas teníamos como fue la de la Revolución, que fue la de la Reforma [...] de hecho le dimos más prioridad a arqueológica del norte, la sala de Paquimé antes era de una sala, y la hicimos de dos salas con el tema de la arqueología del norte, la sala de independencia la conservamos y básicamente fueron las salas que se volvieron a reabrir. ¿Qué paso con las otras salas? Bueno, las otras salas tuvimos que empezar a utilizarlas para generar exposiciones temporales y fue que entre el periodo entre 2003 al 2007, porque en el 2008 ya se vino la

restauración final cuando se presentó el proyecto del Museo de la Revolución. En esos 3 -4 años hubo un movimiento de exposiciones temporales impresionante, era el tener de seis a ocho exposiciones temporales por año, temporales y exposiciones que traíamos de otros museos, algunas propuestas de la propia comunidad, de otro tipo de manifestaciones artísticas, fotografía, pintura que le daba pues ese sesgo de apertura a la comunidad al Museo, inclusive cuando yo veía toda esa dinámica que se generaba, porque además se generaba un flujo de gente que nunca bajo de unos 6 mil, 7 mil gentes al mes, pues eso a mí me hizo re-pensar “porque no mejor regresamos a la idea de centro cultural no?”. ¡A mí así la idea me paso verdad! Inclusive una vez en corto se lo dije a Perea o a Elsa, “oye, hay que abrir un centro cultural, ¿no?” (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

Hacia una política de procuración de fondos.

Patronato Amigos del Museo. Hacia una Nueva Imagen A.C.

Durante este periodo y como estrategia de apoyo a la reestructuración museográfica y arquitectónica, los directores del museo como del Centro Regional del INAH en Chihuahua, impulsaron canalizar recursos no sólo de los tres niveles de gobierno sino de la iniciativa privada. La estrategia abarcaría varias acciones fundamentales. Una de ellas fue la formación de un Fideicomiso:

Por medio del presente me permito dirigirme a ud, con el fin de informarle que, en días pasados, para ser precisos el 20 de enero, se presentó la propuesta de Proyecto de Reestructuración Museográfica del “Museo Paso del Norte. Centro Cultural de la Ex Aduana de Ciudad Juárez, y en donde estuvieron representantes de los gobiernos estatal, municipal, y organizaciones empresariales... el objetivo principal fue que este proyecto cultural fuera conocido por estos organismos para que la negociación de los recursos que estamos tratando de gestionar fuera mucho más sencilla, por lo que ya hemos implementado una serie de acciones a seguir para la canalización de los mismos. Estamos tratando de crear un Fideicomiso para el proyecto en donde está la participación muy amplia de organismos como CANCINTRA, CANACO, CANIRAC, y la Secretaria de Turismo de Gobierno del Estado, apoyados por el grupo Cehlíder A.C. encabezado por el Ing. Miguel Fernández, quien es un empresario de gran relevancia en esta frontera (Mendoza (b), febrero 2000)

La instauración de esta figura inició con la firma de un Convenio Administrativo Tripartita por los tres niveles del poder público, en cuyas cláusulas establecieron el compromiso de instituir la figura administrativa y señalar el monto de participaciones para la remodelación

y reestructuración del Museo Histórico, monto que en este caso será de un millón de pesos cada uno (Convenio, 2000).

Una segunda acción fue crear el Patronato del Museo, que surgió posteriormente a la presentación del proyecto a autoridades del gobierno y particulares en enero del año 2000. Este patronato denominado “Amigos del Museo. Hacia una Nueva Imagen A.C.” tuvo como tarea generar acciones encaminadas a recaudar fondos sobre todo entre la parte empresarial de la entidad, lo anterior con el fin de coadyuvar en los gastos de reestructuración.⁸⁹ Muchos de los fondos canalizados por esta instancia serán usados eventualmente en labores sobre todo de mantenimiento general y posteriormente para financiar actividades de difusión y exposiciones temporales. El patronato será pues, uno de los actores más interesados en colaborar con las acciones del MHCJ

El día miércoles 21 de febrero del año en curso, tuve la oportunidad de realizar una gira de trabajo en Ciudad Juárez, Chihuahua en compañía del Lic. Miguel Ángel Mendoza quien funge como director del Museo Histórico de Ciudad Juárez, recorrí las instalaciones de este bello edificio histórico que alberga el museo y los trabajos que se vienen realizando en lo que corresponden a la primera etapa del proyecto de Reestructuración Museográfica del Museo y percatarme de la buena y entusiasta labor que ha desempeñado el Patronato Hacia una Nueva Imagen del Museo para apoyar las tareas de rescate del mismo (Rodríguez, 2001)

Una línea de gestión que busco convencer directamente a patrocinadores para que canalizaran recursos para esta reestructuración, y con ello obtener reconocimiento público por dicha labor, fue el proyecto “adopte una sala”. El entendido de esta iniciativa consistió en que cualquier instancia pública o privada podía donar recursos para la instalación de determinada sala de su interés según el guion museográfico. Ello implicaría relacionar al patrocinador con el tema de la sala y reconocer públicamente la labor benéfica y social del otorgante entre el futuro público visitante. La acción fue tan importante para las autoridades del INAH, Dirección General, Secretaria Técnica y CNME, que se instruyó a través de la Secretaria Técnica apoyar la primera etapa de reestructuración con el montaje

⁸⁹ Se buscó que el Patronato fuera una instancia activa con una gran capacidad de gestión que lo mismo actúa con el sector comercial y empresarial que con el poder público y el interés altruista. Será en conclusión, un mecanismo de gran ayuda económica siempre presente en la operación y el cumplimiento de objetivos del Museo. Por ejemplo para la recaudación de fondos, estableció en principio seis estrategias como fueron integrar el Fideicomiso, establecer venta de bonos de comida donde el 5% se iría a dicho Fideicomiso, que alumnos de nivel básico de escuelas públicas en la entidad se hagan de distintivos del Museo a través de un costo mínimo, organizar subastas de autores contemporáneos que han expuesto en el Museo, invitar a empresarios a donar, generar campañas de recaudación entre fundaciones locales. Miguel Ángel Mendoza OF. 00-079, 23 de abril de 2000, MHCJ.

de dos salas permanentes “de acuerdo con la nueva propuesta museográfica [...] para que sirva como muestra para ofertar las siguientes salas a la iniciativa privada, y a los gobiernos estatales y municipales” (Mendoza (c), 2000).

Una de las primeras instituciones interesadas en colaborar con la idea “adopta una sala” fue la UACJ, quien ya había mostrado interés años antes en participar en el montaje de la sala sobre arqueología del norte de México. Esta Universidad empezaba a distinguirse como una de los organismos más activos en colaborar con el proyecto cultural que significaba el MHCJ

La dirección del museo ha venido desarrollando un programa de adopción de salas con instituciones educativas, públicas y privadas en donde la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez ya ha hecho el compromiso de aportar recursos para una sala, además de ampliar nuestra relación con esta institución, con la propuesta de un Convenio de Cooperación entre ambas instituciones (Rodríguez, 2001)

Las acciones para atraer recursos durante el periodo de reestructuración fue entonces una tarea permanente de los directivos tanto del museo como del Centro Regional del INAH en Chihuahua, además de una estrategia inicial para atraer la atención de las más altas autoridades del INAH y con ello la canalización del mayor recurso público. En cuanto a este último elemento, la reestructuración del MHCJ, sobre todo en su parte de renovación arquitectónica, requirió de la aprobación de presupuesto federal, gasto que, no obstante, tuvo problemas para su ministración anual en tiempo y forma. A continuación, tenemos un ejemplo de la insistencia del director del MHCJ ante el retraso por alrededor de dos años de la ministración de recursos para las tareas de reestructuración

En el año de 1998 se turnó el oficio no. DM98 con fecha 17 de diciembre al Lic. Ricardo López Pineda, apoyado por el oficio No. 401-35-007/99 signado por el Prof. Miguel Ángel Fernández, Coordinador Nacional de Museos, en donde se hacía la petición de \$ 1,000,000 MN. para el cambio de pisos del museo y que pudieran ser considerados en el Proyecto de Inversión de 1999. Dicha solicitud no fue atendida por lo que esta dirección volvió a girar un nuevo oficio [...] con fecha 13 de noviembre de 1999, al titular de la Coordinación Nacional de Recursos Materiales y de Servicios para que se considerara un nuevo presupuesto por la cantidad de \$ 1,500,000 MN como proyecto de inversión para el 2000, toda vez que de nuevo recibimos la visita de la Lic. María Teresa Franco [...] donde me insistió que fuera considerada esa cantidad para iniciar con estos trabajos [...] en síntesis Lic. Díaz Cuervo estamos solicitando su valioso apoyo [...] para llevar a cabo las tareas de cambio de piso e impermeabilización que nos permitieran iniciar los trabajos conjuntos en una primera etapa, y así poder seguir en una segunda con la

participación decidida de los gobiernos estatales, municipales y sobre todo de la iniciativa privada a través del patronato ya conformado (Mendoza (c), 2000)

Tabla 4.- Inversiones aplicadas y prometidas para el Museo Histórico de Ciudad Juárez

Instancia	Monto	Objetivo
INAH	573,245.55 (aplicado)	Instalación de piso nuevo
Gobierno del Estado de Chihuahua	Un millón de pesos	Para integración de Fideicomiso
Ayuntamiento de Chihuahua	Un millón de pesos	Para integración de Fideicomiso
CNCA-INAH	Un millón de pesos	Obra
Patronato	305 mil pesos (aplicado)	Mantenimiento

- Elsa Rodríguez. Of. I/086-D/2001, 26 de febrero de 2001. Centro INAH Chihuahua

Organización administrativa y operación en plena reestructuración

La CNME siguió siendo para este inicio de siglo, la instancia coordinadora y reguladora a nivel nacional en materia de museos, y de la cual siguió dependiendo el MHCJ. Entre los años 1999 y 2009 el funcionamiento del Museo se dividió en dos momentos; entre finales del siglo XX y mediados del 2003, éste cierra sus instalaciones y el acceso total al público, mientras que, de mediados del 2003 a finales del 2009, reabre sus instalaciones con actividades culturales y exposiciones temporales, además de la apertura de algunas salas para exposición permanente. En el primer caso, el grueso del personal técnico y manual se dedica a apoyar la custodia y mantenimiento de piezas, mientras que el personal directivo y administrativo sigue con sus actividades de gabinete. Sólo un investigador y el único arquitecto del museo, como ya lo mencionamos, se suman a los trabajos de elaboración del guion científico. En el segundo periodo, se retoma la estructura administrativa previa.

La reapertura del museo hace que se ejerza nuevamente la fórmula básica de organización técnica-académica y burocrática para atender tanto la reinstalación de la exposición permanente, como para el auxilio del montaje de exposiciones temporales y apoyo a las actividades educativas y culturales. Igualmente se retoman las actividades de servicios educativos. En términos de personal, se experimentan algunos cambios, por un lado, siguen jubilándose trabajadores con más antigüedad en la institución y el Museo, sobre todo del área de custodia, al mismo tiempo, se suma desde el 2001 personal de perfil académico

como el caso del arqueólogo Ben Brown proveniente del Centro INAH Chihuahua, para desarrollar el proyecto *Parque Histórico del Carrizal*.⁹⁰

Por otro lado, en el año de 2006, se inicia un cambio en la plantilla laboral de áreas como servicios educativos y comunitarios, lo anterior ante la cancelación del convenio interinstitucional entre la oficina de Servicios Educativos del Gobierno del Estado y el INAH, documento legal que permitía que profesores de carrera del estado de Chihuahua pudieran comisionarse para realizar actividades en el área de servicios educativos y comunitarios del MHCJ. La cancelación del dicho convenio coadyuvó para que la autoridad del MHCJ promoviera la re-categorización de trabajadores técnicos y manuales de base, para cubrir los puestos de asesores educativos y responsables de las visitas guiadas.

En ese sentido la plantilla laboral del MHCJ en este periodo se mantuvo similar a la ocupada en la década anterior, así lo refiere su director

Nosotros operábamos con una plantilla mínima... era un arquitecto, Salvador, teníamos un auxiliar de museografía, teníamos el área de servicios educativos y el área de custodia y los Administrativos Técnicos y Manuales. Esos eran los elementos de la plantilla (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

Ahora bien, en cuanto al personal involucrado para las labores de reestructuración se contó en esta fase de elaboración de contenidos, búsqueda de colecciones y elaboración de cedularios, con un colectivo compuesto por diferentes personalidades provenientes de diferentes instancias académicas, todos avalados y apoyados por la CNME: los dos colaboradores ya comentados trabajadores del propio MHCJ; un investigador y un directivo del Centro INAH Chihuahua; el coordinador general, perteneciente a la ENAH Unidad Chihuahua; un investigador del Centro INAH el estado de Coahuila e investigadores de la UACJ (Esquema 9).

⁹⁰ Comunicación personal proporcionada por el propio Ben Brown. Trabajo de campo, 29 de octubre de 2019. Ciudad Juárez, Chihuahua.

Esquema 9.- Participantes del guion por un Museo de Frontera.



Es llamativo reconocer que el MHCJ conto con dos participantes dentro de su planta laboral como fueron Ben Brown y Salvador García, para las cuestiones del guion científico y las propuestas de intervención arquitectónica, no era muy común que museos de sitio, locales o regionales contarán con investigadores, arquitectos o curadores, esa ventaja sólo la tenían los grande museos nacionales, los demás debían de gestionar el apoyo a centros regionales o instancias de investigación y docencia del INAH:

Los investigadores son muy especiales, traen sus propios proyectos, este tenía una investigadora ahí que era Paty Luna, pero en sus ondas, lo mismo era Ben Brown que también estaba comisionado ahí, únicamente nos ayudaba a hacer investigación cuando se requería en algunas exposiciones, pero como un cuerpo colegiado dentro del museo no, pero además no era de extrañarse, porque la misma estructura del INAH te permitía eso, los investigadores estaban destinados al centro INAH. Y era uno de los pocos museos que tenían investigadores, y te hablo a si a nivel nacional, la mayoría de los investigadores estaban concentrados en las delegaciones.

Entonces yo tenía que recurrir totalmente a ellos o a veces a la misma UACJ, convivía y me apoyaba mucho con ellos (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2018)

Conclusiones del capítulo

El dominio legítimo

En este periodo de reestructuración museográfica, la política cultural la volvemos a entender como “governabilidad y poder” (Nivón, s/f). A pesar de haberse presentado un fuerte conflicto entre las autoridades del sector (CONACULTA e INAH) que concluyo con la remoción del máximo titular del Instituto, el principio de autoridad legítima no sólo se mantiene, sino que se reafirma, ello a pesar de dicho desencuentro institucional. En materia de museos, la nueva directiva del INAH se apoya en la burocracia existente para control de los recursos legales y administrativos a través de la CNME. Para el MHCJ el compromiso de la reestructuración museográfica se mantuvo hasta el año 2007, con apremios explícitos para iniciar el montaje, al no contar, finalmente con la aprobación de la máxima autoridad del Instituto.

Hay en todo el periodo una imposición legítima según Weber (2014) ya que hay en principio una serie de decisiones políticas con el fin de cumplir los ordenamientos de gobierno, esto es dar atención a la renovación del museo. Renovar una institución cultural entra en los propósitos de la política cultura vigente, desde 1999 y hasta el año 2007 la motivación se mantiene en la línea de “mejorar la acción gubernamental en beneficio de la sociedad” (Franco, 2017: 18).

Ahora bien, como en los periodos anteriores, la conducción del MHCJ es llevada a cabo por las instancias centralizadoras de las decisiones, en este caso la CNME juega un papel nodal. Norma, coordina, administra, aprueba todo lo concerniente a la reestructuración museográfica. Para la renovación arquitectónica, intervendrán otras instancias normativas y superordinarias como son la CNMH y la CNOP.

Como en el periodo anterior, la autoridad burocrática (Weber, 2014) intervendrá directamente en la vida del museo, esta vez en la consecución del proyecto de reestructuración, permitiendo que el grupo de trabajo integrado por investigadores del propio Museo, de la ENAH Unidad Chihuahua, del Centro INAH Chihuahua y del Centro INAH Coahuila, trabajasen sobre el guion científico, asimismo la CNME por su parte, estará a cargo de aprobar la pertinencia temática y el inicio de tareas como la elaboración de cedularios y búsqueda de colección. Empero todo el esfuerzo realizado por el grupo de trabajo no se verá materializado con un inicio del montaje de la nueva propuesta, ello a pesar del interés que mostraron las autoridades involucradas en un periodo de tiempo. Tanto la dirección general del INAH, como la Secretaria Técnica y la CNME hicieron valer su

autoridad para no exigir lo suficiente para dar inicio de los montajes del museo de frontera, a pesar de que por parte del sector privado estaba dispuesto a colaborar bajo el convencimiento que había logrado el Patronato. Llama la atención que a pesar de haber invertido recursos y trabajo técnico y científico y de haber autorizado que un colectivo dedicara una metodología elaborada para el diseño de los nuevos contenidos no haya trascendido el esfuerzo con la puesta en escena en las salas de exposición.

Hubo sucesos –de acuerdo a lo documentado- que tensionaron el tránsito de la reestructuración, éstos fueron la protesta de los trabajadores por el cierre del Museo y la sucesiva falta de convencimiento entre autoridades por el contenido del nuevo guion. Igualmente, el ejercicio de poder y de dominio por parte de la autoridad legítima con mayor poder independiente (Adams, 1983), se expresó en otros aspectos muy precisos que influyeron en la ruta que tomaría la reestructuración. Como recordaba uno de los exdirectores del MHCJ ahora MUREF: el Museo para ser apoyado, tenía que aplicar una política de procuración de fondos, que atrajera recursos para la reestructuración, los directores tanto del Museo como del Centro INAH Chihuahua, tuvieron que hacer todas las gestiones posibles para dar cumplimiento a dicho mandato. Ya veremos en el siguiente capítulo como este elemento pasa a ser central en la definición del perfil definitivo del recinto.

Los componentes del dominio legítimo de Weber (2014) los volvemos a encontrar; el dominio legal racional que aplica una fuente de poder para hacer cumplir un mandato de gobierno, es decir, continuar con la reestructuración del museo con el objeto de dar un mejor servicio a la sociedad, para lo cual se tenía que cumplir primero, con el precepto declarativo y de control descrito anteriormente. La experiencia descrita nos hace ver que efectivamente, las “autoridades burocráticas” sobre todo de las unidades operativas subordinadas, ejercerán los criterios de “jerarquía funcional y de tramitación” (Weber, 2014) dada las jerarquías y sus diferentes posibilidades de autoridad y mando.

Ambiente y estructura de poder

En este periodo, la posibilidad de renovación de la propuesta museográfica del MHCJ puede ser identificada como un proceso de cambio de la instancia social donde, por un lado, se da un flujo de energía emitido por autoridades dirigido a renovar los contenidos patrimoniales del recinto, por el otro, la elaboración de una propuesta (otro flujo de energía) de contenidos generada por un grupo de trabajo o unida operativa. Estamos entonces en un determinado ambiente como lo señala Adams (1983) con actores que actúan a favor de una idea de museo (un elemento de interés mutuo), como una unidad de consenso e identidad (Adams, 1983) y donde los integrantes de esta instancia controlan cierta tecnología que les permite diseñar contenidos histórico-regionales con base científica y

legitimidad social; aquí la tecnología es el uso y manejo del conocimientos histórico y antropológico de los especialistas involucrados para ser considerado por parte de la autoridad político-administrativa supernumeraria.

En cuanto a la estructura de poder, en el periodo se desarrolla “el conjunto de relaciones sistémicas” donde los actores (autoridades y académicos) manifiestan sus preocupaciones por el control de los elementos del ambiente, lo que eventualmente traería su ejercicio del poder sobre ellos (Adams, 1983). Las autoridades buscan y avalan generar un nuevo discurso para el museo, los académicos disponen del control del conocimiento que pondrán a disposición de la autoridad que tiene el mayor control de los elementos jurídicos y administrativos de la Institución. Lo paradójico del hecho es que, si bien al principio había un convencimiento y hasta celeridad por renovar la museografía del MHCJ, por parte de la máxima autoridad del INAH, ésta misma unidad operativa y de poder (dotada de legitimidad para la dominación, es decir, la subordinación de decisiones) decide en última instancia, dilatar el montaje según el guion por el cual se habla de un Museo de Frontera.

Unidades operantes y recursos que controlan

Las unidades operantes (Adams, 1983 y Adams, 2007) en el periodo de reestructuración museográfica del MHCJ serán las mismas con las que se finalizó el pasado siglo, aunque con un par de añadidos importantes: surge una nueva unidad operante con posibilidades de aportar recursos económicos para las actividades del Museo, se crea pues con el aval oficial, el Patronato Amigos del Museo. Esta entidad formalizará su colaboración para el cumplimiento de los objetivos de la instancia cultural, prometiendo recursos y participando de la planeación de sus actividades. En este contexto el patronato jugará un papel como coadyuvante para la atracción de recursos económicos, pero no (aun) como instancia con capacidad de decisión sobre el perfil museográfico de un museo público, hecho que sucederá años más tarde.

El proyecto de reestructuración del MHCJ fluyó durante este periodo con una división de las unidades operativas o fuentes energéticas (Adams, 1983) de acuerdo a su tipo de participación, las unidades operantes representadas por el ayuntamiento de Ciudad Juárez y el Gobierno del Estado siguieron participando con formas energéticas económicas para la operación del museo, mientras que las unidades operativas como la CNME, la CNMH, Centro INAH Chihuahua y Centro INAH Coahuila, y los investigadores de ENAH Unidad Chihuahua y UACJ, tuvieron como formas energéticas el conocimiento técnico y científico de sus integrantes investigadores y arquitectos. Las formas energéticas para el impulso de la nueva propuesta quedaron divididas en un orden económico (Patronato, Ayuntamiento y Gobierno del Estado) y, de conocimientos científicos y arquitectónicos por parte de las Coordinaciones Nacionales de museos y monumentos y por académicos del Centro INAH

Chihuahua y ENAH Unidad Chihuahua. El guion científico fue elaborado por integrantes de estas últimas unidades operantes mientras que el área de realización de cedularios quedaba en manos de la CNME. Lo importante es que se identifican las unidades operantes según su aporte en materia de recursos que controla y pusieron a disposición: económicos, jurídicos, técnicos o científicos.

En términos de unidades operantes la interior del museo, destacan los trabajadores, cuya posición fue fundamental para la reapertura en 2003 del Museo. Su protesta ante la dirección general del INAH, superará la propia capacidad del titular del centro de trabajo. Otra unidad operativa, aunque en formación, la integrarán los asesores educativos emanados del propio Museo, trabajadores técnicos y manuales que por méritos y promoción se re-categorizarán para ocupar dichos puestos.

Ahora bien, dentro de participantes académicos hubo unidades operantes que actuaron de manera unipersonal o como gran grupo del museo o unidades operantes de identidad dentro y fuera del MHCJ, como señalábamos, pero todos interesados en la concreción de un objetivo: renovar contenidos e instalaciones. Esta situación será finalmente dirimida por la unidad operante con mayor poder delegado e independiente.

Poder designado y poder delegado

Los distintos tipos de poder que describe Richard N. Adams (1983), también operarán aquí. El poder delegado estuvo de manifiesto y fue ejecutado tanto por los titulares del museo como del Centro INAH Chihuahua, pero bajo el poder delegado y ciertamente independiente de la CNME que tuvo en sus manos la supervisión del contenido del nuevo guion. La cadena de mando fue siempre funcional sobre todo en cuanto a la organización de los trabajos para avanzar el proceso de reestructuración, no obstante, se advierte que hubo instancias con poder delegado, pero también con poder independiente como la CNME en tareas tan especializadas como el manejo de colecciones y la elaboración de cedularios.

La elaboración del guion, nos presenta sin embargo un panorama de participación de diferentes poderes independientes los cuales controlaban una tecnología (Adams, 1983) básica del ambiente: el conocimiento histórico y social. Poderes independientes que tuvieron capacidad de decisión sobre los temas y subtemas que se pretendía aparecieran en el nuevo guion sustento del Museo de Frontera; empero, estos poderes independientes como lo fueron los académicos involucrados, también fueron portadores de poder delegado en la medida que fueron designados por el coordinador del guion y por algunas autoridades para realizar tareas específicas de investigación, actividades que finalmente aceptaron realizar por su interés profesional, pero igualmente, por existir un contrato laboral que ampara y legitima el acto de subordinación, subordinación frente al poder

legítimo que encabeza el director del Instituto y su estructura de autoridad y mando (Weber, 2014). Cabe señalar que en este periodo el esfuerzo por actualizar el MHCJ, recayó en los propios recursos humanos y materiales del propio INAH.

De acuerdo a las propuestas de contenido para el nuevo guion científico, hubo integrantes del colectivo como lo fueron Roberto Cuétara y Salvador García Espinoza, quienes defendieron la perspectiva de una museología tradicional, dominante en el INAH. Por ejemplo, el priorizar el continente arquitectónico sobre la museografía; o a su vez, mantener elementos emblemáticos para la historia nacional y el propio valor histórico del inmueble como el llamado “salón verde”. Esta postura como el resto de las aglutinadas para este nuevo guion, nunca pudieron ser materializarse con un montaje específico.

Aquí un detalle de poder independiente como delegado; el representado por el coordinador general del guion científico. Lo anterior, en la medida que éste pudo realizar toda la estrategia para el acopio de la información y la elaboración de contenidos, estrategia que privilegió, sin descuidar el carácter científico en su elaboración, el elemento de legitimación social aportado por grupos de población. Con ello, el coordinador ante el poder asignado que se le otorgó, tuvo capacidad de decisión sobre la concepción de la estructura del guion científico y de las vías para su diseño y elaboración. Es decir, que sus propuestas fueron apoyadas e impulsadas de manera explícita por lo menos hasta un nivel de CNME, a través de la DM en la figura del exdirector técnico antropólogo Emilio Montemayor. En su momento el propio Emilio Montemayor llegó a expresar que el guion para el Museo de Frontera, se separaba, para bien, de muchas de las propuestas de la CNME, ya que por ejemplo incluía contenidos poco trabajados y expuesto como el siglo XX, o el generar temáticas y subtemáticas con un gran contenido regional que recogían elementos no tan abordados como el ambiente, el trabajo, la población, en un sentido de conflicto y estabilidad sociales. (Emilio Montemayor. Comunicación personal, diciembre de 2015, Ciudad de México)

El guion por un Museo de Frontera. Paso del Norte fue producto de un trabajo colectivo o unidad operativa cuyos integrantes pueden ser caracterizados, como ya se mencionó como unidad operativa de identidad (Adams, 1983), más sin embargo, el control que ejercieron para elaborar una narrativa específica, no fue lo más importante para los elementos dominantes de la estructura de poder institucional, en este caso la ciencia no pudo superar la jerarquía administrativa de un poder delegado mayor que impidió su puesta en exhibición. Los investigadores siempre quedaron subordinados a las decisiones políticas de figuras legales y administrativas con mayores poderes delegados.

Dominios y Unidades Coordinadas

Un primer nivel de coordinación se dio entre la cadena de autoridad del INAH que va desde el director del INAH hasta el titular del museo pasando por el Secretario Técnico, los Coordinadores Nacionales de Museos y Monumentos, y el titular del Centro INAH Chihuahua. Otro nivel lo formo los titulares de unidades operativas intermedias como los directores del Centro INAH Chihuahua, el propio museo, el titular de la Dirección Técnica de la CNME y el Coordinador del proyecto de reestructuración. Otro nivel de coordinación se dio entre el titular del museo y los otros dos órdenes de gobierno públicos más el Patronato. Otro escalón, fueron las reuniones colegiadas entre directivos y académicos.

Todas estas formas de coordinación se dieron bajo la combinación del sentido único y múltiple de la dominación, ya que cualquier miembro perteneciente a una unidad de operación subordinada como podían ser los académicos responsables de los guiones, podían acceder a comentarios de una autoridad mayor a la jerárquica inmediata superior, aunque en última instancia, la decisión final sobre el control de los flujos de energía sobre el nuevo proyecto recayó en las máximas autoridades de la estructura burocrática en materia de museos, es decir la CNME y el orden supernumerario encabezado por el directora general y el llamado Secretario Técnico.

La participación de la ENAH Unidad Chihuahua y del Centro INAH Chihuahua, se centró en el control del flujo de información que da sentido al guion científico del museo de frontera. Empero su participación se restringe a eso, a la elaboración de los contenidos que serán trabajados en cedularios por otra unidad operante, es decir la CNME, por medio de su Dirección Técnica. Los arquitectos de la CNMH quedaron relegados en la medida que no avanzaron en remodelaciones fundamentales hasta que no se definiera el guion científico.

Todas estas unidades operantes se vincularán a través de algunos de sus miembros, ello con el consentimiento de sus titulares o autoridades responsables correspondientes. Esto no pudo haber sido de otra manera ya que todos los académicos, técnicos participantes están sujetos a las disposiciones laborales legales, las cuales son aceptadas y respetadas por los participantes al contratarse legalmente con esta institución pública. Las unidades operantes externas serán tanto los poderes municipal y estatal, así como el recién creado Patronato Amigos del Museo. El dominio múltiple o único (Adams, 1983) convivieron, aunque a nivel formal se percibe de manera dominante el dominio unitario: relación de subordinación entre altos funcionario y sus subordinados. Empero, existieron instancias de discusión y deliberación colegiadas donde los subordinados pudieron acceder a comunicarse con autoridades mayores o superordinarios a sus jefes inmediatos, por lo tanto, procedió el dominio múltiple.

CAPITULO IV

MUSEO DE LA REVOLUCION MEXICANA EN LA FRONTERA. PATRIMONIO EN EL NEOLIBERALISMO (2008-2010)

En este apartado trata de la consumación del proceso de reestructuración iniciada en el año de 1999, que tenía en principio establecer un Museo de Frontera. Desde el 2006, aunque de una manera mucho más clara, a partir del 2008, se establecen las condiciones políticas y económicas para sustituir el proyecto ideado previamente, y pasar a establecer lo que se conocerá como el MUREF. El MUREF será un producto patrimonial de la política cultural de un gobierno neoliberal, cuyo mayor atributo será responder a un evento de legitimación política gubernamental de corte nacionalista: el Centenario de la Revolución Mexicana. Con ello se repite el uso que hacía el Estado de los museos en pleno nacionalismo cultural pos-revolucionario, pero ahora, bajo un esquema de control financiero benéfico para la participación de la iniciativa privada.

La estrategia administrativa y técnica para establecer tanto el proyecto arquitectónico como el museográfico, consistirá en contratar proveedores de servicios externos al INAH, servicios profesionales cuyo trabajo estará bajo la supervisión tanto de la CNMH, como de la de CNME. Asimismo, como producto de la política de restricción del gasto público y la necesidad de establecer acciones que procuren la concurrencia de fondos no oficiales, tomará preponderancia política una nueva figura proveniente del sector empresarial, identificada como parte de la sociedad civil organizada: el Patronato Amigos del Museo.

Política cultural en el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa

La política cultural del gobierno del presidente Felipe Calderón, que cubre el periodo entre 2007 y 2012 estará vinculada a lo que el gobierno en turno dominará Desarrollo Humano Sustentable, y a lo señalado en el punto 3.8 del PND 2007-2012 “Cultura, Arte, Recreación y Deporte”, donde el objetivo será “lograr que todos los mexicanos tengan acceso a la participación y disfrute de las manifestaciones artísticas y del patrimonio cultural, histórico y artístico del país como parte de su pleno desarrollo como seres humanos” (PND 2007-2012: 91).

Para ello, en el PND 2007-2012 se propone establecer varias estrategias –muchas de continuidad, respecto a gobiernos anteriores- como son el incremento a la oferta artística y cultural, el fomento a la educación artística profesional y enseñanza del arte y la cultura en el sistema escolarizado, el impulso al mantenimiento y renovación de la infraestructura cultural existente, continuar con el apoyo a creadores y difundir ampliamente su

producción artística y artesanal, el priorizar lo relacionado al turismo cultural, promover las manifestaciones culturales nacionales en el extranjero, respaldar todas las manifestaciones culturales, artísticas y populares del país, apoyar las tareas de investigación sobre el arte y la cultura, mantener la política de hacer de México un país de lectores, apoyar a los centros comunitarios en sus tareas producción y difusión de las culturas locales y, mejorar la articulación interinstitucional de los tres niveles de gobierno, en donde el CONACULTA juega un papel estratégico. (PND 2007-2012: 92)

Por su parte en el Programa Nacional de Cultura (PNC) 2007-2012, derivado del PND 2007-2012, se hace un amplio reconocimiento a la existencia de una dilatada tradición del Estado mexicano por la salvaguarda del patrimonio nacional con lo que se reconoce el valor de las instituciones nacionales creadas para esta cumplir con esa labor, asimismo se señala el aporte de las culturas populares y de manera excepcional las comunidades indígenas a favor de la diversidad cultural que goza el país. Por otra parte, se habla de una actualidad marcada por la globalización tanto de flujos de población, como de información y capitales, de la existencia de nuevos conceptos como son el de industrias culturales y el de patrimonio cultural intangible y, al día de hoy, dada la complejidad de las formaciones sociales actuales, sea obligado operar bajo los principios de una mayor cooperación y transformación para las tareas de gobierno.

Esto dará pie, según está visión, a plantear que, debido a la creciente responsabilidad del Estado para la preservación del patrimonio, el gobierno está obligado a desarrollar dos estrategias básicas: primero, proponer acciones orientadas “a la transformación gradual de las instituciones y organización de la cultura, de su entorno jurídico, bases de organización, niveles de desempeño, eficiencia y capacidad de respuesta a las necesidades de la población y desarrollo cultural” , es decir, actuar en función de cambiar todo el esquema sectorial en su estructura y organización. Si bien se señala que existe una política cultural del Estado “sostenida en algunas instituciones señeras y que han probado su valor y trascendencia”, éstas, “requieren de un permanente ejercicio de autocrítica e imaginación, de la aplicación de los cauces de participación institucional y social” (Programa Nacional de Cultura (PNC) 2007-2012: 16). Segundo, se argumenta la intención de instaurar una política que permita incrementar los recursos para el cumplimiento de las funciones públicas en el sector: “se ha vuelto impostergable asumir políticas que estimulen la inversión y cooperación de diversos grupos y entidades privadas. Esa participación, creciente en México en los últimos años, debe estimularse con mecanismos que la amplíen, la fortalezcan y reconozcan su importancia social” (PNC 2007-2012: 15)

En ese sentido, se señala que, en lo político e institucional, México cuenta con una larga tradición de Políticas Culturales donde el surgimiento del CONACULTA manifiesta no sólo

madurez de dicha trayectoria, sino la comprensión de que la cultura forma parte de un proyecto de modernidad económica donde las industrias culturales, como la producción y promoción de arte y cultura, favorecen el desarrollo económico y social de municipios, estados y regiones al generar empleos, desarrollo humano y mejoras en las condiciones socio-económicas. Con ello se justifica no sólo la consolidación del CONACULTA, sino la puesta en valor de los distintos patrimonios, artes, culturas populares e industrias culturales. Esa será una tarea prioritaria a impulsar por este gobierno.

La política cultural del presidente Calderón contará como las anteriores administraciones con sus objetivos, ejes básicos y estrategias. En materia de museos, el documento integra una visión crítica que involucra al INBA e INAH. Respecto al INAH, en el apartado de Infraestructura en su sección de diagnóstico, hace mención de un conjunto de dificultades y carencias que enfrenta los 113 museos del Instituto, conjunto importante de los 1,107 museos con los que cuenta el país.

En dicho documento, además se hacen otro tipo de señalamientos: se carece de estrategias para volver a la conservación una tarea compartida y corresponsable con las diferentes esferas del orden público y social, persiste poca claridad para promover “nuevos destinos culturales” a pesar de las labores de conservación y restauración, pervive una falta de actualización en materia de infraestructuras, discursos museológicos y diseños museográficos, se advierten desactualizaciones en la aplicación de novedosos modelos de trabajo “por el rezago en la adquisición de tecnología de punta” que facilite las tareas de gestión y administración del patrimonio,⁹¹ concluye señalando la ausencia de “implementación de una reingeniería organizacional” (PNC 2007-2012: 40).

De manera textual la crítica apunta a la manera en que la red de museos del INAH ha fincado hasta ese momento el perfil de sus recintos y el carácter de su funcionamiento:

La vasta red de museos del INAH está dividida por un criterio básicamente territorial y poblacional; así, el INAH cuenta con cinco museos nacionales, 20 regionales, 44 locales, 40 de sitio, dos metropolitanos y tres centros comunitarios. Si bien esta separación por vocación territorial tiene ejemplos que se explican por sí mismos, como el Museo Nacional de Antropología, existen otros que, dada la naturaleza de su colección y las condiciones en que se encuentra su infraestructura, debieran tener otro perfil. Esta es la situación, a manera de ejemplo, de algunos museos regionales que no tienen los elementos que justifiquen su condición de escaparate del patrimonio cultural de todo un estado de la Federación. Es indispensable

⁹¹ Aquí se hace referencia sobre todo a la falta de bases de información y procedimientos de adquisición de datos en materia de inventarios y condiciones que guardan los bienes patrimoniales, condición básica para una toma de decisiones eficiente.

sobreponer a esta división territorial una distinta inspirada en la vocación de cada recinto a partir de los siguientes rubros: naturaleza de su colección; características del inmueble —si es un monumento histórico, si es una edificación diseñada expresamente para realizar actividades museísticas—; necesidades que en infraestructura cultural tiene la localidad o región y las expectativas de la comunidad en que está asentado, entre otros factores, lo que permitirá establecer para cada repositorio una función más acorde con su potencial educativo (PNC 2007-2012: 65-66).

A partir de la revisión crítica de los museos del INAH, se advierte, finalmente, la existencia de un patrón de dificultades y carencias que todos ellos padecen: falta de equipamiento, insuficiencia en el mantenimiento, carencias o falta de infraestructura, obsolescencia en los discursos museográficos, incongruencia entre material de exhibición y denominación. Es por ello que este gobierno propugna establecer una “estrategia de recuperación y reposicionamiento” a nivel nacional.

La adhesión del INAH a los festejos del Bicentenario de la Independencia Nacional y del Centenario de la Revolución Mexicana, será en gran medida, el escaparate mediante el cual se ponga en práctica la mencionada estrategia de “recuperación y reposicionamiento”. En efecto, un tema de suma trascendencia que involucrará buena parte del esfuerzo en materia de patrimonio y cultura nacional en el gobierno del presidente Calderón serán los festejos patrios de los 200 años de la Independencia Nacional y la centuria de la Revolución Mexicana.

Con ese fin, en el PND 2007-2012, en su denominada estrategia 21.3, se menciona el establecer “un amplio programa de actividades” a razón de los festejos del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución Mexicana, lo que significó el involucramiento obligatorio del INAH -aunque no, como responsable principal. En este punto se señala:

Este programa incluirá la difusión y la divulgación de la historia de México, la reflexión sobre lo que se ha alcanzado como nación y sobre aquello que habrá de lograrse para las siguientes generaciones. Para ello se realizarán actividades en el ámbito académico, espectáculos y exposiciones, celebraciones, renovación y conservación de infraestructura cultural en recintos, escuelas y monumentos, así como en divulgación y promoción, sin descuidar la presencia internacional en México de manifestaciones artísticas específicas (PND, 2007-2012: 92)

La trascendencia nacional de dichas conmemoraciones ameritó por parte del sector oficial, la expedición de dos documentos más que ampararon la ejecución de este amplio programa

de actividades, por un lado, se emite el Decreto mediante el cual se declara el año 2010 como el año del Bicentenario de la Independencia Nacional y el Centenario de la Revolución Mexicana (Decreto, 2006), además de que se crea una Comisión Organizadora. Asimismo, se firma el Acuerdo por el cual queda establecida la Coordinación Ejecutiva de los programas y calendarios que serán operados por la Comisión Organizadora. El Decreto conmemorativo incluirá no sólo la formación de la Comisión Organizadora, sino la eventual formación de un Comité Asesor, así como un Plan Base (calendario, tareas, grupos de población, estudios y estímulos). Será igualmente la presidencia de la Comisión Organizadora la encargada en decidir la dependencia pública federal responsable de coordinar y representar a todo el sector para la ejecución de todo el programa de actividades. Será el Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones, el encargado de operar y coordinar las actividades conmemorativas sancionadas por la Comisión Organizadora.⁹²

Por su parte, al INAH le corresponde como parte importante de los festejos, atender dentro del ámbito de su competencia, la mejora de sus monumentos arqueológicas e históricos, además de dedicarle una atención especial a aquellos recintos históricos y museológicos que quedaron dentro de las llamadas rutas de la Independencia y la Revolución. En la sección del PNC denominada “Proyectos Especiales” se establece:

Se instrumentará un programa de mantenimiento permanente de la infraestructura cultural a cargo del INAH y del INBA: zonas arqueológicas, monumentos históricos y artísticos y museos, en el marco de la celebración del Bicentenario de la Independencia y el Centenario de la Revolución Mexicana. [Así como] diseñar y realizar un programa de atención a monumentos en las rutas de la Independencia y en las rutas de la Revolución, con base en la investigación histórica y la consulta a historiadores especializados, para la validación de la información, el levantamiento del inventario de inmuebles en los que se desarrollaron los sucesos históricos y la realización de diagnósticos en inmuebles seleccionados, actividades que se asociarían a la promoción del turismo cultural (PNC 2007-2012: 69-70)

En lo que respecta a la intervención de monumentos históricos convertidos en museos, en el informe “Rendición de cuentas de la APF 2006-2012”, el director del INAH de aquel entonces Alfonso De María y Campos, consignará al final de su gestión que hubo a razón

⁹² Es de llamar la atención que no se nombrara al INAH como instancia federal encargada de coordinar los trabajos conmemorativos, siendo que era el organismo con mayor trayectoria, cobertura y presencia nacional en materia de salvaguarda del patrimonio histórico del país. No obstante, tuvo como parte del poder público, la responsabilidad de establecer importantes acciones de renovación arquitectónica y museográfica en monumentos históricos y museos integrantes de las llamadas rutas de la Independencia Nacional y la Revolución Mexicana.

de las festividades, 46 museos intervenidos, de ellos 33 de renovación.⁹³ Como parte de esos trabajos se ubica la transformación o reestructuración del MHCJ en MUREF; en un resumen ejecutivo, se anota:

El Museo Histórico de Ciudad Juárez o Museo de la Revolución en la Frontera, se renovó completamente la infraestructura museográfica diseñando y produciendo los elementos museográficos tales como mobiliario (vitrinas), gráficos, ambientaciones, guiones, temáticos, revestimiento de los espacios a exhibir, producción de audio y video (Campos (a), 2012: 139)

La política cultural gubernamental, tuvo, además, un elemento más sobre el cual se argumentó la inclusión del MHCJ como punto histórico de los festejos conmemorativos. Nos referimos al clima social vivido en Ciudad Juárez por aquellos años, saturados de violencia criminal y violencia social de resonancia internacional. La edificación del MUREF, no sólo se proyectó como un acontecimiento memorable de nuestra historia e identidad, sino como un eslabón o acción coadyuvante para restituir valores sociales entre la población para restituir la unidad, confianza, tradición y cohesión social. De hecho, el gobierno instrumento una campaña denominada “Todos por Juárez” que aglutino a los tres niveles de gobierno en la búsqueda de acciones que permitieran contener la llamada “descomposición del tejido social”.

Política de museos en el Instituto Nacional de Antropología e Historia

Entre los años 2007 y 2010, el programa de museos del INAH tuvo como directriz superior lo establecido en el PNC del sexenio del presidente Calderón y, de manera particular, lo exigido por los eventos conmemorativos ya señalados. El área de museos como en otras ocasiones estuvo regida por la CNME cuyo mando serán suplantados, los programas y proyectos desarrollados estarán operados por el área, sin dejar de considerar que la última decisión y aprobación de cada uno de ellos la tiene la máxima autoridad del Instituto.

Las líneas de trabajo de la CNME quedarán divididas entre continuar los trabajos de mejoramiento de la planta instalada, atender los proyectos de reestructuración pendientes y cumplir los compromisos gubernamentales dado por el contexto de celebración. Por otra

⁹³ Algunos ejemplos de monumentos histórico y museos intervenidos fueron el Museo Nacional de la Intervenciones, el regional Alhóndiga de Granaditas en el estado de Guanajuato, el Regional Dr. Nicolás León Calderón en el estado de Michoacán. En términos de inversión a inmuebles dentro del programa de obras del INAH, la mayor parte fue canalizada hacia recintos considerados monumento histórico y museos, con un total de 15 proyectos/37 inmuebles intervenidos lo que represento cerca de un 30% del total de gasto. El dato llamativo es que en el desglose de los museos no aparece el MHCJ. Informe Rendición de Cuentas de la APF 2006-2012. Alfonso de María y Campos C., 2012, p. 85-87

parte, el área vivirá por algún tiempo momentos de tensión en la organización y funcionamiento, lo que dificultará la estabilidad en los equipos de trabajo y el seguimiento en el orden de las decisiones, aunque siempre sin modificar la decidida intervención discrecional de las máximas autoridades para la culminación de los proyectos institucionales.

La CNME siguió siendo estratégica en esta etapa, sobre todo que tuvo la responsabilidad de atender los eventos conmemorativos del Estado mexicano; el mismo director del INAH Alfonso de María y Campos corroborará la relación que existe entre política cultural, el papel del INAH y la responsabilidad normativa y operativa de la CNME dentro del aparato de Estado:

A partir de ahí, se definió como actividad primordial el mantenimiento de museos y la organización de exposiciones como una clara política cultural de Estado. Se puede afirmar que la CNME es la parte estructural más dinámica de Instituto. Su espíritu es mantener una comunicación constante entre el público en general, los especialistas de las distintas ciencias antropológicas y el conocimiento generado por ellos. Los museos son considerados como entidades vivas además de resguardar de manera física las obras maestras del patrimonio (Campos (a), 2012: 18)

Asimismo, el Coordinador Nacional de Museos, Arturo Cortés Hernández reivindica este señalamiento al comentar que la CNME:

Es la responsable del mantenimiento y la organización de los espacios que conforman su amplia Red de museos. Además está a la cabeza de todas las actividades que se llevan a cabo en, ya sean nacionales, regionales, de sitio, comunitarios o salas de interpretación, según los preceptos generales de la investigación, la conservación y difusión del patrimonio cultural [...] su trabajo es complejo y especializado, y en la gran mayoría de los casos se sostiene sobre un diálogo constante entre arqueólogos, antropólogos, historiadores, restauradores, museógrafos, arquitectos, diseñadores gráficos e industriales, y comunicadores (Cortés, 2012: 19)

La CNME estará compuesta por más de medio centenar de integrantes organizados en tres direcciones, subdirecciones y jefaturas de departamento. Sobre las tendencias museológicas y museográficas en su seno (a nivel mundial ya surgía como vanguardia la museología crítica), no habrá suficientes muestras de alteración de la museología

“tradicional, nacionalista y patrimonialista” dominante en el INAH, esto por lo menos a nivel del discurso en los museos de historia.⁹⁴

El Museo de la Revolución Mexicana en la Frontera

La reformulación del perfil museológico; conveniencias y protagonistas

Como hemos referido, la propuesta de un Museo de Frontera fue ciertamente mantenida de manera oficial hasta el año 2007, meses después del término de la gestión del presidente Vicente Fox y como director del INAH Luciano Cedillo. A pesar del cambio de autoridades, durante el primer semestre de 2007 en el INAH y sus entidades, se sostiene el Museo de Frontera como el tema de la nueva museografía. Por ejemplo, en el mes de marzo de ese año, el director del Museo, así como el coordinador general del guion científico, organizan un viaje a la CNME para revisar avances (Mendoza, 2007). De igual manera, para el mes de octubre de ese 2007, la nueva directora del recinto Liliana Fuentes, no define con precisión y de manera oficial ante la DM de la CNME, las actividades concernientes a los trabajos de reestructuración para el próximo 2018 (Fuentes, octubre 2007).

Ahora bien, entre finales del año 2006 y el año 2007 persiste la incertidumbre por el seguimiento que se hace al guion Museo de Frontera, cabe recordar que había cierto rezago en sus avances, por ejemplo, en el mes de marzo del año 2005 todavía se discutía en el grupo de trabajo la integración de algunos contenidos en los módulos temáticos y sobre todo, se revisaban las dificultades para contratar personal que se encargara del acopio de colecciones arqueológicas e históricas (Minuta (a), 2005). E igualmente, en ese mismo año, pero en el mes de septiembre, la CNME sigue apoyando con el objeto de conseguir materiales fotográficos y hemerográficos que documenten e ilustren el módulo dedicado al siglo XX (Minuta (a), 2005).

Mientras se manifiesta un lento y mínimo avance de los trabajos durante ese año 2007, respecto al guion, cedularios y obtención de colecciones, para el Museo de Frontera, desde el primer trimestre del año 2008 las autoridades del Instituto intercambiaban ideas firmes encaminadas a instaurar un nuevo proyecto de reestructuración, gestiones que en los hechos implicaron el desecho de los ocho años anteriores de avances científicos y técnicos a favor de un Museo con temas regionales y fronterizos. En esos primeros meses la nueva

⁹⁴ Hubo sin embargo, resquicios o malabarismos implementados por algunos directores de los museos de historia para dinamizar el tratamiento de algunos temas mostrados en exposiciones temporales. Por ejemplo, el director del Museo Nacional de Historia Castillo de Chapultepec, Salvador Rueda, decide instaurar en los patios interiores del Castillo, *collages* visuales sobre fechas históricas socialmente relevantes, con cierta posibilidad técnica y cognitiva que permitieran al visitante hacerse de una opinión crítica y sensorial de los hechos. Comunicación personal, noviembre, 2017, Ciudad de México.

directora del MHCJ comunica al director general del INAH que en seguimiento a la plática tenida con él en el pasado *Primer Curso-Taller Regional Norte 2008, realizado en la ciudad de Saltillo, Coahuila*, sobre la instalación en la ex aduana de un Museo de la Revolución, le recuerda que tanto el Patronato del Museo como ella y la DM, están llevando a cabo gestiones con los poderes públicos locales para que se articulen a la “reestructuración museográfica y el cambio de temática de este Museo Histórico de Ciudad Juárez al nuevo proyecto de Museo de la Revolución y la Frontera”, por lo que le piden muy atentamente, inste a la CNME para que intervenga en la “valoración del proyecto” y pueda ser “ofrecido” a los representantes de ambos poderes y otros posibles contribuyentes (Fuentes (b), 2008).

Otra de las acciones encaminadas a consolidar la idea de un Museo de la Revolución se genera en el mes de julio de ese mismo año, cuando la directora del MHCJ convoca tanto a diversos sectores públicos y privados de la localidad, como a personalidades académicas exteriores al INAH, para formar lo que primeramente denominó grupo multidisciplinario

Estamos formando un equipo multidisciplinario para involucrar a las diferentes instancias interesadas en el fomento a la cultura y establecer líneas de acción para la realización de este proyecto [...] cambiar la temática de este museo y diseñar un proyecto museográfico orientado a un Museo de la Revolución y la Frontera (Fuentes (c), 2008)

Es importante señalar que la convocatoria la hace apelando a los festejos del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución Mexicana y pone énfasis en invitar a organismos industriales como CANACINTRA, a representantes de las oficinas públicas municipales y estatales en materia de educación y cultura, y ciertas personalidades académicas como el foto-historiador Miguel Ángel Berumen, quien será eventualmente, designado como responsable del guion museológico.

La idea de suplantar el proyecto de un Museo de Frontera por una de la Revolución Mexicana, se resuelve de manera oficial a mediados de 2008, aunque se mantiene la controversia sobre el momento preciso y los autores de impulsaron en definitiva el cambio de proyecto. Según algunos testimonios señalan que la decisión se dio cuando se anuncia en el año 2006 el Decreto sobre los festejos patrios. Cabe recordar que existía desaliento en el proceso de reestructuración por atrasos en los trabajos y la falta de decisiones presupuestales y técnicas sobre la instalación de la museografía por parte de la CNME. Además, persistía como posible causa de esta tardanza el distanciamiento no manifiesto entre autoridades del INAH (Secretario Técnico y Director del Museo) por el cierre del Museo entre los años 2000 y 2003, además de la falta de convencimiento real sobre el nuevo guion por parte de las máximas autoridades del INAH, como se comentó anteriormente. Miguel Ángel Mendoza nos lo describe en dos momentos

Pues está idea que traíamos del Centenario, siempre se pensó así. Dijimos “es como la oportunidad de oro para que este museo finalmente pueda salir y despegar y que se termine [...] Entonces surge esta idea de sacar este proyecto de la Revolución como un proyecto tanto para el gobierno federal como para el gobierno del Estado [de Chihuahua] un proyecto prioritario para festejar los cien años de la Revolución Mexicana. Desde la [falta de] empatía con el Secretario Técnico, cuando viene esto de la Revolución Mexicana, que le dije a Elsa [Rodríguez] esto de la Revolución Mexicana, quien dijo “pues órale! y si ya tu patronato [...] cuando se lo dije a Elsa, la directora del Centro INAH, me dijo “vamos juntando a un grupo de historiadores de aquí de la localidad, para ver que planteamiento podemos hacer con el tema de la Revolución Mexicana” y más pensando que ya se acercaban los 100 años de la Revolución (Mendoza, comunicación personal, noviembre, 2015)

Ya estaba Alfonso de María y Campos, de hecho el si se casó con la idea, fíjate que me paso algo muy curioso con María y Campos, ahorita que lo mencionas, el día que el director del INAH se presenta en Chihuahua [...] como director general del INAH, ese día yo le di mi renuncia, en Chihuahua le dije que dejaba el Museo, pero que había un proyecto, porque además Elsa me había dado esa oportunidad de presentarlo ahí, fue cuando yo le dije que seguiría apoyando el proyecto pero con el Patronato, pero fíjate que curioso. Ese día fue cuando ya le avisé a Elsa y De María y Campos que dejaba el Museo. Fue en Febrero Marzo del 2007, más o menos cuando llegó él. Pero si fue un tipo que si se casó con la idea del Museo de la Revolución. Pero además ahí con el esquema que planteo el presidente del patronato, fue una primera instancia del redondeo. Hizo un redondeo para aportar, el primer redondeo que hizo para aportar al Patronato del Museo, pues se generaron como un millón 800 mil pesos. Ahora aquí hay algo muy importante, el papel que jugó el Patronato fue fundamental. ¿Por qué? Porque el Patronato empezó a generar recursos y fuertes, o sea empezó a virar hacia empresas y quien estaba liderando ese proyecto pues era un personaje de la localidad, era Jesús Muñoz que en ese momento era el Presidente Directivo de la cadena Smart, y pues lógicamente empezó a juntar una serie de gentes para empezar a juntar recursos. Creo que eso fue lo que le dio peso ante el INAH para que ellos dijeran “va, ahora sí va a salir Juárez”, porque estuvimos en una reunión, yo recuerdo mucho esa reunión donde estaba el Secretario Administrativo, estaba la directora del Centro INAH, tú servidor y la gente de la CNME, en una junta de trabajo y ahí se planteó un esquema económico en donde el compromiso del Patronato fue “yo les consigo tres millones de pesos para empezar, para iniciar el proyecto”, entonces ya con ese compromiso del Patronato no le quedó otra al INAH más que decir “va, vamos con otros tres millones de pesos, no”, se hablaba de la museografía como de unos ocho millones

de pesos y para la rehabilitación de unos cuatro o cinco millones, misma que ya se había negociado con el Gobierno del Estado, como que se fueron pues, cerrando las voluntades y finalmente pegó el proyecto (Mendoza, comunicación personal, 2015)

Finalmente, los testimonios del director del museo y del director Técnico de la CNME que en ese momento eran protagonistas de los hechos confluyen en señalar que finalizado el sexenio, la falta de decisión política de los directores generales del INAH como Sergio Raúl Arroyo y Luciano Cedillo afectaron la posible puesta en escena de un nuevo guion y museo en el inmueble de la ex aduana, hacer público y patrimonial un tema altamente representativo para los habitantes de la frontera norte del país. Aspecto que aprovecharía en su momento el nuevo director del INAH De María y Campos para incluir al MHCJ en la ruta de los festejos sobre el centenario de la Revolución Mexicana.

[El proyecto] no se materializó porque nunca hubo el acuerdo por parte del Coordinador Nacional de Museos, él desde mi perspectiva, nunca avaló esta idea de convertirlo en un museo de frontera, Ortiz Lanz. El que estaba muy convencido era el director de museografía Emilio Montemayor, que el si estaba muy convencido de esta idea, de convertirlo en un museo de frontera, pero siendo realistas el Coordinador nunca le tomo toda la formalidad, toda la seriedad que requería este proyecto de investigación. Creo que si fue definitivo. [Entonces] Una parte fue un 50%, otra parte fue pues la falta de recursos; la falta de recursos y la falta de voluntad política, inclusive en [ese] momento el gobierno municipal que también le habíamos presentado el proyecto para que se sumara [...] aportaba ahí el gasto de servicios públicos pero fuera de eso, el argumento fue que no tenían dinero, entonces como te decía anteriormente, si no tenía los cinco dedos de la mano completo, el INAH automáticamente no te iba a hacer caso [...] lo más preocupante era que ya se venía meses trabajando con el patronato vendiendo esta idea de un museo de frontera, incluso ya habíamos hecho panfletos, carteles, carpetas, salas y todo [...] y que te dieran bateo de esa manera pues no ¡y si así lo quiere este señor, pues! [...] es lo que me hizo repensar todo bueno vamos por un Centro Cultural [...] y así abrimos todas las salas y generamos actividad cultural para la frontera si eso es lo que quieren. Porque también debo decirte que a Moisés Rosas el Secretario Técnico nunca lo convenció este concepto de museo de frontera, nunca lo convenció y yo creo que eso era lo que lo mantenía alejado, distante del proyecto de Juárez [...] Nunca lo expreso, pero Emilio Montemayor era el que nos daba esa sensación, así como los resultados de las pláticas que tenían con el Secretario Técnico y yo creo que también eso fue lo que afectó para no se desarrollara el proyecto de un Museo de Frontera (Mendoza, comunicación personal, noviembre de 2015)

Me parece que el problema es que hubo animadversión al proyecto de gente que pudo haber gestionado, [...] la Coordinación [Nacional de Museos y Exposiciones] no era la que conseguía la lana para hacer estas cosas, ni la que da la voluntad política, lo que yo vi es que de un lado había una animadversión particular por cuestiones personales de una persona que dijo que “este museo no debió de haberse cerrado nunca” y, por el otro lado, vi falta de interés de las autoridades del instituto para llevarlo a cabo [...] En términos de museos lo que le intereso a la [...] administración, en esta que estábamos cuando este proyecto, era clavarse con las exposiciones internacionales [...] con una enorme diferencia, las exposiciones internacionales que se empezaron a gestar en el INAH, que le empezaron a dar una enorme relevancia al instituto, aunque se presentaran en el Museo de Antropología, no las pagaba el INAH, las pagaba CONACULTA, cuando CONACULTA ya no tiene interés de pagar exposiciones tan caras, el INAH empieza a asumir estos gastos y su prioridad se volvió eso, el castillo, los museos nacionales. Su prioridad me parece que fue una posición muy centralizada. Entonces como que los recursos para museos se centralizaron en estas partes y no había interés, incluso en la Coordinación [Nacional de Museos y Exposiciones] daba la sensación de que maquilaba más exposiciones internacionales que reestructuraciones museográficas. Esas son las razones por las cuales desde lo que yo vi no salieron, no salió está en particular. No habiendo la voluntad política para hacerlo (Montemayor, comunicación personal, diciembre de 2015)

A mediados del año 2010 en el documento intitulado *Presentación del Proyecto: Intervención en el Museo de la Revolución en la Frontera (Antes Museo Histórico Ex Aduana de Ciudad Juárez)* se hacen explícitos tanto la justificación como los beneficios de este nuevo perfil museológico que encierra el MUREF, como parte sustantiva de la justificación se señalan varios puntos: a) la renovación responde al marco de los festejos del Centenario de la Revolución Mexicana, b) que a la fecha, el museo no ha renovado su discurso y museografía lo que hace caduco, aspecto que podrá corregirse incorporando nueva tecnología y datos de nuevas investigaciones a cargo de la CNME sobre identidad regional, c) la infraestructura museográfica es insuficiente y obsoleta, así como su acervo, que con este mejoramiento se atiende el valor histórico y arquitectónico del edificio. En lo correspondiente a los beneficios, se aduce a los siguientes:

- 1.- Conmemorar el centenario de la Revolución Mexicana con un museo a la altura de las circunstancias,
- 2.- Mejorar e incrementar la seguridad de los visitantes y colecciones en concordancia con la política “todos somos Juárez” implementada por el gobierno federal,
- 3.- Contar con un museo cuya museografía permita exhibir y resaltar los contenidos históricos de una manera didáctica y sencilla, sin perder la

estética de los objetos, 4.- Mejorar las tecnologías existentes a través de la dotación de una nueva infraestructura al inmueble, 5.- Mejorar los espacios interiores del inmueble potencializado las áreas de exposición permanente y temporal, administración y servicios complementarios (Comité Técnico, julio 2010: 8)

Para el año 2010 queda claro que se han sentado las bases técnicas, económicas, científicas y legales para la consumación del MUREF, y serán los máximos representantes de la autoridad en el Instituto quienes apoyen tal decisión.

La nueva dirección del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Por un Museo de la Revolución

En abril de 2007 hay un cambio en la dirección del MHCJ, ingresa en sustitución del director Miguel Ángel Mendoza -quien se integrará a partir de este momento, como miembro del Patronato Amigos del Museo. Hacia una Nueva Imagen A.C. (PAMHNIAC)-,⁹⁵ la arquitecta Liliana Fuentes, figura que retomará como principios de su nuevo cargo darle continuidad a la “renovación del guion museológico” bajo nuevos términos, así como el fortalecer la función y presencia del patronato del museo en las decisiones en esta nueva etapa:

Cuando yo llegue en abril del 2007, la tarea que me deja el anterior director es precisamente la remodelación del Museo Histórico de Ciudad Juárez, una remodelación que si bien ya tenía algunos estudios sobre los contenidos de los ejes temáticos, seguía siendo un Museo Histórico de Ciudad Juárez [...] era remodelar el MHCJ, ponerle un nuevo guion museológico pero sin esta intención de seguir con los mismos ejes temáticos, entonces cuando yo llego [...] el anterior director Miguel Ángel Mendoza, dice “bueno ya hay trabajos para la remodelación museológica” - no estaba tocado nada del edificio- Era una reestructuración meramente museológica de los contenidos del MHCJ, bueno, también es importante mencionar que este MHCJ ya tenía un patronato constituido, es una Asociación Civil que se llama Patronato Amigos del Museo Hacia Una Nueva Imagen AC , pero este Patronato no funcionaba como tal [...] cuando llegué me vi en la realidad que tenía muy poquito dinero para operar el Museo [además] las propias actividades del Museo no podían ser las mismas de la administración anterior. Entonces ya no había ese ingreso de terceros [...] ya no se hacían las actividades que se hacían antes en el Museo [por] lo que me di a la tarea, antes que nada, de reestructurar ese Patronato,

⁹⁵ Desde ese momento el exdirector Miguel Ángel Mendoza, pasará a ocupar la titularidad del Centro Cultural Paso del Norte, dependiente del Instituto Chihuahuense de la Cultura (ICHICULT). Así que desde su nuevo puesto y su participación dentro del Patronato del MHCJ, el exdirector Mendoza abogará igualmente desde fuera del INAH, porque se instaure en la ex aduana el proyecto de la Revolución Mexicana en la Frontera.

tenía que ser una Asociación Civil que operara como tal y comprometida a gestionar ellos los ingresos para la operación del MUREF, que ese es parte del objeto social del Patronato, generar eventos culturales en Juárez, entonces esa fue mi primera tarea, ir consiguiendo gente estratégica. Entonces lo que se hizo fue contactar a las personas del Patronato, decir cuál era la intención (Fuentes, comunicación personal, noviembre 2016)

En efecto, la nueva dirección del MHCJ tomará como prioridad consolidar el compromiso financiero del Patronato del museo, retomando con ello, la gestión para que las autoridades financieras y técnicas del Instituto apoyen este esquema de co-financiamiento. De igual manera tendrá gran significado mantener el apoyo tanto del Ayuntamiento de Juárez como del Gobierno del Estado de Chihuahua. Todo este esquema de co-participación interinstitucional pública y privada será la base sobre la cual la nueva dirección del Museo se involucre de una manera decidida y explícita en la reestructuración arquitectónica y museográfica de la ex aduana, pero ahora bajo una propuesta de un Museo de la Revolución en la Frontera.

El involucramiento del patronato en la vida del museo fue sin duda una de las tareas sustantivas de la nueva dirección del MHCJ, no sólo porque garantizó cierto financiamiento externo al INAH, sino porque con ello, se justificó el cumplimiento de uno de los componentes de la política cultural del sexenio consistente en involucrar a la sociedad civil en las acciones de gobierno. Es decir, las autoridades del Instituto concibieron que la participación del patronato cubría de manera suficiente y legítima el rubro de participación social o comunitaria del proyecto de renovación.

El patronato del museo tenía entre sus integrantes a un representante de la empresa de autoservicio SMART, entidad que aplicaba una política de redondeo en todas sus sucursales. Asimismo, se llevaron a cabo las gestiones para que el MHCJ quedara como entidad pública beneficiaria de este programa. Dicha inclusión garantizó un esquema de transferencia de recursos para el museo desde una entidad comercial. Este esquema consumidor-patronato-museo fue considerado desde entonces, la mejor manera en que la población o sociedad estuviera presente y participara de los objetivos del museo; es decir, el deseo de canalización de apoyo económico “por redondeo” al recinto, a través de un tercero

Se veía como un buen proyecto en donde se integraba la sociedad civil a través del patronato, obviamente los proyectos del gobierno tienen poca credibilidad o cómo cambia la administración los proyectos se van para atrás o se detienen, entonces si toda la sociedad civil se involucraba, entonces el proyecto va a tener mucha credibilidad, y así fue, no, el proyecto del MUREF fue un proyecto donde hubo recursos de la sociedad civil a través del Patronato, hubo recursos del gobierno

municipal, hubo recursos del gobierno estatal y hubo recursos del gobierno federal, entonces era realmente un proyecto sui generis, porque estaba involucrada la ciudadanía, a través del patronato, ¿Por qué? Porque nos interesa a nosotros mucho recalcar eso, que cada ciudadano puso dinero para este museo, porque a través de las tiendas de Smart se hizo el redondeo, y esa aportación de cada uno de los ciudadanos, lo aportó el patronato íntegro y directamente hacia el proyecto del MUREF (Fuentes, comunicación personal, mayo 2016)

En la línea de trabajo referente a gestionar apoyos económicos y políticos con las autoridades del Instituto para el proyecto MUREF, la nueva directora también empeñó gran parte de su tiempo; ella misma nos comenta sobre el apoyo que recibió del Secretario Administrativo del INAH Luis Ignacio Sáenz, para llevar a cabo el proyecto Museo de la Revolución en la Frontera

Te digo también quien estaba muy interesado era [el secretario administrativo del INAH] Ignacio Sáenz, o sea aquí realmente también Jesús Muñoz ayudó muchísimo en esta gestión ante el INAH. En el INAH traían varios proyectos como siempre, sin embargo, al que más se interesa en invertir en el Museo desde el INAH es Sáenz, como que le movió, dijo: “¡oye, esto nunca pasa!”. Hay que poner atención y hay que *chipilear* a esta gente no, entonces yo creo que Sáenz fue –digo, te lo digo para que lo tomes textual- sin Sáenz el proyecto no se hubiera hecho, o sea realmente De María y Campos traía más los festejos del Centenario y Bicentenario (Fuentes, comunicación personal, mayo de 2016)

El establecimiento de alianzas con poderes económicos a nivel local fue entonces un asunto estratégico para la nueva directora, más allá de buscar un objetivo de renovación arquitectónica y museográfica. Alianzas que permitieran la culminación del proyecto a partir de la inclusión de contribuyentes, de ahí la importancia también de sustentar la imagen del patronato como organismo coadyuvante para el fondeo de recursos. Cabe considerar que las políticas económicas de los gobiernos mexicanos neoliberales -como se señaló en el capítulo anterior- fueron bastante restrictivas y selectivas en cuanto al ejercicio del gasto público, sobre todo en el campo de la cultura. Es por ello que la realización del MUREF requirió para su autorización, de la concurrencia cada vez más decisiva de recursos privados.

Como comentamos la política económica foxista se obligó a los directores de museos instaurar patronatos para conseguir recursos sobre todo privados, recordemos que esa fue una de las condiciones *off de record* para realizar las reestructuraciones de los museos del INAH. En este sentido, la estrategia de incorporar contribuyentes (o fondos de terceros) a los proyectos del INAH, se vuelve fundamental. En el caso del MUREF no se hace otra cosa

más que extender la dinámica que ya se venía dando con anterioridad consistente en sumar organismos coadyuvantes, destacan en este sentido instancias como el Ayuntamiento de Ciudad Juárez, el Gobierno del Estado de Chihuahua a través de ICHICULT, además del Patronato Amigos del Museo Hacia una Nueva Imagen. Con el contexto otorgado por el Centenario y el Bicentenario y el Tricentenario de la fundación de Ciudad Juárez, en este caso se unirán instancias como la Asociación Civil denominada Tres siglos, Tres fiestas.

Los gastos necesarios para la realización del MUREF quedaron repartidos entre una media docena de contribuyentes públicos y privados. En un primer balance presentado en el mes de diciembre del 2010 se hablaba de que el Congreso de la Unión a través del CONACULTA, aportaría 5 millones de pesos para labores de obra civil, el Gobierno del Estado de Chihuahua apoyaría con 8.5 millones de pesos para ese mismo rubro, el Municipio de Ciudad Juárez se comprometió con 450 mil pesos para proyecto arquitectónico o ejecutivo y, finalmente, el PAMHNIAC sumaría 2.5 millones de pesos en apoyo a los trabajos de ingenierías y obra. El INAH por su parte, otorgaría al proyecto el gasto de elaboración de los guiones museológico y museográfico (Rodríguez, 2010).⁹⁶

Esta no era la primera vez que un proyecto de esta naturaleza del INAH sumaba esfuerzos económicos de terceros y de los tres niveles de gobierno, no obstante, resultado revelador que se contara con fondos aprobados directamente por el Congreso de la Unión para un proyecto cultural en la frontera de Ciudad Juárez.⁹⁷ Finalmente, la relación de contribuciones quedó como se expresa en el cuadro número cinco; donde se desglosan los montos y conceptos de las aportaciones.

⁹⁶ En esta tarjeta informativa dirigida al director general Alfonso de María Campos, la exdirectora del Centro INAH Chihuahua expone hechos relacionados con la apertura del Museo de la Revolución en la Frontera Norte para su conocimiento, comentarios y aprobación. En otros documentos se hace alusión a cifras similares o nuevas, por ejemplo cuando estaba en un 45% de avances en las obras, se señala la existencia de 900 mil pesos más de CONACULTA. Elsa Rodríguez, oficio DM-E 089/2010 19 de julio, 2010. MHCJ.

⁹⁷ En prácticamente todo el año 2009 se dieron las negociaciones para apresurar la aprobación del gasto para el proyecto del MUREF, una de ellas con el poder legislativo. La directora del MHCJ Liliana Fuentes, aparece en reuniones de trabajo con representantes del Congreso de la Unión.

Tabla 5. Inversión total del proyecto Museo de la Revolución en la Frontera

Instancia	Monto	Destino	Canalización
Cámara de Diputados	5 000,000	Obra civil	CNCA-Gobierno del estado de Chihuahua
Gobierno del estado de Chihuahua	7 665,600	Obra civil	Gobierno del estado de Chihuahua
CNCA	5 000,000	Obra civil	CNCA-Gobierno del estado de Chihuahua
Ayuntamiento de Ciudad Juárez	450,000	Proyecto Ejecutivo	Ayuntamiento de Ciudad Juárez
INAH *	9 000,000	Museografía y Equipo	INAH
CNCA **	4 100,000	Animación cultural	CNCA-Gobierno del estado de Chihuahua
Patronato	3 000,000	Animación cultural	Gobierno Federal-Patronato
Patronato	2 534,400	Obra Civil	Patronato-Gobierno del estado de Chihuahua
Total Obra Civil y Equipo	29, 650 millones		
Total Animación Cultural	7 100 millones		

- * Monto Aproximado
- ** Para actividades de difusión, organización de eventos festejos de Centenario, diseño material educativo e inauguración Museo. Información proporcionada por Liliana Fuentes MUREF. julio 2016

Establecida la decisión institucional de una nueva museografía, será en noviembre de 2009 –en los festejos de los 99 años de la Revolución Mexicana- cuando se presente ante la opinión pública “el arranque de trabajos de remodelación hacia el Museo de la Revolución en la Frontera [...] medida que seguramente será un parteaguas en el desarrollo cultural de Ciudad Juárez” (Fuentes, 2009). Serán convocados al evento las principales instancias culturales del gobierno del estado y de la ciudad fronteriza como el ICHICULT, la asociación civil Tres Siglos Tres Fiestas A.C., Educación y Cultura del Municipio de Ciudad Juárez, entre otros.

Los nuevos contenidos. El abandono del museo objetual

Durante el año 2008, tomada la decisión de cambio de tema y perfil museológico por parte de un grupo de autoridades del INAH, se entra a la necesidad de trabajar casi paralelamente sobre las partes responsables. El primer acercamiento se había realizado -como ya lo mencionamos- con académicos de la UACJ, algunos de ellos fungían como constantes colaboradores del museo, al mostrar imposibilidad, cundió la idea de contratar un equipo de trabajo fuera del Instituto

Entonces con el primero con el que yo platique de esta idea de la Revolución fue con Carlos González Herrera, luego fue Ricardo León, que inclusive recordarás que él formaba parte de los investigadores del guion del Museo de Frontera que estaban dispuestos a bajar esta idea, ambos Carlos González y Ricardo, luego platique con Víctor Orozco. Entonces ellos me dijeron pues sí, que sonaba interesante [...] para [esto] ya [se] venía generando la inercia de Miguel Ángel Berumen con estos libros en su editorial Cuadro por Cuadro, sobre el rescate del archivo histórico sobre la Revolución Mexicana, [porque] cuando recurrimos primero a los investigadores de la Universidad, por cuestiones de tiempo y de trabajo me dijeron: “esta cañón, no lo podemos generar”, [entonces] se descartaron, ellos me dijeron que tenían comprometidos otros proyectos y no podían trabajar al 100% la idea del guion (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

La única condición que pusieron las máximas autoridades del INAH para contratar responsables fuera del Instituto es que fueran de origen local o regional. Al final, se decide que fungirá como responsable del guion científico el fotógrafo Miguel Ángel Berumen, oriundo de Ciudad Juárez; Berumen contaba con antecedentes en cuanto a elaboraciones editoriales y gráficas sobre el tema de la Revolución Mexicana. Asimismo, venía trabajando el mismo tema con el dueño de la editorial Cuadro por Cuadro, Jesús Muñoz, quien a su vez era alto empleado de la firma SMART y futuro integrante del PAMHNIAC

[Me] presentaron a Jesús Muñoz, es una persona muy comprometida con Ciudad Juárez, en aquel entonces era el director de las tiendas SMART y lo invitamos a formar parte de este Patronato, él invito a su vez a otras personas [con ello] cambia el Consejo Directivo y se vuelve un Patronato operativo, se contrata una directora ejecutiva, se forma un nuevo Consejo del Patronato. Entonces, coincide que Jesús Muñoz tiene una editorial conjuntamente con Miguel Ángel Berumen, es entonces cuando Jesús Muñoz [que] es una persona que sabe mucho de historia y realmente comprometida con Juárez, dice: “a ver, el INAH tenía un proyecto para el MHCJ, sin embargo hay que replantearlo, pues”, [entonces] esa propuesta vino de Jesús Muñoz en conjunto con Miguel Ángel Berumen [...] platicamos la situación primero en corto, Jesús dijo: “yo le entro sí y solo sí, el Museo es un Museo de ciudad pues, no nada más que haya un Museo en Ciudad Juárez, sino qué va a proyectar? ¿Qué va a impactar ese Museo en la ciudad?” Y sí, así es, la primera idea fue de Jesús Muñoz, ellos [él y Miguel Ángel Berumen] habían sacado conjuntamente el libro de la Revolución de 1911 en la editorial Cuadro por Cuadro, el señor Muñoz es el dueño de la editorial Cuadro por Cuadro (Fuentes, comunicación personal, noviembre 2016)

A finales de 2008, el historiador gráfico Berumen se hacía responsable del guion científico mientras que la museografía quedaría a cargo de la CNME. El papel de la CNME sería únicamente acompañar, revisar y aprobar lo elaborado por Berumen, así como intervenir en la museografía. En ese sentido, intervendría para revisar y sancionar lo correspondiente a contenidos, elaboración de cedularios, manejo de colección, lenguaje museográfico y aprobación técnica y administrativa de los resultados. En cuanto a la integración para la elaboración del guion científico, Miguel Ángel Berumen nos comenta

Quando aparezco en el proyecto, entiendo que éste ya estaba muy avanzado, avanzado en cuanto a la estructura del edificio, de hecho ya estaba ahí un arquitecto [...] Luis Ignacio Sáenz planteo al equipo tanto del museo como del patronato [...] entonces yo supongo que primero por razones políticas pensaron en escoger un historiador de Chihuahua [...] más adelante supe que en algunas reuniones este funcionario [señaló] que el centralismo al final [...] provocaba a estas instituciones [un] problema, porque mandaban a un historiador del DF a hacer una investigación sobre Chihuahua. Entonces, yo entre con la afortunada coincidencia que podía hacer ese trabajo y era de Chihuahua, entonces resultaba muy benéfico al proyecto [...] supongo que plantearon otros nombres, tanto del estado [de Chihuahua] como de otros lados y bueno en Chihuahua yo recibía las simpatías también de parte del grupo que estaba ahí también apoyando ese proyecto [...] por supuesto que hubo otros grupos [...] se pensó que era un proyecto que se tenía que hacer en equipo, que incluyera a todos los actores vinculados con la historia como cronistas, historiadores de la Universidad, y bueno ese modelo digamos si lo visualizó el INAH [...] pues en el INAH propusieron un personaje, un historiador y si la gente que estaba metida en el proyecto lo aceptaba, que les parecía, que era algo adecuado [...] Y si, bueno al final quede, [...] era de Juárez, había hecho mucho trabajo editorial, de investigación, incluso de difusión cultural, me conocían bastante bien, yo tenía muy poco de haber salido de Ciudad Juárez. Aun así, hubo algo de resistencia por algunos grupos [...] del propio Ciudad Juárez [...] entonces digamos que Pedro Siller y yo éramos, bueno que sentimos que podíamos ser los autores ideales para ese guion, porque veníamos saliendo de este proyecto, a eso le habíamos dedicado tres años de investigación y dos libros; uno que es de 1911 en imágenes, y el otro sobre la toma de Ciudad Juárez, así nada más, entonces en este sentido pienso que nosotros también fuimos [...] bueno, primero yo, porque yo invite a Pedro, éramos como los candidatos ideales, porque nadie había trabajado de manera sistemática la Revolución [en ese lugar específico] (Berumen, comunicación personal, agosto 2016)

Si bien la decisión de hacer el guion museológico recayó en una figura representativa, éste tuvo la necesidad y conveniencia de apoyarse en un grupo de personalidades académicas especializadas en temas de la Revolución Mexicana. El equipo de trabajo para el guion museológico lo integraron en un primer momento Miguel A. Berumen y Pedro Siller, también se incorporó en esta fase el Dr. Carlos González Herrera investigador de la UACJ quien proporcionó mucha de la información de la que sería la sala uno. Otro de los iniciadores fue el investigador también de la UACJ Jorge González, quien en ese momento estaba haciendo un doctorado sobre el revolucionario Pascual Orozco. (Miguel Ángel Berumen, comunicación personal, Cuernavaca, 2015)

El enfoque esgrimido para la elaboración del guion original se basó en tres componentes básicos urdidos en una trama narrativa, estos fueron la historia anecdótica, la historia lineal y la historia conceptual, en donde aparecen tres protagonistas principales: los héroes revolucionarios, los testigos de la imagen como los fotógrafos de la revolución y el propio edificio, todos ellos entrelazados en una trama narrativa que privilegiará tanto lo cotidiano como lo oficial

Bueno cuando tú te planteas trabajar un guion sobre la revolución en la frontera, pues obviamente si te planteas contar todo lo que has descubierto, son muchos hallazgos que entre la gente que no está familiarizada con la historia, pues no van a hacer hallazgos nuevos no, simplemente los cuentas y piensas que ahí habían estado siempre, pero con la gente que está metida en el tema, incluso la aparición de un nombre o la aparición de un documento nuevo, de un Plan Político, genera como toda una discusión en el núcleo de gentes que estudia eso [...] obviamente nosotros no estábamos obsesionados en dejar algo nuevo ahí, si no que debíamos dejar muy claro la historia de la Revolución en la frontera, con elementos que ya se habían dicho en libros generales, pero que íbamos a aterrizarlo con elementos que habían pasado ahí. Y era eso trabajar linealmente y luego detenerse en algunos personajes, como uno de ellos pues iba a hacer dentro de la revolución maderista que venía como parte de esa historia lineal, que después nos íbamos a detener en un personaje que iba a ser como muy importante para la zona no, no sólo para la mexicana, sino para la experiencia que era Villa, y después llegue a detenerme en otros personajes, que me parece que, por lo menos siento que no habían sido estudiados como lo hicimos nosotros como que eran los fotógrafos, que fueron testigos muy importantes para crear el imaginario que se desarrolló en los años posteriores. Entonces ellos también reciben un capítulo como una atención aparte, y otro que me parece que no se cumple cabalmente, que es el de la, como el de los imaginarios ¿no? que es la sala ocho. En fin, otro protagonista lo iba a ser el propio edificio. Había la intención de contar algo linealmente, y en esta historia lineal,

obviamente poner énfasis en lo que se debe de conocer, no nada más las aportaciones recientes. En fin, lo que te quiero decir con eso es que realmente a mí sí me apasiona trabajar en el espacio, contar la historia en el espacio. Y pensé mucho contar esa historia lineal y esos hallazgos que habíamos hecho, resaltar algunos personajes que eran [Francisco I.] Madero, [Francisco] Villa, los fotógrafos y el edificio, entendiendo que había cuatro protagonistas y luego tratar de hacer una tercera lectura que era un poco más difícil pero no tanto que eran los conceptos, y que hay en estos conceptos. Entonces a mí, en lo general, me gusta mucho más discutir los conceptos que ha vivido mucho tiempo en el imaginario, como este de “tierra y libertad”, que es de origen anarquistas rusos y no de Emiliano Zapata, pero también hay otros elementos anecdóticos como ese, el método que usaban los magonistas encarcelados para hacer llegar sus mensajes al movimiento, que también hacen que el espectador vea la sagacidad de los personajes para hacerse presente en la lucha ¿no? Entonces, yo si tuve presente como esas dos cosas: fuera el amigo de la anécdota por la anécdota para contar la historia, de hecho, la evito lo más que puedo, [pero] la utilizo para eso, hay una tendencia que es muy anecdótica más en los museos porque es mucho más fácil de entender, [pero] lo que es mucho más difícil de entender en los museos son los conceptos (Berumen, comunicación personal, agosto 2016)

La primera idea integral del guion fue presentada a la directiva del MHCJ en noviembre de 2008, con el nombre de *El Museo de la Revolución en la Frontera. Ejes temáticos e índice*, el documento presentaba algunos elementos argumentativos y sugerencias de estrategias para el acopio de información. En este primer documento se asientan diez ejes temáticos, cada uno de los cuales integra los subtemas o eventos representativos. En este primer boceto se presentarán temas que en una segunda versión quedaran suprimidos o sumados a otras líneas de reflexión y exhibición, en específico se llegará a suprimir la línea temática denominada “La muerte y la ciudad mutilada”, en donde se propone exponer métodos de eliminación del enemigo y las pérdidas de vidas humanas y destrucción de recursos materiales, así como el surgimiento de grupos de asistencia, todo ello como producto de la confrontación bélica. Otro de los ejes temáticos originales que serán anulados será el llamado “La revolución institucionalizada” que implica aspectos sociales como la fundación de agencias de defensa de trabajadores y elementos declarativos de la revolución en diversos documentos como programas, planes y constituciones, además de la formalización de poderes constitucionales encarnados en figuras revolucionarias como Venustiano Carranza y Álvaro Obregón (Fuentes (d), 2008).

Para febrero de 2009, queda prácticamente definido el guion con sus nueve ejes temáticos y 86 apartados, mismos que se proyecta, quedaran explicados en nueve salas habilitadas

para la exposición permanente del MUREF. El guion museográfico quedará integrado con los siguientes ejes: 1.- La construcción del nacionalismo y una zona económica, 2.- La Junta Organizadora del Partido Liberal Mexicano y la transición al anarquismo, 3.- El triunfo del maderismo (la toma de Ciudad Juárez de 1911), 4.- La revolución de la mirada: el fenómeno fotográfico generado por la lucha armada, 5.- La radicalización de la lucha (la rebelión orozquista, 6.- Pancho Vila, 7.- La frontera como escenario, 8.- La Aduana Fronteriza como protagonista y como testigo, 9.- Imaginarios (Fuentes (a), 2009).⁹⁸

En cuanto a la museografía, según el guion museológico, se optó por privilegiar la herramienta visual (fotografía y video) frente al objeto emblemático o el elemento escenográfico, es decir, se define al MUREF como un “Museo Fotográfico”

Realmente este es un museo de fotografía, es un museo de fotografía, no tenemos piezas emblemáticas, más que el carro este que perteneció a Madero, pero es un museo de como la fotografía se vuelve un testigo histórico, un testigo, un imaginario de la Revolución y esa era como la intención [entonces] la principal temática fue la fotografía hasta se le dieron dos salas, sabes, o sea dos espacios, [ya que] no cupo en un solo espacio platicar de los fotógrafos, de la importancia de la fotografía como imaginarios de la Revolución. Miguel Ángel [Berumen], él mismo decía “esto va a hacer un museo de fotografía”. Realmente con el discurso que nosotros damos a lo mejor debíamos de tener las sillas que tienen en el Castillo de Chapultepec ¿no? Porque estas platicando de la historia [...] de cómo llega el ferrocarril [...] lo importante [que fue] en [Ciudad Juárez], así empieza su discurso [del MUREF]. A lo mejor hubiera estado padre en la toma de [Ciudad Juárez] [exhibir] la silla de montar de Madero, pero yo creo que la gente lo toma como un ritual, la historia de su ciudad, no tanto demandando ver objetos (Fuentes, comunicación personal, noviembre 2016)

La propuesta museográfica del MUREF prácticamente contó con un trabajo de curaduría a cargo de Miguel Ángel Berumen; objetos, imágenes, proyecciones, audios, fueron seleccionados para él, como vehículos para la transmisión de contenidos. Como Museo que privilegió la imagen, el MUREF prescindió de mucha de la colección de la anterior museografía, misma que fue devuelta a los museos propietarios nacionales y regionales; objetos que en años anteriores habían sido exhibidos y dotados de autenticidad en las salas de exposición permanente. Aun así, el MUREF llegó a recuperar bienes emblemáticos para

⁹⁸ Aquí se hace mención de una segunda versión del documento de Miguel Ángel Berumen “El Museo de la Revolución en la Frontera”, s/f, documento anexo a la comunicación electrónica enviada por la directora Liliana Fuentes a la directora del Centro INAH Chihuahua, Elsa Rodríguez, donde se busca la aprobación de las autoridades, quienes serán las que gestionaran la propuesta con la CNME y secretarías técnica y administrativa del INAH.

la población y de gran fuerza para el museo en el uso de su imagen como expositor de patrimonio histórico; un ejemplo de ello fue el vehículo Mercedes Benz usado por el presidente Francisco I. Madero con el cual entra a Ciudad Juárez después de su toma militar.

⁹⁹ En la memoria de trabajo de la CNME 2007-2012 se señala:

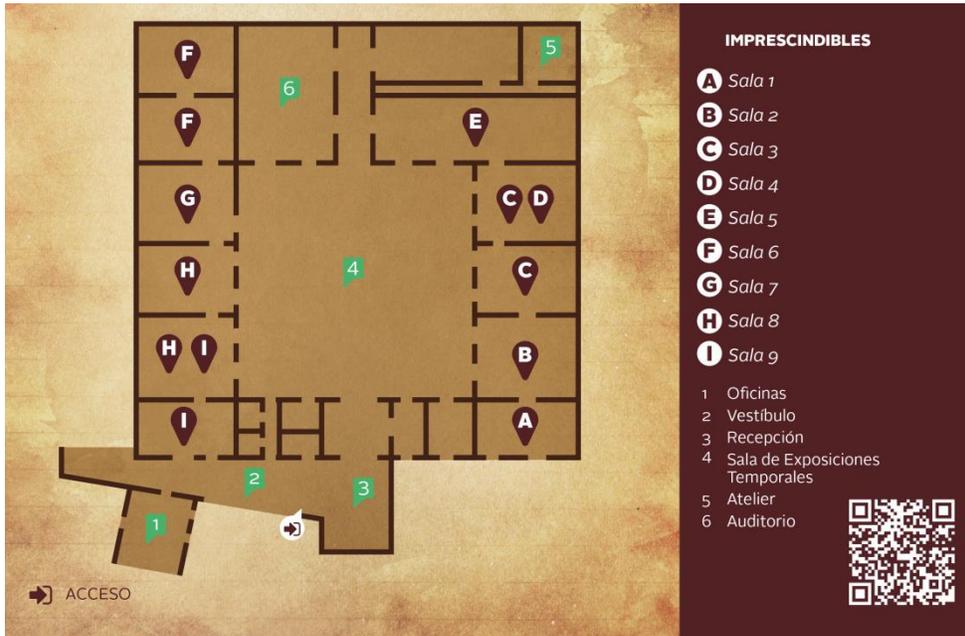
El Museo de la Revolución expone 247 piezas, distribuidas en 33 vitrinas. Estas ilustran los nueve ejes temáticos ya descritos. La colección consta de fotografías, en su mayoría originales de principios de siglo XX, periódicos, revistas, documentos y objetos que fueron de uso cotidiano para los revolucionarios. Por medio de ambientaciones se ejemplifica la vida diaria y se orienta al espectador para comprender las distintas etapas que se vivieron durante la Revolución. Una maqueta muestra cómo era la distribución urbana en Ciudad Juárez y sus alrededores durante las revueltas. Además, de las piezas, se muestran 23 materiales audiovisuales que incluyen fragmentos cinematográficos, videos explicativos y música para acercar al público a los temas que se exponen. Por ejemplo, escenas de la película *Vámonos con Pancho Villa* (1935) de Fernando de Fuentes, la cual narra cómo los Leones de San Pablo, un grupo de campesinos, se une a la lucha de Villa (CNME, 2012: 311)

Otro aspecto sustantivo de la museografía fue la instalación de equipos electrónicos para la proyección de documentales y cápsulas informativas, el recurso será tan recurrente que alternará en importancia con los objetos y la fotografía. Dichos equipos electrónicos o también conocidos como *plasmas*, serán un componente de información virtual sustantivo en la nueva expresión museográfica del MUREF.¹⁰⁰

⁹⁹ Por cierto, este bien, no fue considerado en la colección que nutriría el guion original, empero, su recuperación de dio tiempo después en la medida que se generaron múltiples solicitudes entre la población que demandaron su exhibición. Es por ello que su ubicación quedó finalmente en el área de recepción y acceso principal, ubicada en el agregado de la fachada sur del inmueble mayor.

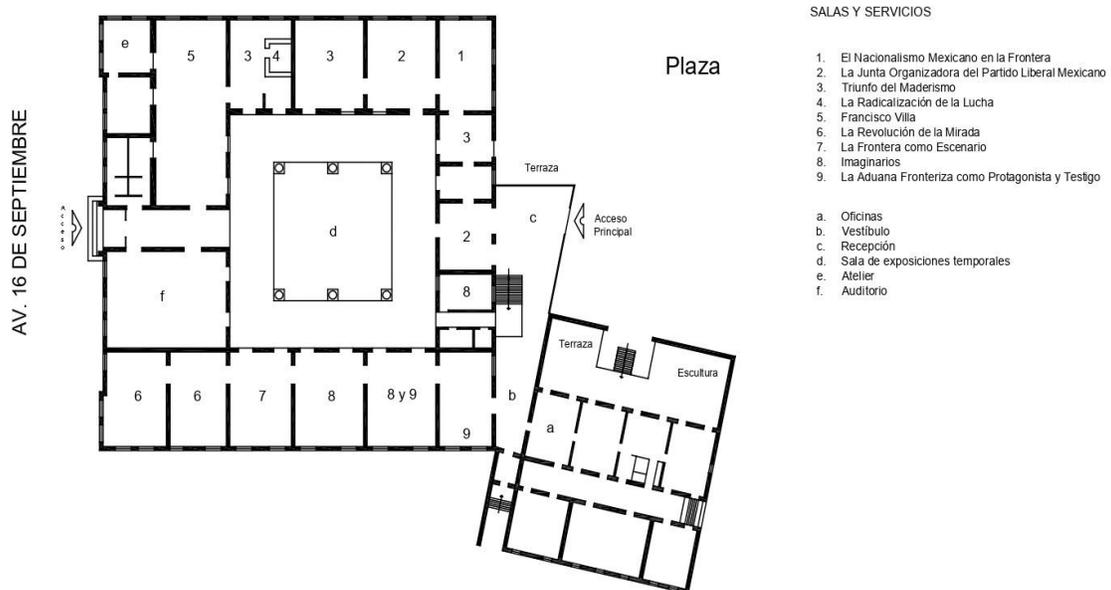
¹⁰⁰ Durante el desarrollo del proyecto MUREF, el Patronato como la dirección del Museo, concretaron la donación de televisores plasma de la empresa transnacional SAMSUNG, mismos que serán instalados como parte importante de la museografía.

Planos 4 y 5. Museo de la Revolución en la Frontera. Salas de exposición permanente, accesos servicios.



Mini-guía. MUREF. INAH, 2010.

MUSEO DE LA REVOLUCIÓN EN LA FRONTERA



La instalación de la museografía del MUREF quedó bajo la supervisión de la CNME, como en todos los casos de nueva creación o de reestructuración de museos en el INAH, empero, la relación entre la instancia normativa y el encargado del guion no estuvo libre de dificultades. Berumen nos comenta

Está la museografía, en este caso a mí nada más me habían encargado el guion museológico y bueno la museografía puede cambiar totalmente tu discurso, es decir si tu no trabajas de la mano con el museógrafo, pues es como dejarle tu texto y tus fotos al diseñador y que haga lo que él quiera [...] todo mundo suponía que el guion museográfico era mío, pero no [...] en realidad lo trabajó tu servidor con gente del INAH que eran como los segundos de los museógrafos, no designaron un museógrafo digamos, entonces me pasaban a mí con los asistentes de los museógrafos de la Coordinación, pero en realidad sus aportaciones a la museografía eran nulas no, entonces yo sentía que el guion museológico tenía, corría muchos riesgos en sus manos y por eso yo me incorporé de manera casi natural al guion museográfico y fui construyendo con este equipito el guion museográfico hasta que llegó un momento en que las cosas estaban atrasadas, pero ese realmente no era mi trabajo, porque yo el guion museológico lo entregue en tiempo y forma. Al final conté con un tercer equipo con el que yo estuve de acuerdo en seguir trabajando, pero si ese equipo se modificaba, pues se modificaba, porque yo pienso que uno tiene que defender su proyecto no porque es mío, sino porque es un cuento que todos aprobamos, digamos los actores principales aprobamos y no puede desvirtuarlo alguien que va a colgar un cuadro, que va a poner un muro, uno tiene que tener esa obligación de cuidar su obra hasta el final. Pero no es tan fácil digamos, porque intervienen muchas instancias, muchas autoridades, y no puedes estar hablando siempre con el director, entonces el tercer equipo que entró, es un equipo con el que trabajé muy bien, yo me entendí muy bien, donde el trabajo de crítica con este equipo fue muy bueno y obviamente había muchas observaciones, ese tercer equipo lo encabezaba Gabriela López. Con ese tercer equipo las discusiones eran digamos las razonables, ella era la directora de museología del INAH, pero se pasó a la parte de museografía para terminar el proyecto, porque además acababa de morir la Directora Técnica de Museos y Exposiciones, y estaban como que, moviéndose esa área, acababa de llegar otra persona, y era un poco caótico desde mi punto de vista. Y con ella terminamos digamos, el proyecto del museo, de cuidar pues el guion museológico (Berumen, trabajo de campo 2016)

El proyecto arquitectónico en los edificios principales

Una renovación heterodoxa: museografía sobre continente arquitectónico

La intervención arquitectónica más controvertida del inmueble para la edificación del MUREF se dio entre abril de 2010 y mayo de 2011, y se realizó con toda la intención de corresponder a la edificación de un museo conmemorativo. La intervención se realizó desde una concepción no sustantivista del patrimonio, lo que permitió, con polémica de por medio, modificar el edificio de la ex aduana en algunos de sus componentes. Por otra parte, la inversión recayó en el Gobierno del Estado de Chihuahua, instancia encargada además de la ejecución y supervisión de los trabajos de obra civil. En este punto, el INAH fue el encargado por norma, de aprobar todas las modificaciones arquitectónicas, y lo hizo por medio de sus coordinaciones nacionales de obras y proyectos y monumentos históricos.

El concepto arquitectónico del MUREF fue ejecutado por el arquitecto juarense Carlos Domínguez en concordancia con la figura nombrada expreso por la dirección general del INAH como lo fue el Arq. Mario Lascuraín, y apoyada por la propia directora del MUREF. El mayor reto del proyecto fue conciliar una intervención arquitectónica con criterios contemporáneos en un marco legal sobre los monumentos históricos que no permiten su alteración histórica, como lo expresa la directora Liliana Fuentes

Mira fue difícil en cuanto a la gestión y en cuanto a la autorización, fue difícil para la gente que su edificio fuera transformado en su fachada sur. Hay varias teorías en cuanto a la restauración de los edificios, una es la que dice que hay que dejarlos morir dignamente, que haya tenido la historia que haya tenido sin meterles mano, esa es una, otra es intervenirlos rehaciéndolos como eran anteriormente, que este no era el caso porque no estaba derruido el edificio, realmente no había que inventar nada, y hay otra teoría pues como en el caso del Museo de Louvre que intervengas y que en 100 años puedas decir: “ah, esto era de 1889, mira esta intervención es del año 2000, ahorita estamos en año 2060”, que el mismo edificio te fuera platicando con las intervenciones sus modificaciones, ojo sin agredir al edificio histórico, que fue lo que hicimos nosotros. ¿Cuál fue la intención? ¿Cuál era el reto? era poner las necesidades de un Museo del siglo XXI en un edificio del siglo XIX, no podíamos tumbar muros, no podíamos abrir nichos, teníamos que respetar el edificio histórico, y sin embargo teníamos que hacer un Museo contemporáneo adentro de él (Fuentes, comunicación personal, noviembre 2016)

Los trabajos de obra civil realizados por la firma DIVISA, se realizaron entre los meses de abril a septiembre de 2010, como primera fase, y diciembre de ese mismo año a mayo de 2011, como etapa complementaria (Fuentes (b), 2010). El grado de intervención abarco

trabajos mayores como fueron la liberación de un torreón, la colocación de un volumen en la fachada sur con lo cual se modifica el acceso principal al Museo, y el cambio de piso en el patio central y en pasillos. Se encuentra igualmente el cambio de los servicios hidrosanitarios. Como trabajos menores se eliminan plafones, hay cambio en la pintura interior, se hace el retiro de la iluminación al quitarse los candiles e igualmente se hacen trabajos de albañilería y acabados, cambian vanos, puertas y ventanas. Mucho de las acciones de rehabilitación implicó la demolición de lo no considerado en el proyecto del guion y lo no considerado original del edificio.¹⁰¹

La intervención arquitectónica sobre los edificios principales de la ex aduana fronteriza devinieron en controversia al modificarse los criterios y procedimientos que hasta hace poco eran paradigmáticos en el Instituto, si bien existen diversas corrientes en torno a la conservación de monumentos históricos patrimonio de la nación, en el INAH dominaba aquella concepción que suponía como criterio central no alterar las estructuras originales del inmueble (trazos, diseño, materiales, etcétera), ello ante eventos de mantenimiento, restauración y uso. Es decir, en el caso del MUREF, el proyecto arquitectónico respondió a nociones contemporáneas o digamos toleradas sobre la conservación del patrimonio inmueble edificado del país, tendencia posmoderna que permitió establecer criterios de alteración de ciertos componentes considerados no originales del edificio.¹⁰²

Las críticas de los trabajos de renovación arquitectónica se suscitaron tanto en el medio académico o especializado, como entre la población común de Ciudad Juárez que sentía se había atentado contra lo que consideraban emblemático, un elemento de identidad, como lo era su portentosa arquitectura y estética. El exdirector Miguel Ángel Mendoza nos comenta

Resulta que mucha gente ya se molestó porque le cambiaron mucho de los contextos originales al edificio, o sea, de haber sido ese edificio con esa arquitectura medio afrancesada que no había sido alterada en lo más mínimo, de repente ¡pum! llegó y se le cambió. Que no deja de estar bonito el edificio pero que ya presenta un estado, más contemporáneo, alterando el patrón arquitectónico y mucha gente lo dijo: “qué bueno, el Museo está muy bonito”, pero les había parecido que le habían pegado a [la] arquitectura original del inmueble, porque quitaron marcos, quitaron

¹⁰¹ Elementos vertidos en el documento “Museo de la Revolución en la Frontera. Ciudad Juárez, Chihuahua. Avances de su obra. Proyecto Museográfico. Distribución de Espacios. Planta Arquitectónica”. s/a, agosto de 2010. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

¹⁰² Obviamente aquí el concepto de “original” es motivo de debate entre las teorías de la conservación.

ventanas, quitaron todo, entonces siento que esa apariencia se quitó para la que la gente que conocía el Museo antes. Cuando a manera de broma yo decía: “antes éramos INAH en donde no podíamos hacer esto con el edificio, hacer aquello, que había que respetar la arquitectura” y de la noche a la mañana ¡pum! se podía cambiar la arquitectura. Y se hizo lo que se tiene hoy. Otro de los temas a discusión sobre la arquitectura fue ese adosamiento que le hicieron en la parte posterior a la nueva entrada al Museo, que es un pegoste que se le ve ahí al edificio y que mucha gente también cuestiono si era necesario hacerlo, por qué no hacerlo con el material que presentaba la fachada exterior del inmueble. Bueno lo hicieron de otra manera muy contemporáneo, y bueno mucha gente cuestionó esta parte, esta manera de habilitar el espacio, pero finalmente los que estaban ahí era monumentos históricos ellos lo avalaban y lo avalaba esta dirección de monumentos, dirección de obras del INAH, que estaban ahí [...] fue muy polémico [...] yo digo que si se perdió [...] se vio agresivo, una arquitectura muy agresiva, inclusive hasta los mismos colores que presenta el patio central. Pues digo no deja de ser bonito, porque es un patio bonito, pero cuando todavía los colores pasteles que manejaba el inmueble le daban esa majestuosidad al inmueble pues todo el mundo lo apreciaba ¿no? Ahora no, quitaron los candiles, dejaron la luz fija, le quitaron muchos elementos, le quitaron contexto al edificio, no hablo de las salas interiores porque al finalmente eran salas de uso, pero el patio central que era el elemento decorativo del Museo, además de que se había recuperado (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

Siendo la ex aduana un monumento histórico nacional, resultó altamente significativo que el propio INAH aprobara una intervención que resultó sumamente controvertida. Uno de los momentos más polémicos en el desarrollo de los trabajos de obra civil no los narra el propio exdirector del MHCJ

Cuando empezaron esas obras yo ya había dejado el Museo para irme a otra función, yendo en mis recorridos ahora si viendo como destruían al Museo levantando marcos, bueno era una cosa impresionante, y me doy cuenta que empieza a desbaratar lo que antes era la bóveda de la ex Aduana, pero la empezaron a tirar a pedazos, bueno eso lo empezaron a tirar e inmediatamente puse el grito en el cielo e inclusive malamente les eché a los historiadores al INAH, para que les reclamaran, porque no estaban respetando la arquitectura, le hable a Miguel Ángel Berumen “es que no sabía”, “¡pues está pasando, habla!”, total que logré detener y tuvieron que reconstruir la bóveda que originariamente era de la ex Aduana (Mendoza, comunicación personal, noviembre 2015)

Este hecho revelador sobre la rehabilitación de la ex aduana para el nuevo proyecto, puso en evidencia la toma de posiciones políticas y estéticas frente a un tema tan importante sobre la conservación del patrimonio histórico edificado. El criterio contemporáneo de intervención no superó las críticas que acompañaron los cambios más sensibles en la composición arquitectónica del inmueble, por ejemplo, la modificación del acceso principal al Museo, que pasaba de estar en la fachada norte sobre una de las avenidas más importantes de la ciudad (Av. 16 de septiembre), a la fachada trasera o sur del edificio, que colinda con el conjunto que integra el área de andenes y estacionamiento municipal. Ahora bien, el principal argumento para cambiar el acceso principal hacia la parte sur del edificio, se debió a que la representación municipal consideró construir en dicha área una plaza pública que igual, permitiría una entrada masiva y franca al museo. El cambio del acceso principal a la fachada sur del museo trajo consigo otra serie de medidas polémicas como la liberación de muros e instalación de una estructura ajena al patrón arquitectónico para hacer la función de lobby.

Todas y cada una de las acciones del proyecto arquitectónico que terminaron en modificaciones del inmueble histórico, fueron justificadas por los autores. Sumaron como herramienta testigos fotográficos que permitieron discutir los componentes originales del edificio principal frente a sus consecutivos añadidos. La postura de los autores fue complejizar el tema de lo original y respetar lo considerado relevante del inmueble a partir de valorar cada modificación (añadido o suplantación) según sus motivaciones históricas. Fue el caso de la intervención del patio central del edificio principal, mismo que fue recuperado según la altitud que tuvo en el momento que se dio la entrevista entre los presidentes Díaz-Taft. (Miguel Ángel Berumen, comunicación personal, Cuernavaca, 2015)

La intervención arquitectónica del MUREF concluyó en mayo de 2011, a pesar de todas las vicisitudes que arrojó el proceso. La parte académica e institucional finalmente se resolvió con la materialización del proyecto. En tanto la opinión pública dividió su veredicto sobre la intervención de uno de sus edificios más emblemáticos.

Actividades previas a la apertura del Museo de la Revolución en la Frontera

Devolución de colección, por un Plan de Manejo para el Museo

Desde la segunda mitad del año 2009 y hasta el 2010 un poco antes de la inauguración del MUREF, el recinto tuvo paradójicamente dos acciones simultáneas aparentemente opuestas; en algún sentido mantuvo abiertas al público sus salas de exposiciones permanentes y prosiguió con sus exposiciones temporales, al mismo tiempo, preparo el desmontaje de la museografía y la devolución de colección para abrir paso al que será denominado como un Museo fotográfico sobre la Revolución en la Frontera. Esa fue una de

la doble tarea que marcó definitivamente al MHCJ, ya que, mientras se extendió por última vez la exhibición de parte de su colección permanente, de igual manera muchos de sus objetos emblemáticos –como la mayoría de sus vehículos, armas y estandartes– estaban siendo regresados a los museos de origen. En un oficio de febrero de 2010, se consigna la devolución de colecciones arqueológicas e históricas a diferentes museos del país, lo anterior “debido a que, dentro de los festejos federales, estatales y municipales, del Centenario de la Revolución Mexicana, este museo cambiará de giro al Museo de la Revolución en la Frontera en este año 2010” (Fuentes (a), 2010). La proporción de devoluciones fue la siguiente: para el Museo Nacional de Antropología 42 piezas, Museo Nacional de Historia 48 piezas, Museo Nacional del Virreinato 15 piezas, Museo Regional de Guadalajara 55 piezas, Museo Regional de las Intervenciones de Querétaro 1 pieza, decomisos y CNME 32 piezas.

Las exposiciones temporales y actividades de difusión siguieron siendo un activo importante para el MHCJ. Las primeras, organizadas en conjunto con el área de museo del INAH, las segundas, llevadas a cabo con el apoyo cada vez más recurrente del patronato. De igual manera, áreas como Servicios Educativos, mantuvo su empeño en cumplir con actividades de asesoría, pláticas y visitas guiadas. En lo concerniente a actividades de difusión, el museo mantuvo su posicionamiento entre la comunidad artística y de asistencia de la ciudad, en mucho por ser uno de los pocos espacios culturales a disposición de la comunidad, pero igualmente, ante el creciente interés y capacidad de gestión de recursos por parte del patronato para con esta actividad. De hecho, éste fue el principal promotor de esta línea de trabajo en el museo, al mismo tiempo que siempre estuvo interesado en participar activamente en otras de sus tareas sustantivas:

Hay interesados en dar fondos más allá de la difusión [...] es posible decirles que sí para actividades de Servicios Educativos. Sería importante definir esto en nuestra próxima reunión, para así saber para qué actividades podemos solicitar fondos a los posibles donantes. Creo que ciertos empresarios estarían dispuestos a aportar si fuese algo relacionado a la educación, pues no entienden bien la importancia o el rol de la difusión. Igualmente mando propuesta para que como patronato podamos iniciar a desarrollar y planear el plan de difusión del museo para este año e inicios del 2011. Como patronato estamos a las órdenes para que este proyecto sea un éxito en todos los sentidos y beneficie lo más posible a los ciudadanos de esta región fronteriza que vaya que necesita espacios como los que sabe crear el INAH (Muñoz (c), 2010)

Una de las actividades institucionales que preocupó y ocupó a la directiva del MHJC en su transformación como MUREF, fue sin duda el tema del desarrollo institucional y con ello la

elaboración de una planeación estratégica; metodología “de calidad para el trabajo” desplegada desde años atrás en el INAH y retomada por la titular del museo para el personal del recinto, esto, como un elemento complementario a la reestructuración museográfica y arquitectónica de la ex aduana. La CNME fue una de las áreas encargada de organizar e impartir los talleres y cursos de planeación estratégica para el personal del museo, sobre todo pensando en lo que significaba la operación del ahora MUREF. El objetivo en este sentido fue elaborar una metodología de diagnóstico y seguimiento denominada Plan de Manejo en el cual se involucraría no sólo los trabajadores del museo sino sus colaboradores externos. Una parte importante de esta herramienta de planeación fue el procedimiento de diagnóstico denominado FODA, que al aplicarse arrojó aspectos de trascendencia para el orden y funcionamiento de la dependencia.

Un diagnóstico FODA realizado en el año 2007 consiguió como resultado la siguiente radiografía: como *Fortalezas* se señala que la Ex Aduana es el segundo monumento en relevancia en Ciudad Juárez, que su ubicación permite llegar al público extranjero e intercambio de colecciones binacionales, que el museo vive un proceso de innovación, que cuenta con un patronato que canaliza recursos a ciertas actividades del museo, que éste mantiene una colección valiosa de cerámica y carruajes históricos, que su inventario tiene una actualización del 90%, que organiza una gran variedad de exposiciones temporales, y que mantiene dentro de su personal a un técnico museográfico. En cuanto a las *Oportunidades* se menciona que es altamente beneficiosa su ubicación en el centro de la Ciudad y que mantiene un “excelente posicionamiento” entre la población por ser el único museo de historia en la localidad, que tiene la posibilidad de establecer convenios con diferentes instituciones nacionales y extranjeras públicas y privadas para el cumplimiento de sus objetivos, que cuenta con el apoyo financiero por parte del Municipio y de un patronato, que es un elemento de identidad en la frontera. Sus *Debilidades*: mantener una carencia de bodegas, colecciones no representativas del norte y falta de capacitación al personal de servicios educativos, el no tener en su plantilla laboral restauradores de bienes muebles, carecer de equipos para el control de la humedad y que cuenta con un presupuesto operativo muy bajo (\$ 355, 000.00 pesos anuales). Como Amenazas da cuenta de los cambios de gobierno (federal, estatal, y municipal) y las vibraciones dada las vías de acceso. (MHCJ, 2007)

La planeación estratégica se tornó elemento relevante en la medida que se buscó una mejoría en la operación del nuevo museo ya que en aquellos momentos existía un clima de tensión laboral entre los trabajadores administrativos, técnicos y manuales, además apremiaba contratar más personal de custodia ante la falta de seguridad en el inmueble y por consiguiente para con sus bienes. Todos estos, junto con lo planteado en el ejercicio FODA, fueron algunos de los problemas que obligaron a su titular a optar por el diseño de

un Plan de Manejo. La falta de un sistema de un sistema de circuito cerrado funcional ante la sustracción ilegal y pérdida de objetos del museo fueron sus argumentos más contundentes (Fuentes (f), 2010).¹⁰³

La planeación estratégica impulsada en estos años por las autoridades del INAH y del museo tuvo como propósito confeccionar para el año 2010 un Plan de Manejo cuyo propósito fue “desarrollar un plan de operación con carácter ejecutivo para el MUREF a partir del ejercicio de planeación realizado por el personal del Museo [...] es una herramienta de trabajo indispensable para la correcta operación del MUREF” (Fuentes (g), 2010). En este sentido, la directora procedió a incluir en el grupo de trabajo a persona externas al INAH, pero coadyuvante en los propósitos del recinto, por ejemplo, se invita al director del IHICULT Jorge Carrera Robles, a los enviados del Ayuntamiento de Ciudad Juárez y del gobierno del estado. La coordinación de elaboración de dicho instrumento estuvo a cargo del Jefe de Planeación Museológica de la CNME del INAH.

Un asunto fundamental a considerar en este tema, refiere a la participación del patronato en la elaboración de tan importante documento de administración y desarrollo institucional –Plan de Manejo-, acción justificada y calificada de positiva por parte de las autoridades del INAH, y del museo en lo particular, a partir de que el patronato además de ser un importante agente en la procuración de fondos, representaba ser un legítimo integrante y representante de la comunidad en los objetivos del museo (Fuentes (e), 2010).¹⁰⁴

Una última línea de acción de la autoridad del museo fue el refrendo de los convenios interinstitucionales sobre todo con los otros poderes del sector público, el municipio y gobierno del estado, sobre todo que éstos eran impulsores de la idea del MUREF con participación económica de por medio.

¹⁰³ Un tema recurrente en las comunicaciones oficiales será el de seguridad en el museo, consistente en falta de custodios, falta de sistema de seguridad CCTV, alarmas de intrusión e incendio, etcétera. Se hace diagnóstico de necesidades por parte de la Dirección de Seguridad de Museos de la CNME, donde se apremia a iniciar los trabajos de colocación.

¹⁰⁴ Aquí la directora Liliana Fuentes Valles comunica a figuras como Lourdes Herrasti (titular de la CNME) Jesús Muñoz (Pte. del Patronato), Elsa Rodríguez (directora del INAH en Chihuahua), Jorge Carrera (titular del Ichicult) y Patricia Real, integrante de la CNME) sobre fechas para las posibles reuniones FODA. Una primera sería con el personal del Museo y donde coordinará Alejandro Sabido de la CNME. Se comenta sobre una segunda posible reunión con personal de Patronato (como representante de la comunidad) y el Instituto Chihuahuense de la Cultura.

La doble inauguración del Museo de la Revolución en la Frontera

En el momento en que se consideró al MUREF como parte de los festejos del Centenario de la Revolución Mexicana a nivel federal, su fecha oficial de apertura quedó establecida alrededor del día 20 de noviembre del año 2010, fecha emblemática del Centenario. De hecho, durante los años 2008, 2009 y gran parte del 2010, se postula esa decisión en cada una de las distintas reuniones de trabajo organizadas por la directora del todavía MHCI y las distintas autoridades del Instituto.

No obstante, el retraso en el montaje museográfico debido a la revelación de faltantes y omisiones museografía a pocos días de la inauguración oficial, trajo consigo una crisis institucional al presentarse diferencias entre las autoridades del Instituto y la mayoría de los integrantes del grupo impulsor del proyecto MUREF. Según calendarizaciones presentadas a partir del mes de abril del año 2010, fecha en que se inician los trabajos de obra civil, el montaje etnográfico había sido programado para realizarse en el mes de septiembre de ese año, independientemente de la labor de acopio de colección que había comenzado dos años antes. La instancia responsable del montaje era la CNME. Todavía a mediados de ese año, se anunciaba en una de tantas programaciones que en septiembre se iniciaría el trabajo de montaje museográfico por parte de dicha Coordinación (Fuentes (d), 2010).

A pocos meses de noviembre del 2010, se dibuja el inicio de la crisis por la re-inauguración oficial del MUREF, por un lado, persiste la visión de las más altas autoridades del INAH quienes insisten en que la apertura debe realizarse según el calendario del gobierno federal respecto a la conmemoración del centenario de la Revolución Mexicana, es decir el 20 de noviembre, por el otro, aparecen opiniones que advierten sobre los retrasos en la instalación de la museografía y con ello la puesta en duda de la posible inauguración. Miguel Ángel Berumen responsable del guion museológico, comenta

El Subdirector de Museos y Exposiciones, [de la Coordinación Nacional] cuando señaló que yo estaba en la fase de museografía -que es una cosa que no me correspondía, yo estaba ahí por ayudar, por ofrecer información, por cuidar que mi guion no fuera desvirtuado también- me dijo ... que si estaba listo porque faltaban tres meses y lo iba a inaugurar el presidente de la República, pero le conteste: 'oye, pero ¡en tres meses no vas a terminar ese museo! De ese museo vamos a llegar a hacer un 40% y tú lo sabes' (Berumen, comunicación personal, agosto 2016)

A pocos días de la fecha programa para la inauguración del MUREF se agudizan las diferencias y se desborda el conflicto por el retraso en el montaje de la museografía. Entre los días 15 y 18 de noviembre, se suceden reuniones de trabajo con el objeto de enfrentar

el problema y dirimir los desacuerdos. El 15 de noviembre el responsable del guion museológico y el presidente del Patronato exponen a la Coordinadora Nacional de Museos y Exposiciones, Lourdes Herrasti “que el museo no se puede abrir por la falta del 30% de la museografía”, como respuesta, la Coordinadora señala que por instrucciones del director general se mantiene la fecha de apertura “según lo convenido”. (Rodríguez, 2010)

Un día después, la directora del museo Liliana Fuentes comunica a la responsable del Centro INAH Chihuahua, que ha reiterado a integrantes del Patronato del Museo la vigencia de la fecha oficial de inauguración -18 de noviembre-, resolución, indica, avalada por la propia CNME. Además, señala que en lo que respecta al MUREF: “se espera enriquecer su discurso museográfico en corto plazo, como tú sabes los Museos son perfectibles y ésta no es la excepción”. (Fuentes (h), 2010)

Ese mismo día 16 de noviembre, el gobierno del estado a través del ICHICULT insiste en posponer la inauguración para el 11 de mayo del 2011, a lo que la directora del Centro INAH en Chihuahua responde que el Museo está en condiciones de abrirse “y que, como cualquier obra, es perfectible”. El gobierno del estado por su parte, señala que de darse la apertura “solicita acudan autoridades a la altura del gobernador del estado”. (Rodríguez, 2010)

Era indudable que a estas alturas la postura de las autoridades del INAH había generado malestar no sólo en los integrantes del Patronato y colaboradores del proyecto como Berumen, sino igualmente con los representantes del gobierno del estado de Chihuahua. Ya se había demostrado que el museo mostraba faltantes importantes en la museografía lo que complicaba de igual manera la comprensión del discurso museológico al mostrarse incompletos los contenidos. Esta situación condicionará la presencia del representante del poder ejecutivo estatal en la inauguración que defendió tanto la contraparte federal.

Llegado el día 18 de noviembre, a pocas horas de la inauguración oficial, se organiza una reunión en la que se resuelve tanto el carácter que deberá de tomar el evento, como las acciones pendientes, la encabeza Lourdes Herrasti titular de la CNME quien lleva a dicha cita las instrucciones de la dirección general del INAH. En esa reunión están presentes los representantes del Municipio de Ciudad Juárez y gobierno del estado, como integrantes del patronato y autoridades del Centro Regional y del museo, también se encuentra el responsable del guion museológico. Se acuerda en lo fundamental los siguientes puntos: que se incluya como parte de los festejos del Centenario la muestra fotográfica y de video del autor John Martz, se expondrá ante el público presente que el evento es una primera



Edificio de la Ex Aduana Ciudad Juárez. Vista sur. Museo de la Revolución en la Frontera 2010. Cortesía MUREF



MUREF. Detalles de pasillo y accesos a salas. Cortesía MUREF.

actividad de la apertura del MUREF, que su apertura definitiva sea en mayo del 2011, y que ahora sí en esta fecha, se garantice que haya presencia tanto del presidente de la República como del gobernador del Estado de Chihuahua. Se acuerda igualmente, que después de esta primera inauguración se cierre el museo a partir del día 19 de noviembre para concluir los trabajos de montaje etnográfico y retomar la apertura en el centenario de la toma de Ciudad Juárez por los maderistas.¹⁰⁵

En este primer evento de apertura del MUREF el 18 de noviembre de 2010 participan tanto autoridades regionales del INAH como representantes del gobierno estatal, representantes municipales y del patronato, más público en general, por el contrario, no habrá presencia ni de la presidencia de la República ni del gobernador del estado. Como parte nodal del programa se incluye la exposición temporal “Testimonio de una guerra. Fotografías de la Revolución Mexicana” del autor John Martz que integra 146 imágenes sonorizadas y, breves alusiones a la nueva museografía. La directora del Centro Regional del INAH por su parte reivindica el contenido social y expresiones de la vida cotidiana del guion museológico del MUREF.

Mientras tanto el representante estatal Jorge Quintana Silveyra, Secretario de Educación, Cultura y Deporte, le recalca al público en general que la verdadera fecha de inauguración del MUREF es el mes de mayo de 2011, momento en el que “se realizarán importantes actividades culturales en Chihuahua para conmemorar el centenario de la toma de Ciudad Juárez y la firma de los Tratados de Paz” (Rodríguez, 2010).

El retraso de ciertos trabajos de obra civil en el inmueble, y principalmente la ausencia de implementos museográficos como cedularios, objetos y equipos de proyección y seguridad, harán del evento un trámite con dificultades. Si bien el área responsable de la museografía fue la CNME, los continuos cambios de personal en el área y la carga de trabajo motivado por los festejos del Centenario y Bicentenario de la Revolución Mexicana e Independencia, respectivamente, favorecieron la desorganización en el área y el retraso en la entrega de los trabajos museológicos y museográficos a su cargo.

La apertura del MUREF se había dado igualmente sin haberse garantizado aspectos centrales de la operación de un Museo. En una tarjeta informativa, la directora del nuevo museo indica a la CNME sobre serias carencias en materia de seguridad y de servicios. Habla específicamente de la ausencia de un sistema de circuito cerrado (CCT) e insuficiencia de personal para labores de custodia. Señala la carencia tanto de accesorios como unifilas para la protección de la museografía como de instalación de señalética tanto exterior como

¹⁰⁵ Esa información aparece en una tarjeta informativa. Museo de la Revolución en la Frontera S/F, S/A.

interior. Advierte igualmente de sub-proyectos inacabados como la instalación física de una tienda prevista en el proyecto original, resume que se cuenta con instalaciones deficientes en instalaciones como el sistema eléctrico y la iluminación (Fuentes (i), 2010).¹⁰⁶

La decisión de cerrar el inmueble para el día 19 de noviembre, posteriormente a esta primera inauguración, fue en los hechos incumplida, la directora Liliana Fuentes nos comenta

Debido al éxito de la campaña de difusión de apertura del MUREF y en consecuencia la demanda de personas interesadas en asistir al Museo fue necesario abrir las puertas del recinto, debido a que [el] no permitir el acceso el público mostraba descontento e incluso agresión verbal para con los trabajadores del Museo. Con la intención de no generar conflicto con la comunidad interesada en conocer el MUREF, se abren las puertas al público, haciendo énfasis de que el Museo se encuentra inconcluso en cuanto a la museografía permanente y sugiriendo tanto a visitantes como a los medios de comunicación la necesidad de que el recorrido fuera guiado con la intención de que el visitante comprendiera el discurso museográfico (Minuta, noviembre 2010)

Tal situación vuelve a generar una nueva controversia en torno a mantener o no abierto al público el MUREF, ello ante la urgencia de atender los trabajos pendientes en materia de museografía, operación y obra civil. En una reunión del 26 de noviembre en la que asisten el representante de ICHICULT, miembros del Patronato del MUREF, el curador Miguel Ángel Berumen, los directivos del museo y del Centro INAH Chihuahua, se discute al disenso sobre si dejar abierto o no el MUREF y se toman nuevos acuerdos que serán asumidos por todas las partes. En dicha reunión se presentan los argumentos de cada interlocutor; los representantes institucionales del gobierno del estado, el patronato y el curador Berumen señalan que el museo debe cerrarse y posponer la inauguración para el 11 de mayo en el Centenario de la toma de Ciudad Juárez:

Miguel Ángel Berumen expone a los presentes, con apoyo de planos museográficos por salas, lo elementos museográficos faltantes determinando que el discurso museográfico no puede ser entendido por el visitante debido a la gran cantidad de faltantes y sugiriendo se cierre el Museo hasta no contar con el 100% de la museografía (Minuta, noviembre 2010)

¹⁰⁶ Liliana Fuentes Valles menciona también de la carencia en el sistema eléctrico, luminarias y escenografías. Solicita se hagan planea integrales de seguridad y atención al público.

Por otra parte, la directora del MUREF señala que la apertura del Museo ha sido afortunada ante la numerosa visita al recinto por parte de la población juarense

A partir de la inauguración (18 de noviembre) el día jueves 25 de noviembre se registraron 6,542 visitantes en el libro de registro. Incluso el domingo 21 se tuvo la visita de 1,985 personas. Con esta cifra y la demanda de la ciudadanía por conocer los avances del proyecto, se reiteró la imposibilidad de cerrar las puertas del recinto. Incluso esta medida fue apoyada por el Patronato a través de Magdalena Cedillos (Minuta, noviembre 2010)

La reunión del 26 de noviembre concluye con una serie de propuestas que incluyen atender las visitas al museo agendadas hasta el mes de diciembre, que eventualmente el curador Berumen entregue un informe sobre el estado actual que guarda la museografía para conocer los elementos faltantes en las 12 salas de exposición permanente, establecer un cronograma de trabajo con la CNME y, finalmente, cerrar el museo a más tardar en los primeros días de enero del nuevo año.

La segunda y final inauguración del MUREF se llevará a cabo en el mes de mayo de 2011, en el centenario de la Toma de Ciudad Juárez, asistirán para avalar el hecho altas autoridades como son el presidente de la República y el recién entrante gobernador del Estado de Chihuahua.

La organización administrativa y laboral

Entre 2007 y 2010, a pesar de la reestructuración museográfica para convertir el MHCJ en MUREF, la estructura administrativa del recinto no ameritó cambios. Las áreas se mantuvieron como estaban y su personal se enfocó en mantener las pocas salas para exposición permanente y las exposiciones temporales y actividades sociales y culturales. Las principales áreas siguieron siendo custodia, servicios educativos y apoyo administrativo. El apoyo museográfico se siguió proporcionando a través del auxiliar de museografía existente, lo concerniente a investigación, recayó en el único personaje de base con el que se contaba, la otra investigadora, Patricia Luna, se había retirado mediante jubilación. Empleados técnicos y manuales como el arquitecto Salvador Espinoza, igualmente se alejarán del museo al solicitar cambio de centro de trabajo.

Ahora bien, aunque el museo mantuvo una plantilla laboral relativamente pequeña no estuvo exenta como en otras épocas, de conflictos que fueron advertidos por la directora, quien, además, tenía toda su atención a concluir los detalles de la reestructuración. Podemos dar cuenta del clima laboral a partir del siguiente texto, relacionado también con otro problema que padecía el Museo como era el extravío de piezas, parte de su colección

Efectivamente este centro INAH Chihuahua, tuvo conocimiento de la desaparición de un par de huaraches, que se encontraban en exhibición en la sala tres de revolución del Museo Histórico de Ciudad Juárez. En comunicación con la Directora del Museo Arq. Liliana Fuentes Valles, nos comentó que el asunto le parece, es una cuestión de carácter laboral, pues este Museo tiene una dinámica muy peculiar en cuanto a las relaciones de trabajo entre los custodios, y esta desaparición coincidió con la presentación con el nuevo Jefe de seguridad del Museo, por lo que la Dirección del mismo considera que es una especie de “novatada” o bienvenida y que los huaraches se encuentran escondidos, ya que de acuerdo al reporte de custodia del día 17 de febrero, el cierre se reportó como sin incidentes, y es hasta que inicia el turno de la C. Virginia Durán, personal de custodia, a la que ya se le han levantado varias actas de hechos y una administrativa por sus malas relaciones con sus compañeros de trabajo, que ella reporta el faltante el día 18 de febrero a las 07:00 AM. (Martínez,2009).

Años después, la plantilla laboral tendrá pequeñas modificaciones, incrementándose lo que corresponde a investigadores y surgiendo figuras como la dedicada al archivo histórico del museo. Se continuará con una renovación generacional entre los integrantes del área de custodia, donde hijos de algunos de éstos trabajadores empezarán a ocupar los puestos dejados por jubilación.

Conclusiones de capítulo

El dominio legítimo

El concepto de dominio legítimo (Weber, 2014) vuelve a ser pertinente en cada uno de los momentos por los que a su vez atraviesa el presente periodo: cuando se abandona la idea de un Museo de Frontera, cuando se decide la propuesta encaminada a instalar lo que será el MUREF y, finalmente, el momento de apertura del recinto con sus atropellos y dificultades. En cada uno de estas etapas el control de las disposiciones y recursos económicos, jurídicos y técnicas estarán supeditadas a las decisiones de la autoridad. Además, la legitimidad estará establecida en el contexto del discurso nacionalista convocado por los festejos del Bicentenario y el Centenario de la Independencia y la Revolución, respectivamente. Elementos del poder social como lo diríamos apelando al propio Weber (2014), pero también como gobierno y poder. (Nivón, s/f)

El aparato burocrático-administrativo (Weber, 2014) operará a través de una estructura de mando, que nuevamente, de manera legítima asumirá sus competencias para culminar con la meta consistente en renovación y apertura de un Museo público. Ese aparato técnico-administrativo y de cadena de mando queda representado desde la Dirección General, la

Secretaría Técnica y Secretaría Administrativa del INAH, los coordinadores nacionales de museos y exposiciones, monumentos históricos y obras públicas, hasta llegar a las titulares del Centro Regional del INAH en Chihuahua y del museo.

De hecho, entrarán en juego un mayor número de autoridades que de manera concurrente se sumarán a una efectiva reestructuración; tanto instancias normativas como operativas, aunque todas supeditadas a la dirección general del Instituto. El INAH hizo cumplir su carácter de instancia corporativa y centralista donde la autoridad unipersonal tiene la mayor capacidad de control de los recursos y de poder al imponer tiempos y soluciones, al convencer a los subordinados sobre lo que se tiene que realizar para cumplir el objetivo institucional. Todo el marco legal y administrativo está ajustado para eso.

En este periodo, el contexto de dominio entendido como un acto de aceptación de la acción dominante (Weber, 2014), desplegado por la máxima autoridad del Instituto, estará encaminado para responder no sólo al principio de identidad nacional auspiciado por el grupo social y político dominante (Florescano, 1997), motivado igualmente ante los festejos conmemorativos de la Independencia y la Revolución Mexicana, sino para encausar la participación de otros grupos civiles y políticos, que en nuestro caso, incluyó el involucramiento de particulares con poder económico (vía patronato) en las decisiones directivas del museo.

Por lo que respecta a la política cultural (Miller, 2004), ésta, abandona el principio discursivo de ciudadanía de la cultura, pero mantiene el asunto de hacer viables los programas de gobierno y el cumplimiento de metas a partir de garantizar la canalización de recursos privados, en este caso, a un proyecto cultural público. Por otra parte, y tomando como referencia Ciudad Juárez, los gobiernos estatal y municipal, desplegarán su apoyo económico y técnico para la instalación del MUREF, en la medida que participa de la iniciativa “Todos Somos Juárez”, uno de los recursos gubernamentales para contener el clima de violencia vivida en ese periodo. Toda iniciativa social o cultural para la ciudad (como la apertura del MUREF) tuvo como telón de fondo aludir a esta campaña gubernamental auspiciada por el presidente Calderón.

De hecho, como resultado de la violencia experimentada por los habitantes de la ciudad desde los primeros años del nuevo siglo, aunque de manera particular entre los años 2007 y 2010, y teniendo como discurso la campaña “Todos somos Juárez”, los gobiernos estatales de aquellos años desplegaron algunos proyectos culturales de gran importancia para la ciudad como fue la creación en diciembre de 2006 del Centro Cultural Paso del Norte (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2009). La reapertura del MUREF en el año de 2010, se suma a esta dinámica a favor de la cohesión social, los valores de convivencia y paz e identidad regional.

Ambiente y estructura de poder

En este periodo se revela uno de los elementos que mejor clarifica el concepto de ambiente de Adams (1983) dentro de su propuesta energética; es decir, la identidad nacional a partir de los festejos del Centenario y Bicentenario de Revolución Mexicana e Independencia, respectivamente, nos remiten al igual que Max Weber, a un componente del poder social donde los actores buscan su control y con ello la continuidad de ciertos poderes. Si comprendemos que el ambiente es un “flujo de energía” en forma de ideas y emociones sobre el pasado, un pasado significativo o representativo para un gran colectivo nacional, pues tenemos un importante recurso que controlar. El pasado es entonces un recurso para la legitimidad del grupo social que encabeza el poder político, por ello, es fundamental incidir en su control. La apertura del MUREF lo entendemos como un coadyuvante para el cumplimiento de este propósito.

La burocracia (Weber, 2014) como estructura de poder (Adams, 1983) la hallamos en el INAH como institución con sus dependencias superordinadas y sus entidades subordinadas. En ella se desarrollan las relaciones sociales supeditadas a cada una de las esferas o disposiciones jurídicas, técnicas, administrativas, económicas que intervinieron para la edificación del MUREF. El MUREF fue producto y parte de esta estructura política. Las autoridades, los trabajadores, así como la legitimidad de sus diversas y mutuas acciones (que implicó el abandono de siete años de esfuerzos de investigación histórica en torno al Museo de Frontera y su suplantación por el proyecto del MUREF), sustentaron su funcionamiento.

Unidades operantes y los recursos que manejan

El surgimiento del MUREF sumó otras unidades operantes a la ya existentes. Cada una con recursos y capacidades propios. Igualmente, una de las unidades operantes participantes tomará preponderancia política por el control que tuvo, de una parte, de los recursos económicos para el proyecto. Nos referimos al Patronato Amigos del Museo. Por una Nueva Imagen.

Una de las nuevas unidades operantes lo fue la contratada para realizar el guion científico e histórico del MUREF (Miguel Ángel Berumen); instancia que contó con el recurso energético científico convincente para encabezar la reestructuración museográfica; como proveedor de un servicio, Berumen tenía antecedentes en el manejo de la imagen fotográfica con temas históricos locales y nacionales lo que le generó una condición de viabilidad para la consumación del proyecto según la autoridad. Hubo en ese sentido, legitimación científica y artística al contar con los recursos económicos e intelectuales previos. Su propuesta de contenido histórico y de diseño museográfico rebasó la noción de

museo objeto y lineal sobre la historia nacional, y propuso a su vez un énfasis en el poder de la imagen como vehículo de comunicación. Su participación quedó decidida por mandos medios del INAH como el exdirector y directora vigente del museo, la directora del Centro INAH Chihuahua, quienes realizaron las gestiones necesarias para su legitimación ante autoridades superiores.

Por otra parte, tenemos a la unidad operante encargada del proyecto arquitectónico, que de alguna manera actuó bajo el aval del área normativa correspondiente. Esta unidad operante actuó con su equipo de arquitectos bajo los criterios que otorga la ley, pero desde una perspectiva diferente avalada por las instancias normativas del INAH como fueron la CNMH y la CNOP. Tanto la empresa DIVISA como las coordinaciones nacionales señaladas, actuaron bajo los términos del proyecto delineado por los responsables del guion científico (directora del museo, del Centro INAH Chihuahua y Miguel Ángel Berumen) quienes definieron los lineamientos de intervención arquitectónicos sobre el inmueble de la ex aduana. Intervención sobre el continente arquitectónico que como vimos, resultó altamente controvertido.

En cuanto a involucramiento de las otras unidades operativas preexistentes tenemos, como mencionamos, de manera privilegiada al patronato, el cual tuvo una tendencia a concentrar una mayor presencia dado el control del recurso económico con el que contaba (Adams, 183), recurso estratégico para las autoridades del INAH en la instalación del MUREF. Aquí el control sobre los elementos significativos del ambiente que entra en disputa entre los participantes es bastante notable y con ello la teoría de Richard. N. Adams, es bastante útil. (Adams, 1983 & Adams, 2007). El Patronato Amigos del Museo. Por una Nueva Imagen, no sólo llegó a participar de manera directa y muy influyente en el perfil museológico del MUREF, sino que canalizó financiamientos para concretar ciertas acciones y labores de reestructuración, además de actividades como por ejemplo la realización de jornadas culturales o el montaje de exposiciones temporales. El patronato, después de haber logrado esta invaluable presencia, insistió en involucrarse en otras decisiones tanto normativas como operativas de competencia tanto del INAH, cuando nombro a un supervisor para participar junto con el INAH y el gobierno del estado e la obra civil. En definitiva, el control que tuvo sobre recursos económicos que demandó la instalación del MUREF, le permitió ubicarse en una posición de poder, su cercanía con la dirección del museo, la simpatía que tuvo de parte de la secretaria Administrativa del INAH, y su peso específico dentro del órgano de administración del propio recinto (Comité que formó la propia directora), fueron más que ejemplos notables.

Cabe decir que mientras que el patronato se posicionó notablemente en el órgano de decisión del Museo, otras unidades operantes existentes como la representación del poder

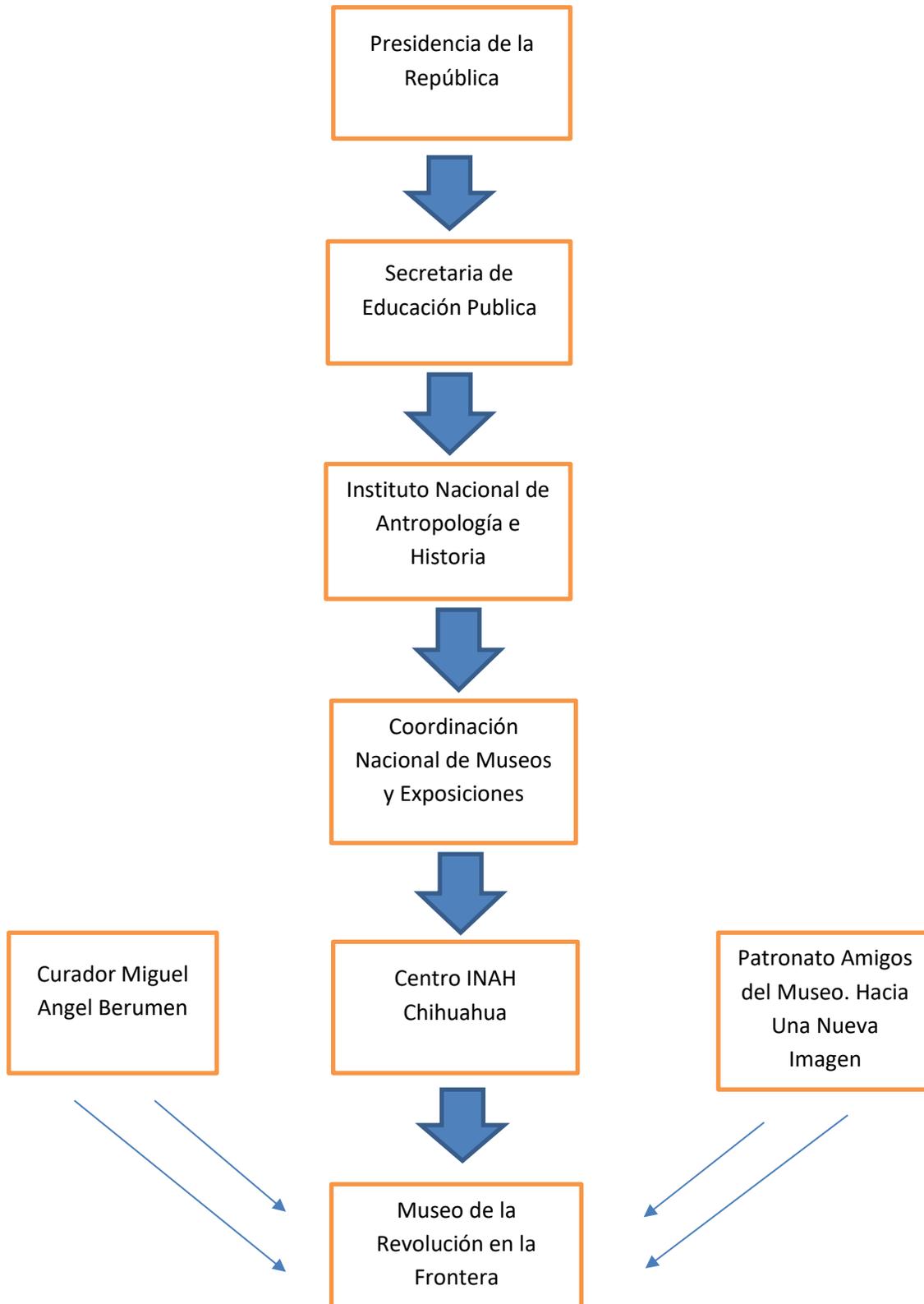
municipal y estatal se mantuvieron en una posición relativa. Las unidades operantes presentes como parte de la estructura administrativa y de mando del INAH, legitimaron acciones de las nuevas unidades operantes, coordinando acciones y poniendo a su disposición sus flujos energéticos como fueron sus recursos legales, los conocimientos técnicos y científicos de sus trabajadores académicos, además del trabajo y conocimientos de los técnicos encargados en manejo de colecciones y experiencia en montajes.

Poder asignado, poder delegado

El poder asignado (Adams, 1983) aparece aquí cuando la presidencia de la República, mandata la realización de los festejos del Bicentenario de la Independencia y Centenario de la Revolución Mexicana. Instrucción que será ejecutada por el aparato burocrático y sus instancias de poder delegado. El INAH será una de esas instancias, quien asumirá a través de su programa de trabajo sexenal, realizar actividades que conduzcan a la escenificación de dichos festejos. De manera concreta, el director del INAH, Alfonso De María y Campos, partiendo del poder delegado que le obliga a disponer de los recursos del Estado para la ejecución de la instrucción, pondrá también en ejercicio sus posibilidades de poder independiente, para dicho encargo. Poder independiente que le permitirá decidir sobre, personas, formas y tiempos de ejecución y entrega de obras.

Por otra parte, concebimos que ante la falta de decisión política demostrada por las máximas autoridades del INAH en años anteriores, como lo fueron Sergio Raúl Arroyo y Luciano Cedillo, y ya disminuidas las propuestas de instalar de una vez por todas un “Museo de Frontera”, el recinto quedó a expensas de ser sumado en el año 2008 como parte de la ruta conmemorativa Centenario de la Revolución. El poder independiente y poder delegado con el que contó la máxima autoridad administrativa y legal del INAH en ese año, termino desechando el capital energético acumulado desde 1999 y hasta 2007 sobre la constitución de un museo de frontera, colocando a su vez una propuesta de perfil museológico y museográfico *ah doc* a las conmemoraciones; el hecho confirma que el poder delegado de una autoridad mayor del Estado mexicano puede redirigir elementos de la política cultural, alineándolos a otra máxima decisión, lo que confiere una reivindicación de su poder delegado.

Esquema 10.- Unidades operantes en la apertura del MUREF. Año 2010



Todo lo que se manifiesta en este periodo, es la suma de decisiones de autoridad, quienes, en sus diferentes ámbitos de responsabilidad, asumen y proponen tareas con el fin único de renovar e inaugurar un nuevo museo. Pero igualmente, la etapa nos permite percibir que dichas autoridades dentro de su poder designado usarán parte de su posibilidad de poder independiente para establecer quienes y como colaboraran en las tareas que les han sido encomendadas. (Esquema 11)

Un comentario especial merece el patronato que, como unidad operativa, ejercerá un poder asignado otorgado por las propias autoridades del INAH, dado su capacidad económica. El hecho culminante de este poder asignado se da cuando la directora del museo crea el Consejo Directivo del Museo, entidad donde de manera ampliada, la titular otorgó al patronato capacidad de deliberación y decisión sobre los destinos del museo; poder asignado que le permitió como ya lo mencionamos, incidir en el diseño del perfil museológico, la elaboración del guion, además de la organización de algunas actividades culturales y exposiciones temporales. La argumentación central de otorgar al patronato este poder asignado, consistió en considerarlo representante de la colectividad y a su vez puente para la participación ciudadana, al hacer llegar la donación de recursos de la población a través del programa Redondeo.

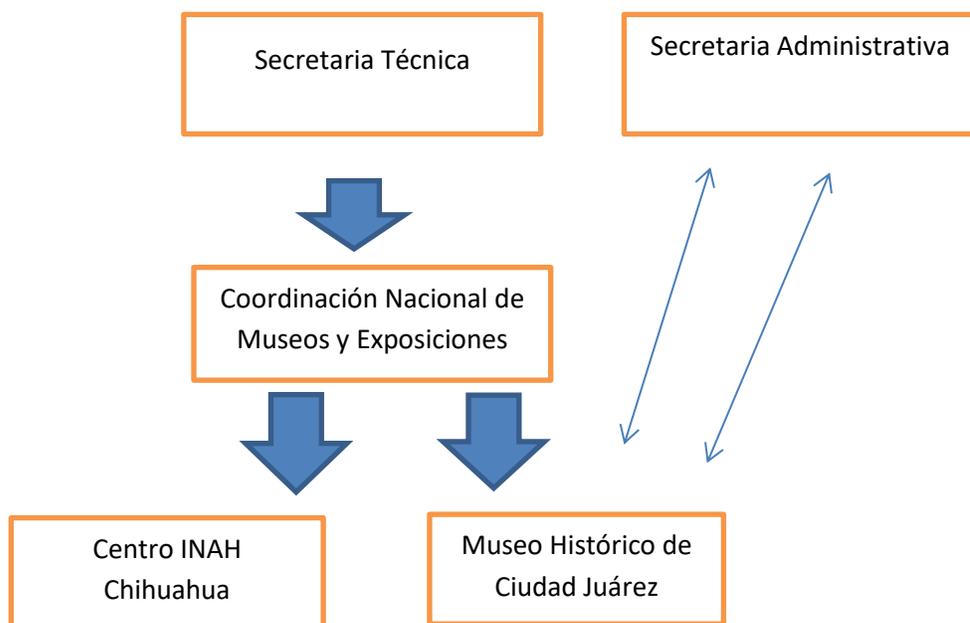
Por otro lado, una figura que destacará en este periodo en la toma de decisiones y con ello en el ejercicio de poder delegado será la Secretaria Administrativa del INAH, con quien la dirección del museo establecerá una relación política estratégica tan equiparable como la establecida con el director general del Instituto. La Secretaria Administrativa será informada y consultada en todo lo concerniente al establecimiento del MUREF, desde el establecimiento de criterios para la designación del encargado del guion científico, hasta la tarea de fortalecimiento de la relación con el patronato.

Dominio y coordinación de las unidades de operación

El primer nivel de articulación se dará entre la unidad de operación conformada por la dirección del INAH representada por el titular Alfonso De María y Campos y las unidades de operación encargadas de los proyectos museológico, museográfico y arquitectónico, en este caso las entidades dependientes del INAH más las iniciativas y empresas privadas. Dado que, De María y Campos con su poder designado e independiente, el que avaló y autorizó el trabajo entregado tanto por entidades dependientes como los proveedores de servicio técnicos y profesionales, fue un nivel de articulación donde se repite el esquema del superordinado y subordinado. En cuanto al dominio existente, éste será económico ya que lo que define la relación es el cumplimiento de un contrato de servicios en relación a un pago, así como la responsabilidad administrativa ya institucionalizada donde participan las entidades burocráticas. Además, por otra parte, se manifiesta como dominante el

argumento de la donación de recursos por parte del Patronato. La articulación en este nivel no fue permanente, sino más bien coyuntural, ya que dependió del tiempo que duro el diseño e instauración de las propuestas (2008-2010).

Esquema 11. Poder delegado y dominio múltiple entre la titular del Museo Histórico de Ciudad Juárez y la Secretaria Administrativa del INAH



El segundo nivel de articulación se dio entre las restantes unidades de operación. Todas ellas aglutinadas formalmente en el Consejo de Dirección del Museo, en donde las unidades de operación organizadas al interior del INAH tuvieron sobre todo un papel de apoyo, técnico y normativo.

En cuanto a los dominios, si bien en otras fases las relaciones de poder entre los integrantes de las unidades operantes combinaron las relaciones con un poder único o múltiple donde los encargados de realizar guiones podían consultar por distintas vías a mandos de niveles superiores no inmediatos, esta vez la relación entre unidades operantes externas con las autoridades del Instituto se remitieron al principio de dominio unitario donde el trato y relación se dio entre el director del INAH y los proveedor de servicios. Un ejemplo de dominio múltiple se da entre la directora del museo quien tuvo la iniciativa de gestionar con entidades superordinarias no jerárquicamente inmediatas a su puesto como fueron el director del instituto y la Secretaria Administrativa

Se puede decir que finalmente el dominio (Adams, 1983) fue eminentemente económico al forzarse a que las dependencias públicas como el MHCJ-MUREF garantizaran fuentes de financiamiento externas al orden público, como condición para aprobar sus iniciativas o proyectos. Esto, tuvo un margen de sustitución de responsabilidades y de subordinación, es decir, se sustituye la fuente de energía del gobierno a partir del uso de recursos externos, y se genera la subordinación de la burocracia calificada en materia de museos ante las unidades operativas externas.

CONCLUSIONES GENERALES

Consideramos que el objetivo central de la investigación, consistente en documentar y explicar desde una perspectiva del poder, cuáles fueron las condiciones políticas que se suscitaron para la instauración o no de determinadas museologías y museografías en lo que hoy es el MUREF, condición que le dio su carácter de espacio público para la conservación y difusión del patrimonio histórico nacional, se cumplió.

Igualmente, en cuanto a la hipótesis central del estudio, concluimos que ésta se corrobora cuando señalamos que las museologías y museografías establecidas en el MUREF desde sus orígenes y hasta el año 2010, son producto de la combinación de dos acontecimientos: primero, el recinto como entidad pública federal, se mantuvo conducido según las sucesivas políticas culturales gubernamentales emanadas de un dominio legítimo y poder asignado como lo es el gobierno federal, cuyo denominador común, fue el mantener la difusión de un nacionalismo histórico y cultural como formas patrimoniales dominantes; segundo, el hoy MUREF en concordancia con el ordenamiento burocrático mayor del cual depende, mantuvo desde sus orígenes una organización administrativa, normativa y de producción de conocimientos científicos, museográficos y arquitectónicos, que le permitió a sus autoridades y trabajadores, a partir de sus respectivos poderes delegados, decidir y proponer sobre los recursos que intervienen en el control del patrimonio resguardado y expuesto.

Consideramos que la ruta seguida en la investigación nos permitió llegar a estas conclusiones. Primeramente, el análisis se realizó tomando en cuenta una visión diacrónica de la organización formal, lo que permitió establecer la trayectoria de las relaciones de poder que le son, por ende, inherentes. El considerar la historia del museo, nos permitió percibir los cambios y continuidades de la institución, que, en términos concretos, refiere a la exhibición de dos museologías/museografías, más un proyecto prácticamente desechado; todo ello realizado tomando en cuenta como elemento asociado, el uso y adaptación del continente arquitectónico.

Otro de los auxiliares teórico-metodológicos del estudio, consistió en enfatizar el orden contextual y estructural que le determinó al ser un componente institucional del máximo organismo político de la sociedad: el Estado. En este sentido, estamos hablando de los sucesivos ordenamientos en materia de política cultural y organización institucional que involucra el papel de los museos públicos sobre todo los de historia nacional, como es el caso del MUREF. El elemento contextual y estructural (Brown, 1996) nos permitió explicar cómo es que una organización administrativa menor dedicada a la educación y cultura como

lo es el museo estudiado, responde a un ordenamiento legal, administrativo y de autoridad mayor. La política cultural (Miller y Yúdice, 2004) fue para nosotros el elemento contextual y estructural sobre el cual se generó la relación de subordinación-dominación (Weber, 2014) de la entidad estudiada; es decir, el museo público, tiene un mandato oficial, dado por un poder asignado legítimo y representativo.

Como último recurso, pusimos en juego una definición de poder apelando a postulados de dos figuras científicas de innegable valor, Max Weber y Richard N. Adams, a pesar de que el tema (dentro de la antropología política) como lo señalan algunos revisores de la ciencia antropológica (Bandelier 1976, Lewellen, 1985), es sumamente complejo y ha cambiado con el pasar del tiempo. Retomamos dichas posturas porque tienen poder explicativo además porque nos permitieron tener una relación directa con las bases materiales sobre las cuales se finca el fenómeno estudiado.

En este estudio, nos empeñamos en comprender la instauración y desarrollo de un museo público como un ejemplo de poder, explicado a partir del dominio legítimo, llevado a cabo a través de la existencia de un aparato político-administrativo organizado racionalmente para el cumplimiento de un fin social y político convenido (Weber, 2014). Estamos en el plano de la política cultural cuando instituciones operadoras como el INAH y el propio museo, cumplen un objetivo de gobierno.

La idea de poder en Weber: “el imponer una voluntad sobre otra conducta ajena”, se cubre con su propia definición de dominio, misma que implica “la posibilidad de encontrar obediencia a un mandato contenido entre personas dadas” (Weber, 2014, 183); por su parte la legitimidad, elemento también fundamental, proviene del convencimiento social, asegurado mediante un determinado aparato jurídico, que como vimos, es proporcionado por leyes federales que fundamentan el accionar de las instituciones y de ordenamientos jurídicos que regulan el papel del funcionario público (autoridades y trabajadores). El principio de dominio legítimo de Weber permite entonces argumentar su definición, en la medida que un gobierno legítimo elabora una política en materia de educación y cultura, que será aplicada por el aparato burocrático, todo, al amparo de leyes y reglamentaciones que norman y facultan a la parte dominante (gobierno) para imponer al subordinado (o población) una determinada acción. La situación de fondo consiste en que la población admite o se convence de la inculcación de una visión oficial de la historia nacional o de una de sus partes, ya que es un acto legítimo realizado por una entidad a la cual se le ha otorgado el poder para hacerlo -vía asignación-. La subordinación que aplica el Estado de manera legítima/creativa, la realiza a través un gobierno y su administración.

En esta trama, en la parte media, encontramos a las y los integrantes de las diversas instituciones, operadores, autoridades, trabajadores, quienes aplicarán con obediencia una

voluntad ajena, pero legítima. Con la postura de Weber, dominio legítimo implica la relación indisoluble mandato-obediencia, y donde se garantiza la imposición (dominante-subordinado) de una voluntad.

Con la propuesta de Weber podemos explicar el cumplimiento de los objetivos del museo en tiempo y en espacio, porque son propósitos más que de gobierno, de Estado. Esto último es importante comprender ya que finalmente, independientemente de las formas que tomo la inclusión o no de museologías/museografías, hubo siempre un propósito superior que fue el dar curso político y cultural a un mandato de gobierno referente a inculcar valores nacionales a partir de la consideración de ciertos patrimonios históricos usados en una narrativa específica (Revolución Mexicana). Como se observó, con el origen del ahora MUREF, el recinto se constituyó según las disposiciones político-culturales sexenales de ese momento (año de 1983), y operó a partir de los lineamientos de las sucesivas políticas culturales y donde las diferentes unidades administrativas y académico-científicas públicas del INAH, coadyuvaron (como cualquier otro museo de sus museos) en la construcción y difusión de una identidad nacional (Florescano, 2004), producto de la activación de bienes históricos (Prats, 2004) que son ahora, por determinación oficial, patrimonio.

Con Weber concluimos que poder, es imponer la voluntad sobre otra conducta ajena, y dominio, cuando se da la posibilidad de encontrar obediencia a un mandato contenido entre personas dadas. En nuestro contexto de estudio esta aseveración se cumple cuando una unidad operativa del Estado (Weber, 2014) en este caso el INAH, pone en marcha una determinada organización administrativa, jurídica y científica para establecer una idea, una narrativa sobre la historia y la cultura de este país, misma que será aceptada de manera legítima por una población subordinada (es decir dominada). La trayectoria del MUREF nos permite explicar que hay una relación de mandato-obediencia indisoluble y condición para la imposición de una voluntad de Estado. Con Weber no hay imposición, sino obediencia en un esquema legítimo; poder social es dominación (Weber, 2014).

Ahora bien, de igual manera, fue fundamental para nuestro estudio y conclusiones lo expuesto por Richard N. Adams (1983 y 2007), quien, para el estudio del poder, define y desarrolla la noción de control, control que se tiene con la posesión, manejo u orientación de los recursos significativos del ambiente. El enfoque nos permitió describir cómo es que el museo, institución pública federal, garantiza el control de los elementos del ambiente, entendiendo a éste como la construcción de una identidad histórico nacional a partir de la exhibición y difusión de bienes patrimoniales seleccionados y activados (Prats, 2004). En este sentido, detectamos tres componentes significativos del ambiente: primero las disposiciones jurídicas, que regulan en términos legales las competencias de las unidades operativas (autoridades, trabajadores, colectivos, grupos de trabajo). Como ejemplo,

encontramos lo dispuesto en los convenios interinstitucionales, las leyes como la Federal sobre Zonas y Monumentos, la propia Ley orgánica del INAH, las leyes laborales como la Federal del Trabajo, las normas internas o CGT que regulan las relaciones laborales en el INAH, por nombrar algunas, segundo, tenemos la organización administrativa y con ello, la estructura de autoridad y mando, el ejemplo mostrado en la investigación de manera específica fue lo correspondiente al área de museos del INAH. Una estructura y división administrativa y de mando que se constituye desde la propia dirección general y la Secretaria Técnica, pasando por la directiva del museo y las coordinaciones nacionales de museos y monumentos históricos (según el momento histórico) y demás unidades operativas como el Centro INAH Chihuahua, hasta llegar a los propios titulares o directivos del museo, todo tal y como lo mostramos en las conclusiones por capitulado, finalmente como tercer componente, tenemos lo referente a la información científica propia de académicos, técnicos o auxiliares, tanto en ciencias sociales como en museografía y arquitectura, todos ellos quienes con sus tecnologías participaron en la elaboración de contenidos para la adecuación del continente arquitectónico y la elaboración de guiones científicos y museográficos deseados.

En cuanto a la estructura de poder (Adams, 1983, Adams, 2007) tenemos el espacio y el tiempo donde se establecen precisamente las relaciones políticas, las relaciones de dominio. Lo jurídico, lo administrativo y lo técnico-científico, con sus unidades operantes constituyen dicha estructura. En tal estructura de poder las unidades operantes (Adams, 1983) se hayan organizadas jerárquicamente. El área de museos del INAH fue, según nuestro estudio, la principal estructura de poder evidenciada, aunque, a decir verdad, abarcamos otras unidades operantes tanto externas como internas al INAH, todas ellas vinculadas con el área de museos. Tenemos por ejemplo unidades operativas dedicadas a monumentos históricos y obra pública dentro del INAH, o a universidades públicas participantes, tenemos también a los titulares o representantes de los otros poderes públicos como el municipal de Ciudad Juárez y el estatal de Chihuahua. La estructura de poder estuvo entonces constituida a nivel tangible y estuvo dada por las unidades operativas, a través de las cuales, se organizaron y jerarquizaron las decisiones. Las unidades operativas vistas en este trabajo, cambiaron mínimamente con el tiempo, solamente se detecta un cambio para las unidades del interior del INAH dada la reforma de 1989, cuyo resultado se mantiene vigente hasta el año 2010, tiempo final de este estudio.

Otro de los componentes teóricos de Richard N. Adams útiles para nuestro estudio y conclusiones, lo fue lo que el autor denomina “diferentes modalidades en que se genera la transferencia de poder” (Adams, 1983; Adams, 2007). De los poderes más importantes señalados por Adams y que ejemplificamos con el presente ejercicio de tesis, fueron el poder asignado y el poder delegado (ambos con su correspondiente poder independiente),

presentes dentro de una organización formal investigada. Con estas nociones, advertimos sobre la transferencia de las decisiones dentro del orden institucional estructurado y jerarquizado, para el cumplimiento de un mandato.

El Museo se constituyó como unidad operativa cuyo papel (en sus tres momentos históricos) fue responsabilidad de los máximos poderes delegados y supernumerarios, presentes dentro de la estructura administrativa y política del INAH: los sucesivos directores generales, secretarios técnicos, coordinadores nacionales de museos. Por otra parte, coexistieron otras unidades operativas subordinadas a ese poder superordinado, como las directoras del Centro INAH Chihuahua y los titulares del museo, quienes con poder delegado hicieron lo inherente a sus puestos, concretando muchas de las decisiones técnicas y administrativas fundamentales. Como entidad cultural y unidad operativa del Estado, al museo lo fueron definiendo los diferentes titulares de la Institución, es decir, aquellos con el mayor poder delegado e independiente; las formas y procedimientos para dar cumplimiento a tales decisiones las desarrollaron las unidades operantes subordinadas como la gestión de recursos y alianzas estratégicas a nivel local para apoyar el funcionamiento del Museo, atender las cuestiones laborales y administrativas internas del recinto, entre otros aspectos. Los exdirectores generales del INAH como Enrique Florescano, García Moll, Teresa Franco, Sergio Raúl Arroyo, y Alfonso de María y Campos, fueron quienes decidieron y sancionaron la manera en que el museo debía de conducirse para el cumplimiento de un mandato de gobierno en materia educativa y cultural, hecho que finalmente redundó en un objetivo de Estado.

Ahora bien, nuestra tesis abunda en lo referente al poder delegado y el poder independiente de las unidades operantes, sean estas individuales o colectivas. Y ello porque el INAH, en el cual está incluido el museo, son entidades operativas que cumplen lo que finalmente dispuso un poder asignado, en este caso, lo ejerce el portador y representante del máximo poder político de la sociedad.

Por otra parte, si bien la idea de poder delegado nos dio oportunidad de comprobar y justificar la necesidad de existencia de una cadena de mando la cual opera para el cumplimiento de un mandato, la idea de un poder independiente incluido en este análisis nos permitió percibir que todo actor dentro de la Institución, de acuerdo a su posición dentro de la estructura de poder, cuenta con posibilidades de ejercer control sobre algunos de los elementos del ambiente; elementos por los cuales será tomado en cuenta dentro de la relación social y política. En este sentido, todo sujeto como parte de la burocracia, cuenta con un poder relativo dentro de las relaciones. Ahora bien, cabe admitir que este poder independiente de todas las unidades operantes estará en una situación de dominio donde cada sujeto (funcionario o trabajador especializado o polivalente) deberá de poner

a disposición de una autoridad mayor su conocimiento, su capacidad, su habilidad; ese es el convenio (económico, jurídico, político) entre funcionarios y trabajadores, ese es el poder explotador de que habla Richard N. Adams (1983). En nuestro caso, los trabajadores especializados como museógrafos, arquitectos y científicos fueron un ejemplo claro de esta expropiación para el cumplimiento de un objetivo mayor: poner a disposición de la población un museo de historia.

Otro de los componentes expuesto en el análisis, fue lo que considera como dominio único y múltiple (Adams, 1983). Es decir, cuando cualquier autoridad subordinada acude a otra superordinada rompiendo la cadena de mando y tomando por ello atajos para la consulta de sus propuestas y decisiones. En muchas ocasiones este tipo de dominio múltiple estuvo presente en la dinámica del museo, en más de una ocasión los directivos de éste recurrieron a gestionar asuntos sobre todo económicos y de aprobación de iniciativas con la Secretaría Técnica o la propia dirección general, saltándose mandos intermedios. Esta postura es aceptada, aunque finalmente las unidades operativas superordinadas del dominado, tenga la necesidad de la aprobación de sus jefes inmediatos superiores.

Con Richard. N. Adams, poder es producto de una relación social compleja y resultado del control que tiene un agente de los elementos significativos de un determinado ambiente compartido, lo cual implica que otros agentes se encaminen a determinadas acciones. En Adams el poder social es algo construido y sancionado, en la medida que permite la sobrevivencia de la relación dominante-subordinado en organizaciones sociales actuales.

Sobre las preguntas de la investigación

Sobre las preguntas planteadas en la introducción de esta tesis ¿quién decidió en última instancia, sobre las exhibiciones de las determinadas museologías y museografías experimentadas por el ahora MUREF? ¿El museo público de historia nacional estudiado, exhibe una posición de Estado o la visión de una figura de autoridad legitimada con suficiente poder delegado e independiente dado por el portador de un poder asignado? ¿Cuál ha sido el papel de los integrantes y colaboradores de esta institución, en función de la organización administrativa y normativa para el cumplimiento de sus actividades científicas, educativas y culturales? creemos que cada una de estas, fueron respondidas a lo largo del estudio, sin embargo, podemos comentar lo siguiente.

Sobre la primera pregunta, de acuerdo a lo disponible y estudiado en esta investigación, consideramos que fueron las figuras con mayor poder delegado e independiente dentro de la estructura de autoridad, las que finalmente decidieron sobre el patrimonio exhibido, y lo decidieron tomando en cuenta el discurso dominante y el quehacer oficial previo sobre la historia e identidad nacional (Florescano, 2004). Es decir, con base en el “modelo para

armar” al que alude el exdirector Miguel Ángel Mendoza cuando cataloga el tipo de instalación museográfica para el MHCJ en el año de 1990. Es decir, donde subyace, pero no domina en el orden del gobierno, la aportación de la ciencia histórica. Igualmente, no dejamos de considerar que los sucesivos titulares del INAH, también estuvieron supeditados a un poder asignado y por ello superordinario (como el presidente de la República) y que posiblemente éste intervino para avalar las propuestas presentadas por sus subordinados. Aun así, podemos señalar que más que quien –y esto tiene que ver con la segunda pregunta– con base en qué, se tomaron las últimas decisiones. En este punto estamos convencidos de las palabras de una de las principales figuras de la museografía mexicana de la segunda mitad del siglo XX, el museógrafo Mario Vázquez Ruvalcaba, quien refirió como parte de sus testimonios, que ni lo técnico ni lo artístico, son los criterios que permiten decidir qué objetos finalmente se exhiben, en este caso en los museos mexicanos, por el contrario para él, el criterio es decididamente político; lo que implica a su vez un uso factible y posible de la llamada identidad nacional

En México hemos hecho un gran esfuerzo por jerarquizar los objetos que pueden salir y los que no pueden salir, pero han sido esfuerzos muy inútiles, porque aquí tenemos una estructura administrativa donde las últimas decisiones se dan a nivel político, y a ese nivel puede existir una política en la que el patrimonio cultural puede ser utilizado como imagen de México (Vázquez en Vela, 2015: 59)

Es por ello que no podemos agotar la definición de museo según la perspectiva museística tradicional (Giraudy y Bouihet en Hernández, 1992: 90), la cual nos señala que éste se compone únicamente de contenidos (colecciones), un continente (el edificio), y personal interno y externo; por el contrario, el museo público como lo señalan George Yúdice y Toby Miller (2004) es de manera inobjetable uno de los eslabones del poder público y, con ello, forman parte más de un régimen, y menos de un mero programa de gobierno. Consideramos que el MUREF, a partir de su historia, constitución y funcionamiento, ha sido una entidad que se define por su papel social y cultural, pero igualmente, por su singularidad política, llena de relaciones de poder y para el poder, en esto entonces, cabe la definición que hace Velázquez Marroni sobre los museos públicos de historia: “con los museos de historia se hace patente más que en ningún otro género las ideologías dominantes y políticas públicas de lo que se decide priorizar y omitir” (Velázquez, 2010: 26). El museo es un espacio político donde funcionarios y trabajadores, sus decisiones y relaciones, hacen funcionar a la institución y donde igualmente se ejercen relaciones de poder y subordinación acordada, un dominio legítimo que instauran entidades de mando, todo ello para responder a una organización política mayor de la sociedad como lo es el Estado (Krader & Rossi, 1982).

Esquema 11.- Cronología de políticas culturales, unidades operantes coadyuvantes y trayectoria institucional

I.-Políticas culturales sexenales y trayectoria del hoy MUREF					
Miguel de la Madrid (PRI)	Carlos Salinas (PRI)	Ernesto Zedillo (PRI)	Vicente Fox (PAN)	Felipe Calderón (PAN)	
PND 1983-1988	PND-PNC 1989-1994	PND-PNC 1995-2000	PND-PNC 2001-2006	PND-PNC 2007-2012	
Trayectoria edificio de la Ex Aduana					
1983 Fundación Centro Cultural Exaduana MHCJ	1990 Reestructuración Reinauguración Museo Histórico de Ciudad Juárez	1999 Reestructuración Guion Museo de Frontera Paso del Norte	2010 Reestructuración Reinauguración Museo de la Revolución en la Frontera	2010 -- MUREF	
II. Organismos coadyuvantes gobierno del estado de Chihuahua/ Presidencias Municipales de Ciudad Juárez					
Gobiernos del Estado					
Oscar Ornelas (PRI) 1980-1985	Saúl González (PRI) 1985-1986	Fernando Baeza (PRI) 1986-1992	Francisco Barrio (PAN) 1992-1998	Patricio Martínez (PRI) 1998-2004	José Reyes (PRI) 2004-2010
Presidencias municipales					
F. Barrio (PAN) 1983-1986 A. Corral (PAN) 1986-1986	A. Corral (PAN) 1986-1986	J. Bermúdez (PRI) 1986-1989 A. Urías (PRI) 1989-1989 M. Delgado (PRI) 1989-1992	C. Ponce (PRI) 1992-1992 F. Villarreal (PAN) 1992-1995 R. Galindo (PAN) 1995-1997 E. Flores (PAN) 1997-1998	G. Elizondo (PAN) 1997-1998 J. Reyes (PRI) 2001-2002 A. Delgado (PAN) 2002-2004	H. Murguía (PRI) 2004-2007 J. Reyes (PRI) 2007-2010
III. Directores Generales del INAH, organización rectora del área de museos. Titulares del museo y trayectoria					
Directores					
Enrique Florescano Mayet 1982-1988	Roberto García Moll 1988-1992	Ma. Teresa Franco 1993-2000	Sergio Raúl Arroyo 2000-2005	Luciano Cedillo 2005-2006	Alfonso de María y Campos 2006-2010
Organización rectora del área de museos en el INAH					
Dirección del Museo 1983-1985	Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones 1988-2010				

Trayectoria como museo de la Ex Aduana de Ciudad Juárez			
Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez 1983-1989		Museo Histórico de Ciudad Juárez 1990-2009	Museo de la Revolución en la Frontera 2010
Directivos			
Ofelia Alarcón 1983-1985	Miguel Ángel Mendoza 1985-1990	Miguel Ángel Mendoza 1990-2007	Liliana Fuentes 2007-2010
1983 Fundación Centro Cultural Ex Aduana MHCJ	1990 Reestructuración Reinauguración Museo Histórico de Ciudad Juárez	1999 Reestructuración Guion Museo de Frontera Paso del Norte	2010 Reestructuración Reinauguración Museo de la Revolución en la Frontera

El MUREF se integra a los museos mexicanos de historia, los cuales tratan con el patrimonio histórico, arqueológico y etnográfico de la nación, asimismo, dado su carácter público (Moore, 1998), es legalmente protegido y auspiciado por el Estado, lo que le otorga la oportunidad de contribuir a la existencia de una tradición museística mexicana cuya importancia reside en la aportación de un nacionalismo cultural y una idea de nación (Florescano, 2004): Esto último significa para muchos, un motivo de contención cultural contra las corrientes desnacionalizadoras auspiciadas con la globalización (Castro, 1998). Con el MUREF no podemos hablar de una nueva museología mexicana; su propuesta, organización y funcionamiento, según nuestra postura quedo encasillado en una museología y museografía tradicional; su aporte en esta última parte de su historia (documentada hasta el 2010) consistió en renovar parte de los contenidos, aprovechar ciertos dispositivos técnicos en comunicación y enfatizar en el uso de recursos visuales (fotográficos) con el objeto de superar la noción de “museo objeto”.

A pesar de lo dicho queremos terminar con la sensación de que las museologías y museografías exhibidas, omitidas o rechazadas a lo largo de la existencia de este museo público, fueron producto de la combinación de la existencia de políticas culturales como orden de gobierno (Nivón, s/f) y el resultado de la capacidad y control operativo y discursivo que lograron edificar los máximos representantes o autoridades con poder delegado del INAH para responder al mandato gubernamental en materia de museos. O que lo que finalmente exhibió o no, en el Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez, el Museo Histórico de Ciudad Juárez o, el Museo de la Revolución en la Frontera, fue lo que sancionó y aprobó cada director del INAH tomando como componente fundamental la posición oficial sobre el nacionalismo cultural e historia nacional y los discursos estructurados por los científicos y técnicos que pusieron a disposición y de manera

convencida pero subordinada, sus conocimientos científicos, históricos y técnicos sobre la historia nacional, elementos de la historia regional y en específico sobre la Revolución Mexicana. Todo esto dentro de un ámbito de relaciones burocráticas, amparadas por esquemas legales, económicos y laborales predeterminados.

En las unidades operativas (individuales o colectivas) especializadas en lo museográfico, científico y arquitectónico se soportó mucho de la decisión de lo que fue propuesto para ser exhibido por el museo. De hecho, en momentos específicos (1990, 2001 y 2007) la edificación de determinadas museografías muestra la intervención de cada una de las autoridades y demás participantes de la estructura burocrática, integrantes burocráticos quienes manifestaron el uso discrecional del poder asignado, pero legítimo, sobre todo cuando se trató de favorecer a un proyecto y no a otro. El ejemplo más notable fue lo sucedido entre los años 2006 y 2008, cuando la reestructuración museográfica iniciada en el año de 1999, la cual proponía instaurar un Museo de Frontera, es reorientada por una iniciativa que respondió más a una conveniencia presidencial mayor: las conmemoraciones del Centenario de la Revolución Mexicana.

Lo pendiente

La presente investigación indagó sobre el fenómeno del poder en una organización formal (político-administrativa) contemporánea, tomando en lo sustantivo posiciones de autores reconocidos dentro de la sociología y antropología social. Asimismo, coloco como objeto de estudio la trayectoria de una institución pública dedicada a la conservación y difusión de patrimonio histórico nacional. Estudiar las relaciones de poder en un museo público dedicado a exhibir la visión oficial sobre la historia de México y la Revolución Mexicana con su impacto regional. Nos permitió explicar cómo es que puede entenderse el papel de una entidad en materia de educación y cultura, perteneciente a la máxima entidad política de la sociedad como lo es el Estado mexicano; consideramos que ese tema sigue siendo pertinente hoy día. En la actualidad algunos autores han señalado que es necesario hacer más estudios antropológicos sobre la burocracia, como lo menciona Mercedes Blanco (1994) a lo que nosotros añadiríamos que es igualmente conveniente que, como antropólogos, recorramos ese camino analizando los términos en que se constituye esa organización técnico-administrativa (para nosotros dispuesta de manera racional para el cumplimiento de un objetivo social y de Estado), apelando a su ordenamiento político. Es decir, hay que hacer análisis antropológico de las instituciones del Estado desde el tema de poder tomando como referencia su composición y funcionamiento formal actual, instituidos desde lo histórico, material y estructural.

Ahora bien, es importante señalar que si bien, la tesis se centró en el orden formal de la realidad, reconocemos la existencia de relaciones de discrecionalidad personal o

informalidad que ejecutan todas y cada una de las autoridades y trabajadores. Entendemos el ámbito de lo informal, como aquello que no forma parte de la estructura o norma expuesta explícitamente o de lo legítimo, dentro de las relaciones sancionadas por un sistema o estructura de poder legal y al cual se adhieren los actores para obtener beneficios económicos y sociales. No fue nuestra intención apelar o analizar lo que dicen antropólogos sobre la existencia de redes informales de relación, decisión y cooperación en las instituciones formales, lo que no implica que no existan. Igualmente, no analizamos de manera específica el peso que tienen el campo de las emociones, sentimientos, e imaginarios en las decisiones políticas. Esto es materia de otra investigación y otra metodología seguramente más cualitativa. Además, hay que considerar el factor posibilidad, que es al fin y al cabo el punto desafiante de una investigación así donde los actores hagan explícita y de conocimiento público dichos aspectos. La lealtad, el miedo, el compañerismo, la preferencia, la simpatía son reales y juegan un papel específico. Sería bueno en el futuro abundar sobre ello. Las motivaciones de las decisiones políticas de los actores, recaen para nosotros en el orden de lo formal, a partir de la posición y función del sujeto según el ordenamiento laboral burocrático al que está sujeto. Puede haber margen para “lo subjetivo” en las decisiones (lo que piensa el actor de otros actores o de situaciones, independientemente de lo racional-formal) pero nosotros lo ubicamos como elemento subyacente del orden convencional-formal. Con esto no quiero señalar que los testimonios orales usados carecen de una parte “emocional” de los actores, simplemente nosotros lo damos por asentado, pero no le damos el énfasis analítico como la hacemos con las decisiones de los actores a partir de un sistema formal (razonado), para la búsqueda de un fin político.

Otro punto pendiente a profundizar tendría que ver con el límite en el uso del poder independiente de las unidades operantes. ¿Qué tanto el trabajador o autoridad con poder delegado tuvieron capacidades de decisión independiente para beneficiarse en lo político? La independencia de una participante respecto a un orden legal, técnico o administrativo esta siempre latente; según lo estudiado, el poder independiente tiene un límite claro y es lo que indica la autoridad con capacidad de ejercer poder con base en lo jurídico y laboral. Los grupos o individuos impulsan proyectos o iniciativas, pero estas deben de desarrollarse bajo esquemas de posibilidad y cuyos resultados no rompan un sentido de orden legal y técnico, así mismo la autonomía del sujeto social sea autoridad o trabajador se da en la medida de búsqueda de soluciones para reafirmar el estado de cosas; en otros aspectos fundamentales de la estructura de poder, no se permite el poder independiente. Uno de los sectores que pudieran ser ejemplo por el tipo de tecnologías que controlan son los académicos o científicos, cuyos conocimientos especializados son de gran utilidad para el diseño de narrativas que después serán institucionales. En ese espacio se colocan la elaboración de guiones y la instalación de las museografías. Pero volvemos a lo mismo: ¿La

decisión final sobre una museografía es científica o política? Hemos corroborado que es ésta última. Pero, aun así, creo que sería muy conveniente hacer estudios comparativos en los museos sobre la relación entre el control que tienen los científicos y técnicos para ejercer su poder frente al control que tienen las autoridades con poder designado o delegado mayor. Y ver esto en relación a la identidad y auto-representación académica y política frente al poder, que guardan los trabajadores al emplearse en instituciones como el INAH.

Consideramos que resta mucho por hacer y que el presente estudio es sólo un ejemplo para continuar con los ejercicios comparativos sobre el tema del poder. Igualmente, reafirmo que el entramado teórico usado de manera acotada abona de manera clara sobre el asunto, sobre todo para el estudio político de organizaciones humanas formales contemporáneas. Queda pues pendiente lo relacionado con diversas prácticas sobre todo informales de los sujetos, en sus relaciones políticas dentro de la institución, eso si queremos enriquecer lo que identificamos como relaciones de poder.

LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y DOCUMENTALES

Aboites, Luis. (1987). Propuesta de guion general de la exposición del Museo Regional de Ciudad Juárez. Archivo Museo histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Adams, Richard N. (1983). *Energía y Estructura. Una Teoría del Poder Social*. México: Fondo de Cultura Económica.

Adams, Richard N. (2007). *La red de la Expansión Humana*. México: Universidad Iberoamericana & Universidad Autónoma Metropolitana & Centro de Investigaciones y Estudios en Antropología Social.

Alarcón Villegas, Ofelia (a). (21 de octubre de 1983). Memorandum. Dirección de Museos. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (b). (4 de diciembre de 1983). Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (a). (1 febrero de 1984). Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (b). (19 junio de 1984). Informe de actividades culturales realizadas en el Museo Histórico de Ciudad Juárez, Chihuahua durante el primer semestre de 1984. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (c). (27 de junio de 1984). Oficio 84-056. Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (d). (11 de julio de 1984). Acuse de recibo. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (e). (7 de agosto de 1984). Proyecto de Reglamento Interino que Sometemos a Discusión. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (f). (27 de septiembre de 1984). Oficio 84-94. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (g). (13 de noviembre de 1984). Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (h). (28 de noviembre de 1984). Oficio 84-139. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Alarcón Villegas, Ofelia (i). (19 de diciembre de 1984). Oficio 84-156. Centro Cultural Ex Aduana Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Anchondo Mendoza Ramón & Corona, Luis F. & García, Baldomero & Hernández, Ramón. (2 de enero de 1984). Carta. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos Dirección.

Arroyo García, Sergio Raúl. (s/f). Presentación. En Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. *Lineamientos Generales de Trabajo para Museos 2001/2006*. México: INAH-CONACULTA.

Balandier, Georges. (1976). *Antropología Política*. Barcelona: Península.

Barquín Cendejas, Alonso. (2007). *Del Poder y su Desgaste. Un Modelo para su Estudio*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Blanco, Mercedes. (1994). Hacia una antropología de la burocracia. *Revista Nueva Antropología*, no. 46, pp. 117-129

Brizuela Absalón, Álvaro. (1988). Museo de antropología de la Universidad Veracruzana. En Carlos García Mora (Coord.) *La Antropología en México. Panorama Histórico, Vol. VII. Las Instituciones* (pp. 437-454). México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Calzada, Lydia & Vela, Marta. (1989). Guion Museográfico. Coordinación de Museos. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Campos Costello, Alfonso de María (a). (2012). Memoria de Trabajo. Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones 2007-2012. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Campos Costello, Alfonso de María (b). (2012). Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006-2012.

Castro Leal, Marcia. (1998). Los Museos de antropología en el INAH y su futuro. Museo Nacional de Antropología.

Centro Cultural Ex Aduana, Museo Histórico e Ciudad Juárez (s/f). Antecedentes. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. (22 de noviembre de 1988). Acuerdo de Coordinación para el Funcionamiento del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Centro INAH Chihuahua. (s/f). Continuidad del Proyecto para Instrumentar la Instalación y Presentación Museográfica del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Chacón Venzor, Ivonne & Coronado Ramírez, Rodolfo. (2014). Paquimé sitio patrimonio mundial. Una reflexión crítica sobre su contribución al desarrollo. En Rodolfo Coronado Ramírez (Coord.). *Vigésimo Aniversario. ENAH Chihuahua*. México: Escuela de Antropología e Historia del Norte de México.

Chávez, Armando B. (1991). *Historia de Ciudad Juárez*. México: Pax

Comité Técnico del Fideicomiso para el Fomento y la Conservación del Patrimonio Cultural, Antropológico, Arqueológico e Histórico de México. (julio 2010). Presentación en su caso de aprobación del Proyecto “Intervención en el Museo de la Revolución en la Frontera (Antes Museo Histórico Ex Aduana de Ciudad Juárez)”. Coordinación Nacional de Obras y Proyectos. Secretaría Administrativa del Instituto Nacional de Antropología e Historia. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Asuntos de Dirección.

CONACULTA. (2001). *Programa Nacional de Cultura. La cultura en tus manos 2001-2006*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

CONACULTA. (2004). *Memoria CONACULTA 1988-1994*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Consejo Internacional de Museos. (s/f) La Creación de una Nueva Definición de Museo. La Columna Vertebral del ICOM. La Necesidad de una Nueva Definición de Museo. Recuperado de <https://icom-museum/es/recursos/normas-y-derectrices/definición-del-museo/>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [1917]. (1997) 50a ed. Delma.

Contreras, José Antonio, et. al. (Coords.). (2001). *Memorias del 1er Coloquio de Patrimonio Cultural. Antropología Historia. Patrimonio y Sociedad*. México: Congreso de la Unión y Delegación DII-IA-1 Profesores de Investigación Científica del Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Convenio entre el Instituto Nacional de Antropología e Historia y el Municipio de Ciudad Juárez. (20 de abril de 1983). Archivo del Centro INAH Chihuahua, caja 275, exp. 9, 1 foja.

Convenio entre el Instituto Nacional de Antropología e Historia y el Municipio de Ciudad Juárez. (7 octubre de 1983). Archivo del Centro INAH Chihuahua, caja 275, exp. 9, 1 foja.

Convenio Administrativo Tripartita (13 de noviembre de 2000). Archivo Centro INAH Chihuahua. Caja 272, exp. 1.1

Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. (1994). Organigrama. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. (2012). Memoria de Trabajo 2007-2012. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Archivo Museo de la Revolución en la Frontera. Caja Asuntos de Dirección.

Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. (2001). Lineamientos Generales de Trabajo para Museos 2001/2006. México: INAH-CONACULTA.

Coronado Ramírez, Rodolfo. (noviembre de 1998). Plan de trabajo para la realización del guion de investigación, con motivo de la reestructuración del guion museográfico del Museo Histórico de Ciudad Juárez.

Coronado Ramírez, Rodolfo (a). (septiembre de 1999). Reestructuración del guion museográfico. Museo Histórico de Ciudad Juárez Ex Aduana.

Coronado Ramírez, Rodolfo (b). (noviembre de 1999). Museo de Frontera Paso del Norte. Centro Cultural Ex Aduana. Ciudad Juárez Chihuahua.

Coronado Ramírez, Rodolfo (c). (1999). El Museo Histórico de Ciudad Juárez. Bases para la reestructuración museográfica. En Rodolfo Coronado Ramírez (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 84-91). México: INAH-CONACULTA

Coronado Ramírez, Rodolfo. (Coord.) (2003). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua mayo-noviembre 1999*. México: INAH-CONACULTA.

Cortés Hernández, Arturo. (2012). Memoria de Trabajo. Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones 2007-2012. Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Cottom, Bolfy. (2004). Introducción. En Delegación D-II-1ª-1, sección 10 SNTE. *La cultura y las instituciones culturales de México. Hacia una propuesta alternativa que resuelva la problemática actual*. México: Delegación D-II-1ª-1 sección 10 SNTE.

Cuétara, Roberto. (16 de julio de 1998). Carta. Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Cuétara, Roberto. (1999). Los retos y desafíos de los museos y la museografía mexicana en el inicio del nuevo milenio. En Rodolfo Coronado Ramírez (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 60-73). México: INAH-CONACULTA

Rio Cañedo, Lorenza de. (2010). *Las Vitrinas de la Nación. Los Museos del Instituto Nacional de Antropología e Historia. (Contexto, Desarrollo y Gestión) 1939-2006*. México, INAH.

Diario de Juárez. (15 de marzo de 1983). INBA y MNAH apoyarán los Proyectos de Remodelación de la Ex Aduana Fronteriza. *Diario de Juárez*, sección "A", p. 9.

Fernández, Miguel Ángel. (9 de febrero de 1984). Oficio 401-36-034. Dirección de Museos y Exposiciones del INAH. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fernández, Miguel Ángel & Gurrola Reyes, Jesús. (25 noviembre de 1985). Dirección de Museos y Exposiciones & Centro INAH Chihuahua. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fernández, Miguel Ángel. (16 de diciembre 1998) Oficio 401-35-958/98. Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. Archivo MHCJ. Asuntos de Dirección.

Fernández, José Roberto & Sánchez, Modesto & Luján. Bertha, et. al. (31 de julio de 2002). Carta trabajadores del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Florescano Mayet, Enrique. (30 de septiembre de 1983). Oficio 401-1-856. Dirección General. Instituto Nacional de Antropología e Historia. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Florescano Mayet, Enrique. (2004). El patrimonio nacional. Valores, usos, estudio y difusión. En Florescano Mayet, Enrique (Coord.). *El Patrimonio Nacional de México. Vol. I.* (pp. 15-27). México: Fondo de Cultura Económica, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Franco Corzo, Julio. (2017). *Diseño de Políticas Públicas. Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables*. 3a. ed. México: Ixe

Franco, Iván. (2005). *Transformaciones del proyecto cultural en México. Educación, cultura y patrimonio cultural ante el neoliberalismo*. México: Delegación D-II-1^a-1 sección 10 de SNTE.

Fuentes Burgos, Pedro. (8 de julio de 1997). Oficio E3-148/97. Coordinación Nacional de Recursos Humanos, Instituto Nacional de Antropología e Historia. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana. (29 de octubre de 2007). Oficio DM 199/2007. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (a). (4 de febrero de 2008). El Museo de la Revolución en la Frontera. Guion propuesto por Miguel Ángel Berumen. Comunicación electrónica. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección. [comunicación a Elsa Rodríguez]

Fuentes Valles, Liliana (b). (2 de junio de 2008). Oficio DM-E 066/2008. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (c). (1 de julio de 2008). Oficio DM-E 089/2008. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (d). (5 de diciembre de 2008). El Museo de la Revolución en la Frontera. Guion propuesto por Miguel Ángel Berumen. Comunicación electrónica. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (a). (4 de febrero de 2009). Comunicación electrónica. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (b). (5 de noviembre de 2009). Oficio DM-E 103/2009. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Centro INAH Chihuahua. Caja 31, exp. 1-1.

Fuentes Valles, Liliana (a). (5 de febrero de 2010). Oficio. DM-E 018/2009. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Centro INAH Chihuahua. Caja 31, exp. 1-1.

Fuentes Valles, Liliana (b). (26 de abril de 2010). Oficio DM-E 044/2010. Inicio formal de los trabajos de obra civil por parte de la empresa DIVISA S.A. de C.V. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (c). (7 de mayo de 2010). Oficio DM-E 050/2010. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (d). (7 de julio de 2010). Oficio DM-E 077/2010. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (e). (13 de julio de 2010). Comunicación Electrónica. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (f). (20 de julio de 2010). Oficio DM-E 090/2010. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (g). (22 de julio de 2010). Oficio DM-E 093/2010. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (h). (16 de noviembre de 2010). Comunicación electrónica. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Fuentes Valles, Liliana (i). (20 de diciembre de 2010). Tarjeta informativa para la Coordinadora Nacional de Museos y Exposiciones Lourdes Herrasti. Museo de la Revolución en la Frontera. Archivo Museo de la Revolución en la Frontera. Caja Asuntos de Dirección.

Gándara, Manuel. (1992). *La Arqueología Oficial Mexicana. Causas y Efectos*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

García Canclini, Néstor. (2004). El patrimonio cultural de México y la construcción imaginaria de lo nacional. En Enrique Florescano Mayet (Coord.). *El Patrimonio Nacional de México. Vol. I* (pp. 57-86). México: Fondo de Cultura Económica, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

García Espinosa, Salvador. (s/f). Proyecto de restauración y adecuación. Casa del Administrador del Conjunto Histórico de la Ex Aduana de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

García Espinoza, Salvador. (abril de 1999). Museo Histórico de la Ex Aduana de Ciudad Juárez, Chihuahua. Anteproyecto de Adecuación de Espacios. Archivo MHCJ. Caja Asuntos de Dirección.

García Moll, Roberto. (12 de julio de 1989). Oficio 401-1. Dirección General del Instituto Nacional de Antropología e Historia. Archivo Centro INAH Chihuahua, caja 275, exp. 9, 1 foja.

García Moll, Roberto & Vázquez R. Mario. (15 de mayo de 1990). Oficio DG. 401-35-1-111/90. Dirección General del INAH. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

García Mora, Carlos. (Coord.). (1988). *La Antropología en México. Panorama Histórico. Vol. VII. Las Instituciones*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

González de la Vara, Martín. (1999) Un museo histórico ¿de qué? Propuestas para la reforma del guion museográfico del MHCJ. En Rodolfo Coronado Ramírez (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 48-53). México: INAH-CONACULTA

González Morelos, Z. Aldir. (2003). Comentarios preliminares a la iniciativa de reforma de diversos artículos constitucionales presentada por el senador César Camacho Quiroz.

Guevara, Arturo (1985). Guion museográfico elaborado para el Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Hellion, Denisee. (24 de agosto de 2004). Correo electrónico. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Henri Rivieré, Georges. (1989). *Curso de Museología. Textos y Testimonios*. Madrid: Akal.

Hernández Hernández, Francisca. (1992). Evolución del concepto de museo. *Revista General de Información y Documentación. Vol. 2 (I)*, pp. 85-97. Recuperado de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Hernandez+Hernandez+Francisca+La+Evolucion+de+museo>

Hernández Hernández, Francisca. (2006). *Planteamientos Teóricos de la Museología*. Madrid: TREA S.L.

Hernández, Karla María. (1999). Un museo como espacio para el acercamiento a las culturas subalternas. En Rodolfo Coronado Ramírez (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 103-110). México: INAH-CONACULTA

Instituto Nacional de Antropología e Historia. (19 de febrero de 1985). Consideraciones para la autorización del presupuesto para una tercera etapa de restauración del edificio de la ex Aduana de Ciudad Juárez, en el Programa Cultural de las Fronteras. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Instituto Nacional de Antropología e Historia. (1992). Condiciones Generales de Trabajo. México: INHA

Instituto Nacional de Antropología e Historia. (2001). *Programa de Trabajo 2001/2006*. México: INAH-CONCAULTA.

Instituto Nacional de Antropología e Historia. (2005). *Ley Federal Sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas. Reglamento de la Ley Federal Sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas*. México: CONACULTA-INAH

Kanenka, Eugene &, Krygier, Martin & Brown, Robert. (1981). *Burocracia. Trayectoria de un concepto*. México: Fondo de Cultura Económica.

Krader, Lawrence & Inno, Rossi. (1982). *Antropología Política*, Anagrama, Barcelona.

Lacouture Fornelli, Felipe. (1996). La museología y la práctica del museo. *Revista Cuicuilco, nueva época*, volumen 3, número 7, mayo-agosto, pp. 11-30.

Laocuture Fornelli, Felipe. (1996). La museología y la práctica del museo. Áreas de estudio. *Revista Cuicuilco, nueva época*, volumen 3, número 7, mayo-agosto, pp. 24-25

León, Aurora. (2000). *El Museo Teoría y Praxis*. 7ª ed. Madrid: Cátedra.

Lewellen, Ted. C. (1985). *Antropología Política*. Barcelona: Bellaterra.

Llobera, José R. (1985). *Antropología Política*. Barcelona: Anagrama.

Lombardo de Ruiz, Sonia. (6 de junio de 1985). Oficio 401-39-1450. Dirección de Monumentos Históricos. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Martínez Díaz, Zulma Iliana. (4 de marzo 2009). Oficio AJ/071/2009. Departamento Jurídico Centro INAH Chihuahua. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendiola, Francisco. (14 de marzo de 2005). Oficio AI-034-05. Centro INAH Chihuahua. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel. (8 de marzo de 1988). Oficio 83-048. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (a). (25 de julio de 1989). Oficio 89-120. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Ex Aduana. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (b). (28 de julio de 1989). Oficio 89-125. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo MHCJ. Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (c). (24 de agosto de 1989). Oficio 89-128. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (d). (20 de septiembre de 1989). Oficio 89-158. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel. (25 de junio de 1990). Oficio 90-102. Centro Cultural Ex Aduana. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel. (11 de julio de 1991). Oficio 91-198. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel. (26 de febrero de 1995). Oficio. 95-032. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (a). (14 de julio de 1999). Oficio. D.M. 99/129. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (b). (1999). Las políticas culturales en la frontera. En Rodolfo Coronado Ramírez (Coord.). Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua (pp. 74-82). México: INAH-CONACULTA

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (a). (14 enero del 2000). Oficio II/007-D. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (b). (18 de febrero de 2000). Oficio DM/00/028. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (c). (23 de abril de 2000). Oficio DM/00-079. Centro INAH Chihuahua. Archivo Centro INAH Chihuahua. Caja 271, exp. 10.2

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (a). (30 de julio de 2002). Oficio DM/117/30. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel (b). (2 de septiembre de 2002). Oficio DM/140/2002. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel. (25 de febrero de 2005). Oficio DM/033/05, Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Miguel Ángel. (5 de marzo de 2007). Oficio DM/038-2007. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Mendoza Rangel, Jesús Alberto & Castillo Guirado, Magdalena. (1997). Servicios a la comunidad. Informe Anual, 1996-1997. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Centro INAH Chihuahua, caja 272, exp. 13.1.

Mendoza Rangel, Jesús Alberto & Castillo Guirado, Magdalena. (1999) Servicios a la Comunidad. Informe Anual 1998-1999. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Miller, Toby & Yúdice, George. (2004). *Política Cultural*. Barcelona: Gedisa.

Minuta de Reunión. (16 de abril de 1999). Proyecto de Reestructuración del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Minuta de Reunión (a). (14 de marzo de 2005). Revisión de guiones del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Centro INAH Chihuahua. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Minuta de Reunión (b). (2 de septiembre de 2005). Revisión de guion del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Minuta de Reunión. (26 de noviembre de 2010). Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Montemayor Anaya, Emilio. (2006). Editorial. *Revista Gaceta de Museos*. X Aniversario. Tercera época, febrero-mayo, no. 37, (p. 2).

Morales Moreno, Luis Gerardo. (1996). ¿Qué es un museo? *Revista Cuicuilco*, nueva época, volumen 3, número 7, mayo-agosto, pp. 59-104

Morales Moreno, Luis Gerardo. (1999) El museo sustentable. En Coronado Ramírez, Rodolfo (Coord.) *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 20-39). México: INAH-CONACULTA

Morales, Luis Gerardo. (1994). *Los orígenes de la museología mexicana. Fuentes para el estudio histórico del Museo Nacional. 1780-1940*. México: Universidad Iberoamericana.

Morrison, Ken. (2010). *Marx, Durkheim, Weber. Las Bases del Pensamiento Social Moderno*. Madrid: Ediciones Popular.

Muñoz Delgado, Jesús (a). (4 de mayo de 2010). Carta. Presidencia del Patronato Hacia una Nueva Imagen. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Muñoz Delgado, Jesús (b). (6 de mayo de 2010). Carta. Presidencia del Patronato Hacia Una Nueva Imagen. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Muñoz Delgado, Jesús (c). (12 de julio de 2010). Presidencia del Patronato Hacia Una Nueva Imagen. Comunicación electrónica. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Muñoz, Antonio. (1999). Museo de frontera. Cinta de Moebius. En Coronado Ramírez, Rodolfo (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 11-19). México: INAH-CONACULTA

Museo Histórico de Ciudad Juárez. (1993). Libro de los Museos. Anexo al Oficio 93-131. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Museo Histórico de Ciudad Juárez (2007). Ejercicio FODA. Archivo Centro INAH Chihuahua, caja 61, exp. 13.

Nivón Bolán, Eduardo. (s/f). *La Política Cultural. Temas, Problemas y Oportunidades*. México.

Olivé Negrete, Julio César & Urteaga Castro Pozo, Augusto. (1988). *El INAH una Historia*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Olivé Negrete, Julio César & Cottom, Bolfy. (Coords.). (2003). *INAH Una Historia Vol. I. Antecedentes, Organización, Funcionamiento y Servicios*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Olmos, Abril. (s/f). Proyecto Reestructuración del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Comentarios al instrumento preliminar. Reporte de trabajo de campo.

Ortiz Lanz, Enrique José. (s/f). Presentación. En Coordinación Nacional de Museos y Exposiciones. *Lineamientos Generales de Trabajo para Museos 2001/2006*. México: INAH-CONACULTA.

Paz Arellano, Pedro. (2006). De sociedad organizada a muchedumbre.

Penagos Belman, Esperanza. (1999). La participación colectiva en la construcción de un museo de frontera en Ciudad Juárez. Una perspectiva metodológica. En Coronado Ramírez, Rodolfo (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 92-102). México: INAH-CONACULTA

Penagos Belman, Esperanza. (s/f) Proyecto Reestructuración del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Reporte de trabajo de campo.

Perea González, José Luis. (4 de marzo 1995). Notas sobre el Guion Temático y Museográfico del Proyecto de Reestructuración del Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Perea González, José Luis. (14 de enero del 2000). Oficio II/007-D. Centro INAH Chihuahua. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Pérez Ruíz, Maya Lorena. (2004) En su voz. Aportaciones de Guillermo Bonfil a la Museología Mexicana. Entrevistas con Guillermo Bonfil, Mariano López, Alfonso Morales y Georgina Rodríguez. *Revista Diario de Campo*. Cuadernos de Antropología no. 3, enero-febrero 2004. México, INAH.

Poder Ejecutivo Federal. (9 de noviembre de 1962). Decreto. Diario Oficial de la Federación (DOF) 22 de febrero 1963. Recuperado de http://dof.gob.mx/index_113.php?year=1976&month=11&day=22

Poder Ejecutivo Federal. (17 de noviembre, 1976). Decreto. Diario Oficial de la Federación (DOF) 22 de noviembre 1976. Recuperado de http://dof.gob.mx/index_113.php?year=1976&month=11&day=22

Poder Ejecutivo Federal. (1983). Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Secretaria de Programación y Presupuesto. Diario Oficial de la Federación (DOF), 31 de mayo de 1983. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd/PND_1983-1988_31mayo1983.pdf

Poder Ejecutivo Federal. (1984). II Informe de Gobierno. Dirección de Servicios de Investigación y Análisis. Cámara de Diputados. Informes Presidenciales. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-16.PDF>

Poder Ejecutivo Federal. (1985). III Informe de Gobierno. Dirección de Servicios de Investigación y Análisis. Cámara de Diputados. Informes Presidenciales. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-16.PDF>

Poder Ejecutivo Federal. (1986). IV Informe de Gobierno. Dirección de Servicios de Investigación y Análisis. Cámara de Diputados. Informes Presidenciales. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/re/RE-ISS-09-06-16.PDF>

Poder Ejecutivo Federal. (1989). Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Diario Oficial de la Federación (DOF) 31 de mayo de 1989. Recuperado de http://Ordenjuridico.gob.mx/publicaciones/CDS/2011/CDP_Planeación/pdf//PND_1989-1994.pdf/

Poder Ejecutivo Federal. (1995). Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Diario Oficial de la Federación 31 de mayo de 1995. Recuperado de WWW.COESPO.Sonora.gob.mx/documentos/normatividad//PND/PND_1995-2000

Poder Ejecutivo Federal. (2001). Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de mayo de 2001. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/22317/PLAN1.pdf>

Poder Ejecutivo Federal. (8 junio 2006). Decreto. Por el que se declara el año 2010 como año del Bicentenario del Inicio del Movimiento de Independencia Nacional y del Centenario del Inicio de la Revolución Mexicana y se crea la Comisión Organizadora de dicha conmemoración. Diario Oficial de la Federación (DOF) 16 de junio de 2006. Recuperado de www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4911734&fecha=16/06/2006

Poder Ejecutivo Federal. (2007). Plan Nacional de Cultura 2007-2012. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Recuperado de https://www.cultura.gob.mx/recursos/acerca_de/pnc2007_2012.pdf

Poder Ejecutivo Federal. (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Presidencia de la República. Diario Oficial de la Federación (DOF) del 31 de mayo de 2007. Recuperado de www.diputados.org.mx/LeyesBiblio/compila/pnd

Prats, Llorenc. (2004). *Antropología y Patrimonio*. Barcelona: Ariel.

Programa Nacional Fronterizo. (2 de noviembre de 2015). *Revista Frontera Norte*. Recuperado de <http://problemasdelafronteranorte113953.wordpress.com>

Radcliffe-Brown, A.R. (1996). *Estructura y Función de la Sociedad Primitiva*. 3ª. Edición. Barcelona: Península.

Reza Ruiz, Juana de la Cruz. (8 de junio 1989). Oficio II/135. Centro INAH Chihuahua. Archivo Centro INAH Chihuahua, caja 275, exp. 4, 5 fojas.

Ribera Rodríguez, Hernán. (29 septiembre de 1998). Acuerdo. Secretario del H. Ayuntamiento. Presidencia Municipal de Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Rico Mansard, Luisa Fernanda. (2004). *Exhibir para Educar. Objetos, Colecciones, y Museos de la Ciudad de México (1790-1910)*. Barcelona: Pomares.

Rodríguez García, Elsa. (26 de febrero de 2001). Oficio I/086-D/2001. Centro INAH Chihuahua. Archivo del Centro INAH Chihuahua. Caja 271.

Rodríguez García, Elsa. (diciembre de 2004). Oficio II/218/-D/2004, Centro INAH Chihuahua. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Rodríguez García, Elsa. (7 de diciembre de 2010). Tarjeta Informativa al director del INAH Alfonso de María y Campos. Centro INAH Chihuahua. Archivo Museo de la Revolución en la Frontera. Caja Asuntos de Dirección.

Román Pineda, Antonia P. & Castillo Girado, Magdalena. (1991). Memoria Anual 1990-1991. Departamento de Servicios a la Comunidad. Museo Histórico de Ciudad Juárez. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Santacana Mestre, Joan & Hernández Cardona, Francesc Xavier. (2006). *Museología Crítica*. Gijón: TREA S.L.

Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE). (3 de enero de 1985). Programa de Recuperación de Inmuebles Federales. Oficio 312.II.4.11.-642. En archivo Centro INAH Chihuahua, caja 275, exp. 9, 2 fojas.

Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE). Departamento de Promoción y Apoyo a los Programas de Vivienda. (16 de noviembre de 1988). Anexo no.1. Archivo Museo Histórico de Ciudad Juárez. Caja Asuntos de Dirección.

Tabuenca Córdova, María del Socorro. (1999). Propuestas para la re-construcción de un museo de frontera. Revisión del guion museográfico del MHCJ. En Coronado Ramírez,

Rodolfo (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 4-10). México: INAH-CONACULTA

Tyrtania, Leonardo. (2007). Termodinámica de la supervivencia para la sociedad humana. En Adams, Richard N. *La Red de la Expansión Humana*. México: Universidad Iberoamericana & Universidad Autónoma Metropolitana & Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

Urteaga Castro-Pozo, Augusto. (2003). Museos y Exposiciones. En Julio César Olivé Negrete, & Bolfy Cottom (Coords.). *INAH Una Historia Vol. I. Antecedentes, Organización, Funcionamiento y Servicios* (pp. 289-309). México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Valenzuela Arce, José Manuel. (1999) El museo para la escenificación para la memoria y la identidad. En Rodolfo Coronado Ramírez (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 54-59). México: INAH-CONACULTA

Vázquez Olvera, Carlos. (2004). *Felipe Lacouture Fornelli. Museólogo Mexicano*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Vela Campos, Martha & Vela Campos, María de los Ángeles. (2015). *Charlas con la Museografía. Memoria Museológica y Museográfica de Mario Vázquez Rubalcava*. México: Rubmont.

Velázquez Marroni, Cintia. (2010). *Musealizar el pasado reciente. Un futuro para la historia. Los museos memoriales*. (Tesis de Maestría). Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museos, Instituto Nacional de Antropología e Historia. México.

Vértiz, Columba. (2005). El sometimiento del INAH por CONACULTA. Renuncia de Sergio Raúl Arroyo García. *Revista Proceso*, no. 1483, p. 73.

Vila, Pablo. (1999). El papel de los museos en la reconstrucción de la memoria histórica. En Rodolfo Coronado Ramírez (Coord.). *Un Museo de Frontera en Ciudad Juárez. Memorias de las Mesas de Análisis y Debate en Torno a la Creación de un Museo de Frontera en Ciudad Juárez, Chihuahua* (pp. 39-46). México: INAH-CONACULTA

Weber, Max. (2010). *¿Qué es la Burocracia?* 4ª. ed. México: Coyoacán.

Weber, Max. (2014). *Economía y Sociedad*. 14ª ed. México: Fondo de Cultura Económica.

Wolf, Eric R. (2001). *Figurar el Poder. Ideologías de Dominación y Crisis*. México: Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social.

Zabludosky Kuper, Gina. (2009). *Intelectuales y Burocracia. Vigencia de Max Weber*. Madrid: Anthropos & Universidad Nacional Autónoma de México.

Zubiar Carreño, Francisco Javier. (2004). *Curso de Museología*. Gijón: TREA S.L.

