

# UACM

Universidad Autónoma  
de la Ciudad de México

*Nada humano me es ajeno*

COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN ARTE Y PATRIMONIO CULTURAL

**Gestión y control de colecciones patrimoniales: “Pago en especie”. Colección del Museo de Arte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, un estudio de caso.**

TRABAJO RECEPCIONAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADA EN ARTE Y PATRIMONIO CULTURAL

P R E S E N T A:

**Maribel Cabrera García**

Directora del trabajo recepcional

**Doctora Ana Bertha de Jesús Hernández Villarreal**

Ciudad de México, marzo 2016.

## SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

### RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

### DERECHOS RESERVADOS<sup>©</sup>

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

## ÍNDICE

Introducción.....	6
Capítulo 1. Coleccionismo de arte.....	13
1.1 El coleccionismo como práctica cultural.....	14
1.2 El binomio Colección – Museo.....	30
1.3 Gestión de colecciones.....	42
Capítulo 2. Colección <i>Pago en especie</i> .....	57
2.1 Antecedentes históricos.....	58
2.2 Características de la colección.....	66
2.3 La colección como política cultural.....	82
Capítulo 3. Gestión de <i>Pago en especie</i> .....	89
3.1 Gestión institucional.....	91
3.2 Gestión interinstitucional.....	117
3.3 Preservación de la colección.....	122
Conclusiones.....	138
Bibliografía.....	158
Anexos.....	163

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a la Universidad Autónoma de la Ciudad de México por ofrecerme la oportunidad de construir mi proyecto educativo.

A mis profesores por mostrarme diferentes horizontes de conocimiento.

A mi directora de tesis Ana Bertha, por su motivación, dedicación y acompañamiento en esta investigación.

A Julieta Ruiz, curadora de la colección *Pago en especie*; a Rafael Alonso Pérez y Pérez, Director del Museo de Arte. Así como a María de los Ángeles Sobrino, Subdirectora de Control de colecciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por abrirme las puertas de sus instalaciones y darme la libertad para indagar en sus archivos y en sus procesos administrativos otorgándome todas las facilidades posibles.

A mi familia, por todo el apoyo que me brindaron, especialmente a Mateo por su comprensión y por el tiempo que me regaló para continuar trabajando, aun sacrificando el suyo.

A los amigos, por su entusiasmo y motivación. Y a todos aquellos que fueron parte de este proceso directa e indirectamente.

Agradezco a todos infinitamente porque la gratitud es una cualidad elemental y necesaria de la condición humana y en esta Universidad aprendí que *Nada humano me es ajeno*.

## **Gestión y control de colecciones patrimoniales: “Pago en especie”. Colección del Museo de Arte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, un estudio de caso.**

---

**Resumen:** el coleccionismo de arte engloba una serie de aspectos históricos, sociales, psicológicos, estéticos, políticos y económicos que determinan las formas de entender y valorar el arte. En la actualidad, esta práctica ha tomado fuerza, tanto inversión financiera como inversión cultural, marcando las pautas de creación y consumo del arte e influyendo en las tendencias del coleccionismo público realizado por el Estado. Con *Pago en especie*, como política cultural, se consolidó la relación entre la plástica y el Estado, eclosionando una importante colección de arte contemporáneo que, por su numerosidad e implicaciones patrimoniales, representa un gran reto para la gestión cultural.

**Palabras clave:** gestión cultural, coleccionismo de arte, patrimonio cultural, política cultural, colección *Pago en especie*, arte contemporáneo.

---

**Abstract:** art collecting covers a range of historical, social, psychological, aesthetic, political and economic aspects that determine the ways to understand and appreciate art. Today, this practice has taken hold, both financial investment and cultural investment, setting the standard for creation and consumption of art and influencing trends in public collecting by the State. *Pago en especie*, as a cultural policy, consolidated the relationship between the plastic and the State, hatching an important collection of contemporary art which, by their numerosity and implications, as cultural heritage, represents a challenge for cultural management.

**Key words:** cultural management, art collecting, cultural heritage, cultural policy, *Pago en especie collection*, contemporary art.

---

---

GESTIÓN Y CONTROL DE COLECCIONES PATRIMONIALES:  
“PAGO EN ESPECIE”, COLECCIÓN DEL MUSEO DE ARTE DE  
LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, UN  
ESTUDIO DE CASO.

---



Collage creado por la autora con imágenes de la colección *Pago en especie*.  
Foto: SHCP

## INTRODUCCIÓN

El arte, los museos y las colecciones conforman un universo dinámico donde convergen los tesoros culturales y simbólicos de un determinado grupo social, materializados en objetos de adoración, individual o colectiva, en los que se subliman ideales de belleza, poder e identidad. El anhelo de poseer dichos objetos originó una práctica cultural que, con el paso de los años, conformaría un sistema de creación, comercialización y acumulación de artefactos de todo tipo. Esta práctica es conocida como coleccionismo y hoy en día representa una importante forma de crear, valorar y significar la cultura.

Dentro de la gran variedad de objetos coleccionables el arte sobresale, tanto por su belleza como por su representatividad y sublimación de la condición humana. El arte como reflejo y crítica de la sociedad ha trascendido su materialidad para transformarse en un elemento simbólico y comunicativo dentro del contexto histórico en el que acontece. Es decir, cada obra artística enuncia una parte de la realidad social y así, una colección se convierte en un transmisor de información cultural, preservador de la memoria colectiva.

La figura del museo, por su parte, surge como producto de la Ilustración con una idea determinada de lo que debía significar la cultura y, aunque existieron distintas variedades de ellos, eran los museos de arte los que se preciaban de contener la magnificencia artística, apoyando la comunicación de los códigos culturales contenidos en las colecciones. Observamos así una primera relación entre el museo y el coleccionismo.

El coleccionismo de arte comenzó siendo un recordatorio del triunfo de las guerras de conquista y hacia el Renacimiento se extendió entre la aristocracia europea como práctica exclusiva de la élite. La satisfacción de coleccionar arte se relacionaba con la

capacidad de reconocerlo, apreciarlo y poseerlo. Sin embargo, con el paso del tiempo, se convertiría en una práctica generalizada que rebasaría fronteras y temporalidad.

En México tenemos muestras de coleccionismo de arte desde el siglo XVI que, como práctica cultural, ha ido transformándose paulatinamente. Actualmente, el coleccionismo mexicano está pasando por uno de los periodos más importantes de su historia, revelando interesantes diferencias entre el coleccionismo público y el privado.

Por un lado, el coleccionismo de arte privado se ha convertido en una práctica cultural-financiera cada vez más frecuente dentro de los sectores acaudalados del país situándose como una buena forma de inversión, ya que la ganancia o el retorno de la inversión se traduce en prestigio social y, desde luego, en rentabilidad económica. Como muestra de ello podemos ver que las colecciones privadas de arte contemporáneo mexicanas destacan en los primeros lugares de popularidad en América Latina, no sólo por su significado artístico sino también por su valor económico, numerosidad y por la estimación gremial tanto de los artistas que integran dichas colecciones, así como de los mismos coleccionistas.

Por otro lado, se encuentra el coleccionismo público que, junto con su tutor institucional el museo, enfrentan múltiples problemas estructurales que impiden su ascenso y los colocan en clara desventaja frente al coleccionismo privado, en cuanto a desarrollo, visibilidad y estimación. Esto debido a la constante disminución del presupuesto estatal destinado a la cultura que afecta directamente a estos recintos y sus colecciones, mermando su actividad. Así como, por la falta de iniciativas que promuevan el coleccionismo institucional.

A pesar de sus diferencias, el coleccionismo de arte, en ambas modalidades, abarca una serie de aspectos sociales, participando en la conformación de la identidad cultural; históricos, como registro y comunicación del contexto histórico; políticos, apoyando y

legitimando la hegemonía y los discursos ideológicos del Estado; Económicos, expandiendo un sistema económico alrededor del arte; y psicológicos, satisfaciendo necesidades cognitivas como el sentido de posesión (poder y estatus ), la idea de utilidad y ganancia o la responsabilidad de proteger el patrimonio. Desde la gestión cultural, también implica una serie de procesos administrativos que pueden facilitar o complejizar la gestión de las colecciones interfiriendo en su desarrollo y comunicación.

Todos estos aspectos intervienen en la conformación de las colecciones y en las transformaciones del coleccionismo como una práctica cultural generadora de sentido social. Con esta visión, me parece importante analizar, de manera particular, dicho proceso.

Así, el objeto de mi investigación es el coleccionismo de arte desde el plano institucional, es decir, el coleccionismo público realizado por el Estado, las implicaciones sociales de la colección de arte y, específicamente, su proceso de gestión.

Al mirar más de cerca las colecciones públicas con las que cuenta el país, llamó mi atención *Pago en especie*, una colección de arte contemporáneo denominada patrimonio artístico de la nación, originada a finales de la década de los años cincuenta, a partir de un programa de exención tributaria que lleva el mismo nombre de la colección, el cual conformó un modelo de gestión diferente para el coleccionismo de arte.

Dicho programa fue implementado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como resultado de una importante negociación entre el gremio artístico y el Estado, que permitiría al artista plástico cumplir con su obligación fiscal realizando el pago de sus impuestos en especie, es decir, con obra pictórica.

Con el apoyo del Poder ejecutivo, la SHCP creó la colección con dos objetivos principales: conformar un acervo artístico en beneficio del país y exponer el programa tributario como estímulo a la creación artística que apoyara el fortalecimiento y la

construcción de la identidad nacional, cultural y artística del país. En esta construcción participarían los propios actores sociales dejando su huella mediante la relación entre la plástica y el Estado, una relación que comenzó a estrecharse desde finales de la Revolución mexicana y que logró consolidarse, en los años cincuenta, con *Pago en especie*.

El programa *Pago en especie* es una figura tributaria única en el mundo que ha eclosionado una de las colecciones de arte contemporáneo más numerosas y significativas del país. Actualmente, según las cifras de la propia SHCP, el acervo reúne más de seis mil piezas entre las cuales se encuentran las más variadas manifestaciones del arte: pintura, escultura, grabado y algunas piezas de arte-objeto, todas ellas realizadas por diversos artistas nacionales y extranjeros radicados en el país.

Hablamos de una colección que genera una fuerte polémica, pues su condición de patrimonio artístico de la nación pone en tela de juicio su valor, mérito y representatividad. Si bien, al crearse la colección se intentaba recopilar una muestra representativa del arte contemporáneo del país y crear un beneficio fiscal para todos los artistas plásticos, hoy en día, en un contexto globalizado y debido a una serie de problemas internos, los objetivos originales no se cumplen en su totalidad. Además, enfrenta cuestionamientos que van desde el sentido más básico y administrativo, como el control numérico de la colección hasta cuestiones más precisas que conciernen a su gestión museal. Estas problemáticas le restan trascendencia social e importancia como referente del coleccionismo público y como política cultural.

Ante este panorama surgen interrogantes sobre su pertinencia como acervo nacional y como política cultural, pensemos en ¿cuál es el sentido de *Pago en especie* en la época actual?, o ¿cómo podemos resignificar a la colección, frente al contexto dinámico del coleccionismo, destacando su trascendencia histórica y cultural?.

En una primera hipótesis podemos decir que mediante la gestión cultural es posible restituir el beneficio social, cultural y artístico de la colección, pues el éxito en el desarrollo de las colecciones parece estar determinado por la implementación de un modelo de gestión integral y flexible que se adapte a las transformaciones sociales, económicas, artísticas y a las tendencias culturales del momento.

Desde el punto de vista de la gestión cultural, la importancia de *Pago en especie* radica en las dificultades y desafíos que genera la gestión de una colección que crece año tras año y que, además, es considerada patrimonio nacional. Considero que realizar una investigación sobre el tema revelará datos importantes que conducirán a la generación de estrategias más efectivas de gestión para esta colección en particular, así como para la generación de un modelo general de gestión de colecciones.

Por ello, con fines explicativos y de análisis, tomé la colección *Pago en especie* como estudio de caso dada la importancia y complejidad que encuentro en ella.

El impacto social de esta investigación puede traducirse en una mayor visibilidad de la colección, del estímulo fiscal que la genera y del Museo de Arte de la SHCP que la alberga, apoyando al reconocimiento y apropiación del acervo artístico como un patrimonio compartido.

La investigación abarca, de manera general, los procesos de gestión por los que ha transitado la colección desde su origen, en el año 1957, hasta la recaudación tributaria del año 2014, atendiendo la bibliografía de autores dedicados a la investigación del coleccionismo de arte, la gestión cultural, los museos y el patrimonio nacional, entre los que se encuentran: Ana Garduño, Eduardo Nivón Bolán, Rodrigo Witker, Nikola Ladkin, Enrique Florescano, entre otros. Para ello recurrí a bibliotecas especializadas como la Biblioteca y Centro de Documentación de la Escuela Nacional de Conservación,

Restauración y Museología (ENCRyM), la Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada de la SHCP y, principalmente, a la Biblioteca privada del Museo de Arte de la SHCP.

En términos de la investigación, parto de tres objetivos generales:

- 1) Conocer y visibilizar los aspectos históricos, sociales, artísticos, económicos y jurídicos de *Pago en especie*, así como los procedimientos de gestión, manejo y control que implica.
- 2) Reflexionar sobre la naturaleza interdisciplinaria del museo, sus funciones y evolución como espacio de experiencia estética y legitimador de la identidad nacional.
- 3) Entender los procesos socioculturales que han influido en la gestión dentro de los museos.

Adicionalmente, dentro de los objetivos específicos de mi investigación se encuentran: un análisis crítico sobre la práctica y profesionalización de la gestión de museos en las colecciones públicas; Incitar la búsqueda de formas efectivas de comunicación de esta colección como patrimonio artístico y promover la apreciación, acercamiento social y reconocimiento del acervo, por parte de la sociedad contemporánea, mediante la reflexión del concepto patrimonio cultural.

La metodología utilizada para la realización del presente trabajo consistió en dos procedimientos de gran relevancia en cuanto a la recaudación de la información: en primer lugar, un estudio documental que consistió en la recopilación y análisis de documentos impresos y electrónicos sobre el tema. Cabe destacar que, a la fecha, existe muy poca bibliografía acerca de la colección y del trabajo realizado por sus custodios. Por lo tanto, este trabajo aparece como una primera investigación formal que espero pueda servir para futuras investigaciones sobre la colección. En segundo lugar, una Inmersión de campo, es decir, la captación de información directa mediante la interacción y el acercamiento a la

colección, a su curadora y al personal administrativo involucrado en su proceso de control, cuidado y exposición.

El proceso de inmersión fue posible mediante dos periodos de voluntariado: el primero en el Museo de Arte de la SHCP, en el área de *Pago en especie* y Museografía; y el segundo, en la Galería de Arte de la SHCP, en el área de Control de Colecciones. Ambos procesos de voluntariado tuvieron una duración aproximada de 7 meses, tiempo en el que pude conocer los diferentes aspectos de la colección y su gestión en general, *in situ*. Todos estos elementos me llevaron a construir una visión crítica y cercana sobre la colección, sus dimensiones, aciertos y conflictos.

Sobre el marco teórico-conceptual puedo afirmar que la investigación se sustenta en el paradigma de la complejidad planteado por Edgar Morin, que supone un análisis multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario de un fenómeno, en este caso una práctica cultural, para tener una mejor comprensión del hecho, lo cual debe realizar un gestor cultural de manera obligada dentro de su ámbito profesional en el que se coloca como mediador entre la cultura, el arte y su público.

Finalmente, el análisis crítico me llevó a la elaboración de una propuesta de modificaciones al actual modelo de gestión de *Pago en especie*, planteada al final del presente trabajo.

# CAPÍTULO 1

## COLECCIONISMO DE ARTE



Diego Rivera  
*El estudio del artista*  
Óleo sobre lienzo.  
178 x 150 cm  
Acervo Patrimonial  
de la SHCP

## **Capítulo 1**

### **Coleccionismo de arte**

En el presente capítulo consideré importante contextualizar el devenir histórico, social y cultural del coleccionismo, ofreciendo una vista preliminar sobre la forma en que se ha desarrollado como práctica cultural; analizando cómo se han alterado las relaciones comerciales, las formas de interacción social y la convergencia de interpretaciones de la realidad a partir del arte.

Para ello abordaré, de manera general, los aspectos que involucran el coleccionismo desde tres perspectivas, estas son: su relevancia histórica, su proceso y desarrollo a través del tiempo y su conformación como elemento cultural. Adicionalmente realizaré un primer acercamiento a las formas de ingreso de las colecciones al museo, su relación y dependencia, así como a la categorización de colecciones y su tipo de gestión.

#### **1.1 El coleccionismo como práctica cultural**

De manera natural los seres humanos han desarrollado, a través del tiempo, procesos sociales y culturales que atestiguan su presencia en la historia y aseguran su permanencia cultural. Una manifestación del arraigo cultural ha sido la creación y acumulación de objetos, ya sea para deleite personal o de uso utilitario, que además de ratificar la existencia social han dotado de sentido identitario a las culturas en diferentes aspectos, por ejemplo, proporcionándoles un sentido de superioridad social y de riqueza.

Este conjunto de objetos, provistos de un valor material y simbólico, es lo que conocemos como una colección y la práctica de acumularlos como coleccionismo.

El acto de coleccionar es tan antiguo como la misma civilización e históricamente existen indicios del coleccionismo como una práctica cultural asociada al triunfo de las empresas militares y a la confirmación del poder político y económico de los imperios. Así lo podemos interpretar debido a que los registros de las primeras colecciones de arte advierten que fueron formadas por saqueos y conquistas de unas civilizaciones a otras, enmarcándolas como trofeos de conquista. Los primeros coleccionistas eran, sin lugar a duda, grandes guerreros que luchaban en búsqueda de la conformación de su territorio y del reconocimiento de sus adversarios políticos. Es decir, no formaban sus colecciones con un sentido de contemplación estética sino desde el afán fetichista de acumular tesoros que favorecían la legitimación de su hegemonía política, económica y religiosa. Sobre esta línea, Rueda Ochoa (2007: 23-26) hace una acertada revisión histórica:

Tenemos en Asurbanipal que reinó en la antigua Babilonia entre el 668 y el 630 a.C. [...] de él recuerdan los relatos griegos que tras invadir Egipto se llevó a su capital Nínive un gran botín compuesto de estatuas y obeliscos que fueron colocados a las puertas de la ciudad para pasmo de sus contemporáneos; así mostraba de forma contundente lo inconmensurable de su poder sobre el mundo conocido [...]

El coleccionismo surge fuertemente sólo cuando se desarrollan intercambios comerciales a lo largo y ancho del Mediterráneo, muchas veces propiciados por los fenicios y que tuvieron como efecto un intercambio cultural [...]

Las primeras colecciones públicas en la antigua Grecia, eran las consagradas a las musas. Se trataba del “Museión”, un santuario custodiado por los sacerdotes pero abierto a la devoción de todos. [...]

En Roma, según Vitrubio, existían colecciones públicas, pero también privadas, constituidas tanto como botín de guerra como por adquisiciones personales. La cristianización del Imperio Romano sitúa a la Iglesia a la cabeza de la producción de obras de arte con una finalidad didáctica y evangelizadora. Los dogmas de fe y la vida de Cristo y de los santos, desarrollarán una avalancha de arte nuevo, con un sentido de culto exclusivo pero expuesto al público en general en los templos y los ritos. [...] En la medida en que la Iglesia cristiana vuelve a hacerse institucional y ampara las nuevas monarquías que surgirán

en Europa, su monopolio de la producción, distribución y consumo de la obra de arte se completa [...]

En efecto, este afán de acumular riquezas como demostración de grandeza y poderío, posicionó al arte como símbolo de opulencia y objeto de colección, confiriéndole aspectos simbólicos, estéticos, económicos, políticos y sociales. Sin embargo, pasaría mucho tiempo antes de obtener el reconocimiento y valoración que tiene hoy en día, al igual que la noción de coleccionar sin que existan, de por medio, batallas épicas.

Es hasta el Renacimiento europeo, durante los siglos XV y XVI, cuando devienen las transformaciones más importantes para el arte, pues adquiere valor en sí mismo como objeto valioso. De igual forma, la figura del artesano se transforma y surge el concepto moderno de artista, quien se convierte en un individuo admirado y reconocido por su capacidad técnica, creativa y por sus dones divinos. Este artista, sin embargo, difícilmente es capaz de dedicarse al arte y vivir de ello, por consiguiente, surgió la necesidad de buscar un auspicio económico que sostuviera e impulsara su labor creativa y encontró en la aristocracia una generosa protección. Dicha élite estaba dispuesta a financiar al artista mientras la deleitara con sus creaciones y satisficiera sus vanidades. Este intercambio encomiástico dio origen al mecenazgo, un sistema de patrocinio o apadrinamiento hacia el artista que generó una ganancia mutua en términos artísticos, económicos y de prestigio social, tanto para el mecenas como para el artista beneficiario, quien al recibir un patrocinio, lograba destacar entre su gremio. Dicho sistema resultó tan exitoso que se mantiene vigente hasta nuestros días, aunque con algunas modificaciones.

También surgió durante el Renacimiento otro acontecimiento importante que transformó de manera contundente la forma de crear, apreciar y comercializar el arte, se trata del descubrimiento de la técnica al óleo con lo cual, según Rueda Ochoa (2007: 28) “el arte pictórico se convierte en un bien mueble, la pintura desciende del muro de la

iglesia para aposentarse con pleno derecho en la sociedad civil [...]”. Este suceso convirtió al arte en objeto de deseo al alcance de las clases burguesas en ascenso. La ambición de ésta burguesía por escalar socialmente y diferenciarse del grueso de la población generó una estadía de oferta y demanda del arte ubicándolo como mercancía de lujo a través de su intensa comercialización.

Así, el coleccionismo se convirtió en una práctica cultural, fuente de placer estético, incluso necesario para preservar el prestigio de la alta sociedad que denotaba, mediante esta práctica, su “buen gusto y cultura”.

Al establecerse el coleccionismo como una práctica cultural, altamente apreciada y accesible a la clase burguesa, surge la figura del coleccionista como un “conocedor de arte” que adquiere obras de acuerdo a su gusto personal o al de la época. Ya no como un guerrero conquistador sino como un admirador de la belleza. El mismo coleccionista comenzó a especializarse en los diversos temas del arte; se dedicó a generar clasificaciones y categorías estéticas y, en algunos casos, se convirtió en un tema de estudio en sí mismo desde diferentes áreas como la psicología.

Surgió entonces el primer manual que definiría el perfil de los emergentes coleccionistas, así como el primer intento de definir el tipo de colecciones, clasificaciones y temáticas populares, tal como lo sugiere Rueda Ochoa (2007: 28)

Tenemos el primer manual para coleccionistas realizado por Samuel Quicheberg que organizaba los objetos en cinco categorías generales. La primera la constituían objetos asociados a la gloria del propietario como banderas, medallas, árbol genealógico, etc. La segunda eran los pequeños objetos muy valiosos como la orfebrería, joyería o la numismática. El tercer grupo era la “Curiosa naturali” con muestra de los tres reinos de la naturaleza: animal, vegetal y mineral. El cuarto era dedicado a objetos provenientes de las artes mecánicas como relojes, instrumentos musicales, etc. Por último tenemos el “gran arte” que constaba de pinturas, dibujos, grabados, escasamente de esculturas.

Más tarde, en el siglo XVIII, los descubrimientos arqueológicos, producto del colonialismo, aumentan las colecciones y con el apogeo de la Ilustración se origina un periodo de veneración del pasado glorioso, exaltando la relevancia de las colecciones como contenedores de la memoria histórica, de la gloria de una nación o de conocimientos sofisticados que tendrían que ser preservados como parte del patrimonio nacional. La designación de un valor patrimonial aumentó la importancia de las colecciones como objetos valiosos e imprescindibles para las sociedades que buscaban el desarrollo intelectual y cultural.

En términos teóricos contemporáneos el concepto de colección refiere, según Desvallés (2010: 26), a un “conjunto de objetos materiales e inmateriales (obras, artefactos, mentefactos, especímenes, documentos, archivos, testimonios, etcétera) que un individuo o un establecimiento estatal o privado, se han ocupado de reunir, clasificar, seleccionar y conservar en un contexto de seguridad para comunicarlo [...]”. A partir de esta definición, asumamos la comunicación de estos objetos y su contenido simbólico como el objetivo principal del coleccionismo, pues por sí solos no tendrían ninguna valoración cultural. Para ello es necesaria la contemplación de otros individuos, que compartan o entiendan los códigos culturales contenidos en dichos objetos, para ratificar su valor social y legitimar su aportación cultural.

Así pues, el interés en coleccionar puede entenderse a partir de dos aspectos: del reconocimiento del arte como un símbolo de representatividad de la identidad colectiva y del sentido de acumulación que involucra aspectos psicológicos y sociales que remiten al poder y al estatus. Como puede observarse, desde las nociones ilustradas del coleccionismo hasta nuestros días, las conceptualizaciones de este fenómeno han sufrido pocos cambios, pues se mantiene la percepción de la colección artística como elemento

de prestigio, de mercancía o de valor patrimonial. La diferencia, en todo caso, estriba en el uso y valor social que los actores sociales le asignen.

En el caso de México el coleccionismo ha pasado por diferentes etapas con marcadas implicaciones políticas, económicas y, desde luego, artísticas. De entrada, encontramos que existen tres tipos de coleccionismo: uno de carácter privado, practicado por particulares por iniciativa personal y con capital propio; otro de carácter público, realizado por el Estado y los aparatos institucionales adscritos a él, con un fin específico: reunir y recrear la identidad nacional; y finalmente, un coleccionismo de inversión mixta en el que interviene tanto capital privado como estatal para la conformación de la colección.

Las diferentes modalidades del coleccionismo han proliferado en el país de manera simultánea. Específicamente el siglo XIX marcó una pauta importante para el desarrollo del coleccionismo mexicano debido a la aparición de galerías de arte y museos nacionales, así como a la expansión del coleccionismo privado y la conformación de sus grandes acervos que, en algunos casos, pasaron a manos de museos públicos, mientras que otros fueron conservados por sus dueños<sup>1</sup>.

El coleccionismo público se institucionalizó con el surgimiento de los museos nacionales que han tenido un papel importante en la conformación de la identidad nacional y la creación de una memoria común.



**Enrique Carbajal**  
*Nopal*, 2011  
Fierro/esmalte acrílico  
294 X 102 X 90 cm  
Colección *Pago en especie*  
Asignado por sorteo a la  
Federación.  
Recaudación 2012

---

<sup>1</sup> Como ejemplo tenemos el acervo de Diego Rivera, donado por el artista al pueblo de México para su conocimiento.

La génesis de estos recintos fue el Museo Nacional de México, creado en la primera mitad del siglo XIX, que concretaría el proyecto iniciado desde finales del siglo XVIII de rescate y resignificación del legado prehispánico y la construcción de la mexicanidad. La colección del Museo Nacional incluía tesoros arqueológicos procedentes de diferentes regiones del país que daban muestra de la extensa diversidad cultural de México. Con el paso del tiempo, la figura del museo iría transformándose reorganizando estructuralmente sus colecciones, modificando sus objetivos y estrategias de divulgación.

A partir de éste modelo se crearían nuevos museos como el Museo Nacional de Antropología, inaugurado en septiembre de 1964, para albergar parte de la colección del Museo Nacional y con el objetivo principal, según Witker (2009: 33), de “reforzar la idea de que la nacionalidad mexicana se fundamenta y fortalece en sus imponentes orígenes prehispánicos, tomando como eje de éstos la cultura mexicana”. Con esta lógica, los museos nacionales, así como los proyectos de desarrollo cultural establecidos por el Estado, se han enfocado en exaltar y promover las expresiones artísticas y culturales propias, capaces de generar un sentido de identidad. Por ejemplo, el proyecto de nacionalismo cultural, establecido después de la Revolución mexicana, contemplaba el desarrollo y promoción de la plástica, específicamente del muralismo, sin embargo, no incluía la pintura de caballete o el arte móvil. Incluso había cierto desprecio expresado por un sector del gremio cultural hacia éste arte, que limitó el apoyo estatal para su producción, comercio, distribución y, por consiguiente, su coleccionismo.

Este desprecio es señalado por Garduño (2009: 291) a partir de una declaración hecha en 1923 por el Secretario de Educación Pública José Vasconcelos, impulsor del nacionalismo cultural en la primera mitad del siglo veinte:

Deberíamos liquidar el arte de salón para restablecer la pintura mural y el lienzo en grande. El cuadro de salón [...] constituye un arte burgués, un arte servil que el Estado no debe patrocinar, porque está destinado al adorno de la casa rica y no al deleite público. Un verdadero artista no debe sacrificar su talento a la vanidad de un necio o a la pedantería de un *connaisseur*. Por eso, nosotros no hemos hecho exposiciones para vender cuadritos, sino obras decorativas en escuelas y edificios del Estado.

Sin embargo, esta perspectiva social del arte no era compartida por toda la comunidad artística y, por supuesto, no impidió que algunos pintores continuaran con la técnica de caballete que con el tiempo fue trascendiendo y ocupando fuertes espacios en el mercado del arte. Los propios muralistas como Rivera, Siqueiros y Orozco produjeron arte de caballete, aunque su reconocimiento principal era por su producción de arte público.

Con el cambio en las políticas culturales del país se fue diluyendo el prejuicio sobre el elitismo del arte (aunque no del todo), al convertirse en un arte instrumental al servicio del Estado, quien aprovechó el poder comunicativo y la portabilidad de estas piezas para cumplir con el precepto educativo e ideológico a través del arte, apoyándose en artistas “íconos” del gremio que representaban los ideales y portentos de la nación como Diego Rivera.

De esta manera, el Estado adoptó como política cultural el estímulo a la creación artística, difusión y exhibición de la misma, específicamente la plástica, pero las tareas de comercializar o adquirir un acervo propio no se perfilaba dentro de sus prioridades. Al igual que en la Europa renacentista y sus colecciones reales cedidas al Estado, el coleccionismo público mexicano conformó sus colecciones a partir de los diferentes acervos adquiridos, tanto por donaciones de coleccionistas privados o por incautaciones, adornando espacios institucionales y museos públicos.

No había, de este modo, una conceptualización explícita sobre la relación entre el mercado del arte y su coleccionismo desde el Estado, limitando al coleccionismo público a

la donación de colecciones que pasaba de manos de particulares a la Nación. Esta situación molestaba a ciertos agentes del ámbito cultural, artistas y promotores del arte, quienes criticaban el descuido del Estado respecto a la plástica, entendida como patrimonio artístico. Uno de estos individuos fue Alvar Carrillo Gil quien, como señala Garduño (2009: 293), promovió el coleccionismo privado ante la inexistencia del coleccionismo estatal:

Para él era indispensable la participación de los particulares, tanto a título personal como mediante organizaciones no gubernamentales, [...] para complementar el mecenazgo estatal dado sus deficiencias presupuestarias. [...] Carrillo Gil legitimó la intervención de los particulares a partir de los valores simbólicos atribuidos a las piezas seleccionadas: éstas formaban parte del patrimonio nacional y quedaban desprotegidas porque el Estado no las adquiría para los acervos públicos, ni diseñaba mecanismos para garantizar su permanencia en el país. Así, su discurso se basó en una política conciliatoria: brindar protección a aquello que el Estado desdeñó y prestarlo temporalmente al aparato burocrático cultural para la exhibición pública, aunque intermitentemente, de “las obras maestras” del arte mexicano. [...] De cualquier manera, el coleccionismo privado en general [...] representaba una crítica implícita al descuido gubernamental, lo que generaba tensiones.

Se promovía así, un coleccionismo privado que rescatara el patrimonio desatendido. Sin embargo, no existían regulaciones claras sobre la adquisición de las obras y prevalecía la incertidumbre jurídica sobre la legitimidad del coleccionismo privado y la intervención del coleccionista en las políticas culturales del Estado. En este sentido, algunos coleccionistas temían por la imposibilidad de preservar para el futuro sus colecciones, pues su posesión peligraba debido a que el Estado podría nacionalizarlas en cualquier momento como lo hizo con empresas privadas. Lo cierto es que con la aprobación estatal o sin ella, los coleccionistas continuaron con la formación de acervos personales basados en la línea estética del arte oficial posrevolucionario, es decir, un arte que exaltaba el pasado prehispánico glorioso y la grandeza mexicana.

Aun con todas las diferencias entre el coleccionismo público y el privado, se mantenía una relación tácita que los favorecía mutuamente. Por un lado, los coleccionistas privados se beneficiaban del estatus que las instituciones otorgaban a ciertos artistas que compartían su ideología, pues su estimación y reconocimiento estatal influía en su prestigio comercial.

De igual forma, los coleccionistas privados recurrían a museos públicos para la exhibición de sus colecciones, incrementando con ello la plusvalía de su colección al ser legitimada por el aparato estatal, a la vez que aumentaba la notoriedad y renombre del coleccionista como figura pública de influencia cultural.

Por otro lado, mediante el préstamo de las colecciones privadas y de su exposición, tanto en el interior del país como en el extranjero, el Estado podía vanagloriarse de la calidad artística de la plástica mexicana, símbolo de progreso y modernidad nacional, frente a sus homólogos de otros países, sin tener que cubrir los gastos de una inversión propia o del cuidado y responsabilidad de una colección.

A partir de la década de los años 80 con la implementación del Neoliberalismo aparecieron nuevas formas de producción y organización social y la economía se diversificó. Esto trajo como resultado fuertes transformaciones sociales que se reflejaron en el arte, en su creación, conceptualización, valoración y comercialización. Este acontecimiento, de alguna manera, benefició al coleccionismo privado, pues comenzó a gozar de mayor libertad para gestionar sus recursos económicos y la movilidad de sus colecciones.

Con la expansión y el crecimiento económico de algunas industrias, el coleccionismo de arte comenzó a tomar gran fuerza en los sectores empresariales del país, quienes vieron en él una buena inversión que generaría dividendos futuros. Así, comenzó a florecer de manera tan exitosa que ahora México se posiciona al frente, en el ámbito del coleccionismo privado, en América Latina, no sólo por contar con los más importantes

coleccionistas, sino porque el arte mexicano (piezas prehispánicas y artistas consagrados), representa una buena inversión a nivel mundial debido a que el valor de estas piezas está tasado dentro del mercado y no se pueden depreciar.

Actualmente podemos ver que el mercado del arte representa una actividad económica muy productiva. Al respecto, Gutiérrez (2013) señala que de acuerdo con un estudio realizado por la empresa Innventas, dedicada a la promoción del coleccionismo privado y a la venta de arte en México, “el mercado de arte en el país representa 132 millones de dólares y se encuentra en crecimiento, [...] dicho estudio estuvo basado en el número de canales de distribución nacionales e internacionales, ventas promedio, así como mercado privado, formal e informal”.

De manera paradójica, en la actualidad las colecciones privadas de arte más importantes de México y de América Latina se encuentran en manos de los empresarios más acaudalados, evidenciando la enorme desigualdad social que se vive en el país.



**Roberto Arcaute**

*Serie de playformers, Untitled 01, 2012*

Acrílico/tela

60 X 60 cm.

Colección *Pago en especie*

Asignado por sorteo a la Federación.

Recaudación 2012

Entre los casos más relevantes tenemos la colección *Jumex* creada por el empresario Eugenio López, hijo del fundador de la compañía productora de jugos *Jumex*, Eugenio López Rodea. Dicha colección tiene una presencia importante en las esferas y mercados del arte por contar con una gran variedad de obras pertenecientes a los artistas más prestigiosos del arte contemporáneo de México y del mundo.

Según Azpiroz (2014), “Eugenio desembolsó 80 mdd de la fortuna familiar para construir la colección *Jumex*, el acervo privado de arte más grande de América Latina que aglutina alrededor de 2,000 piezas, incluyendo a muchos de los maestros americanos y europeos, desde Cy Twombly a Jeff Koons o Damien Hirst”. Sin duda, esta colección reúne un gran valor económico y artístico y en su conformación intervienen tanto el gusto del coleccionista como el sentido del mercado. Así lo pone de manifiesto el propio empresario en entrevista con Azpiroz (2014)

Los artistas se han vuelto un bono canjeable. [...] Me considero coleccionista pero debo pensar como un empresario, sostiene Eugenio. Debo tomar decisiones inteligentes y estar atento a lo que está sucediendo en los negocios. Cuando gastas mucho dinero en una subasta tienes que asegurarte que no estás tirando la fortuna a la basura. No me gusta el riesgo y no me endeudo. Tampoco acepto préstamos de casas de subastas. [...] La clave de un buen coleccionista es el amor. El dinero no te asegura tener buena colección. Yo no pongo mi dinero en cosas que no entiendo.

La mezcla del poder económico y la estimación por el arte han dado como resultado las colecciones más importantes del momento y han motivado a otros empresarios a invertir y formar sus propias colecciones, como es el caso de Aurelio López Rocha, quien después de la quiebra de su empresa zapatera CANADA, decidió comenzar una colección de arte contemporáneo llamada *Alma colectiva* que “[...] comprende alrededor de mil 200 obras de arte contemporáneo que incluyen a artistas como Gabriel Orozco, Pablo Helguera, Miguel Ángel Madrigal, José Dávila, Gonzalo Lebrija, Jorge Méndez Blake, Rubén Méndez, Fernando Palomar entre muchos otros”. Así lo refiere la base de datos del arte contemporáneo en México MexartDB<sup>2</sup>, proyecto auspiciado por el Patronato de Arte Contemporáneo AC (PAC).

---

<sup>2</sup> Consultado en: [www.mexartdb.com/#!/colecciones-privadas/coleccion-alma-colectiva-aurelio-lopez-rocha](http://www.mexartdb.com/#!/colecciones-privadas/coleccion-alma-colectiva-aurelio-lopez-rocha)

De esta manera, las colecciones privadas se convierten en un escaparate de la riqueza y la distinción social. Aunque esta situación podría generar polémica por convertir al arte en un baluarte elitista y segregacionista, tiene un aspecto positivo y éste es que el coleccionista privado apoya y promueve la trayectoria del artista emancipado de las viejas tradiciones artísticas y generador de un arte más libre, lúdico y transgresor. Ciertamente, sin la intervención del capital privado sería imposible contar con alguna colección de esta envergadura, o de cualquier otra, debido a que el Estado no tiene la capacidad financiera ni el interés para hacerlo por su cuenta. En todo caso es mejor que exista una colección privada disponible para el conocimiento y disfrute del público que no tener nada.

Si bien la posesión jurídica y el futuro de la colección privada conciernen totalmente al dueño, también es cierto que dicha colección concede prestigio y riqueza cultural y económica al país donde se encuentra, pues donde hay una colección (sea pública o privada) se reconoce su valor patrimonial y cultural conferido a sus habitantes.

Podemos ver así que el coleccionismo se ha convertido en un fenómeno social y cultural con un alto impacto económico, no sólo a nivel nacional sino internacional, creando un sistema comercial alrededor del arte donde intervienen distintos agentes en el desarrollo de los museos y las colecciones. En este sentido, como sistema económico, el mercado del arte representa un negocio variable, sostenido por transacciones de compra—venta en subastas, galerías y entre particulares, que generan incertidumbre dado el valor relativo del arte, las fluctuaciones económicas globales y la falta de un órgano que lo regule. Generalmente, su valor es conducido por las tendencias de moda, la mercadotecnia y el posicionamiento del artista en cuestión. Pese a esto, su movilidad y aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del país va en aumento.

Ahora bien, el mercado del arte no funciona sólo por un simple intercambio monetario sino que está regido por la intervención de diferentes agentes culturales que aportan a la pieza artística un valor simbólico y económico, entre estos agentes encontramos a:

- Curadores y críticos del arte, quienes estudian, investigan, elaboran discursos y valoran estéticamente el objeto de arte y las tendencias artísticas.
- Galeristas, que ofertan el objeto estético y fungen como intermediarios entre el artista y el coleccionista.
- El Estado y sus instituciones, las cuales funcionan como mecenas estimulando la creación artística y legitimando al artista y el valor patrimonial de su obra. Por ejemplo, el museo que legitima, como representante institucional, el lenguaje artístico y lo transforma en patrimonio cultural.
- El Coleccionista, quien valida la obra de arte al adquirirla sustentando, con ello, al artista. Es decir, la intervención del coleccionista, dentro del mercado del arte, es de suma importancia pues, al adquirir cierta obra el coleccionista influye en la valoración, prestigio y legitimación del artista que la creó, agregando un valor cultural y comercial a las obras. Un coleccionista es un consumidor y, como tal, genera tendencias de mercado que dictan el sistema de la oferta y la demanda, dirigiendo las rutas del arte.

Al ingresar en el mercado el arte se convierte en una mercancía intercambiable y el coleccionismo, junto con las reglas del mercado, da sentido al arte. Es decir, la lógica del mercado marca que el artista debe mantenerse en constante actividad comercial para asegurar su permanencia, pues si no vende no produce y si no produce no figura dentro del gremio artístico.

Así, el arte ostenta al mismo tiempo un valor cultural que genera un interés comercial y como objeto de culto.

La valoración de las colecciones no sólo responde al tipo de piezas que las integran ni a sus autores sino que, además, es importante saber quién la conformó, pues el renombre del coleccionista también aporta plusvalía a los acervos. Desde esta visión, las colecciones adquieren un valor mayor debido a la reputación de sus coleccionistas, quienes son vistos como expertos inversionistas, en cuanto a sus adquisiciones artísticas.

Sin embargo, este prestigio no se comparte por igual entre todo el equipo que gestiona la colección. A pesar de que, en la mayoría de los casos, el coleccionista privado es acompañado por un séquito de curadores o expertos en historia del arte, quienes lo instruyen sobre sus adquisiciones, sólo se reconoce la labor del coleccionista y su nombre reluce como paladín del arte.

A partir del avance tecnológico de la última década, de la utilización del internet y del surgimiento de las redes sociales digitales se ha propagado la tendencia de comercializar masivamente el arte dirigiendo la atención como posibles compradores no sólo al sector acaudalado, sino también a otros sectores de la sociedad. La creación de galerías virtuales, así como la promoción y difusión independiente de los artistas, mediante plataformas digitales, ha posibilitado la apertura de un canal mercantil más inmediato y diverso entre el arte y su consumidor. Cada vez es más frecuente encontrarnos con nuevos coleccionistas, sobre todo de arte contemporáneo, quienes se han acercado al comercio del arte mediante casas de subasta, galerías o a través del contacto directo con el artista. Sin embargo estas formas de coleccionismo no dejan de darse de manera incipiente y dentro de un sector reducido, pues el contexto histórico, político, social y económico del país impide el desarrollo del coleccionismo como práctica común, ya que por más interés o deseo que tenga un ciudadano en adquirir una pieza de arte para su disfrute personal, el poder adquisitivo de la población general no lo permite. Para quienes lo logran, el valor económico de sus colecciones es relativo pues, en algunos casos, su

valoración se basa en el gusto personal o en el deseo de poseer la pieza y, aun cuando lograra adquirir piezas importantes, evidentemente su participación como sector no se comparará nunca con los grandes empresarios y sus colecciones millonarias. A pesar de esto, psicológicamente, la adquisición de una pieza de arte genera en el individuo una sensación de ascenso cultural y de gozo personal.

Al final podemos ver que el coleccionismo como práctica individual o colectiva no es un hecho que pueda ser aislado del contexto social, sino que este fenómeno va transformándose conjuntamente a partir de los cambios sociales, las conceptualizaciones del arte y los procesos de comercialización. Las tendencias del arte y su valoración han marcado la ruta por la que avanza el coleccionismo, sea privado o público, pues sus implicaciones repercuten en la vida social y cultural de una sociedad. El coleccionista se ha convertido en preservador del arte y la cultura mediante la acumulación de objetos colmados de una fuerte carga simbólica transmisible generacionalmente. Objetos que serán juzgados estéticamente y culturalmente por las generaciones venideras.



Imagen creada por la autora, obras de la colección *Pago en especie*. Fotos: SHCP

## 1.2 El binomio colección—museo

Podemos decir que el nexo entre la colección y el museo se dio por consecuencia natural; la acumulación de un gran número de objetos preciosos produjo la necesidad de crear un espacio para su exhibición, deleite y contemplación. Esta necesidad surgió, por una parte, desde el Estado en su afán de rescatar y preservar el patrimonio de acuerdo con el discurso del siglo XIX, en el cual el museo sirvió de templo y aparador para exhibir los tesoros nacionales; y por otra parte, desde el coleccionista privado y su necesidad de reconocimiento social. Martínez García (2001: 25) resalta la reflexión que hace Susan Sontag en su libro *El amante del volcán*, donde habla del coleccionismo privado como un

fenómeno de acumulación de objetos valiosos, en donde lo importante no es cuántos se tienen, sino el reto que significa conseguirlos, para después mostrarlos. Acción que desde cierto punto de vista es cien por ciento respuesta a una moral individualista, sumado a que para tener prestigio o reconocimiento el coleccionista se ve obligado a legitimar su posesión frente al público, y es así que el museo se vuelve la institución ideal para ser el depositario de las maravillas acumuladas.

En ambos casos se percibe al museo como un espacio de reafirmación y legitimación social, donde el espectador se encuentra y maravilla con su cultura, a la vez que se reconoce dentro de un sistema social. El museo surge y se crea en torno a su colección.

Ahora bien, tomemos en cuenta que el museo no surgió de manera inmediata; desde el reconocimiento del coleccionismo como práctica cultural y medida de protección patrimonial, pasó un largo tiempo antes de que fuera concebido como un espacio formal. Antes del surgimiento de los museos, como ahora los conocemos, aparecen diferentes espacios que cumplen dichas funciones, destacando entre ellos las galerías, los gabinetes de maravillas y los de curiosidades. Estos espacios, previos al museo, se enfocaban en almacenar, conservar y exhibir las colecciones, pero ellos servían sólo para el disfrute

personal de los coleccionistas. Más tarde surgiría en Italia la primera galería dispuesta al acceso del público, situándose como el antecedente más inmediato de la estructura del museo actual, tal como apunta Rueda Ochoa (2007: 27)

Cosme I de Médici, [...] encargó a Giorgio Vasari la construcción de la Galería de los Uffizzi para albergar lo mejor de su tesoro, esta fue abierta al público en 1582 y se convertirá en una institución al ser donada al Estado casi doscientos años después. [...] La Galería Uffizzi es el modelo estructural de museo que prosperará mucho más adelante. [...] Surge también un gran afán por coleccionar cuestiones naturales buscando una reordenación del mundo desde lo racional. [...] Proliferaban los “gabinetes de curiosidades” y la “cámaras de maravillas” [...]

Desde entonces se promovía el conocimiento y la difusión del arte y de las diversas colecciones de manera didáctica, pero fue hasta mediados del siglo XVIII la época decisiva para el desarrollo del museo como institución cultural. La producción y mercantilización del arte fueron ajustándose a los gustos y preferencias de las élites y, junto con la profesionalización del artista en las Academias de Arte, fueron abriendo camino a la formación de un sector (cultural y económico) que iba perfilándose paulatinamente. Sin embargo, estos espacios de admiración de colecciones aún estaban designados para las clases aristocráticas y cortesanas, relegando al pueblo de la experiencia estética.

Para mediados del siglo XVIII se formarían los grandes museos públicos que transformarían la manera de ver y entender el arte. Las colecciones de los reyes europeos irán conformando las llamadas “Colecciones reales” que ocuparían las salas de los museos públicos nacionales, como señala Rueda Ochoa (2007: 30-31)

La segunda mitad del siglo XVIII significa una verdadera explosión de museos. [...] Luis XVI poco antes de la revolución francesa, y presionado por la opinión pública, se verá obligado a abrir las puertas de una de sus cámaras del tesoro a la plebe [El Palacio de Louvre de París]. En 1791 se reunirían ahí todas las colecciones reales, tanto lo requisado a la

nobleza como lo incautado a la Iglesia, se iniciaba un proceso nacionalizador de la cultura para ponerla a disposición del pueblo llano, pues se abriría al público en 1798.

Son precisamente los museos públicos el signo del cambio brutal; la cultura aristócrata y cortesana muere, mientras nace al mundo el nuevo arte burgués [...]

Las más prestigiosas casas de subasta surgen [...] en Londres: *Sotheby's* en 1744 y *Christie's* en 1766 [...]. Se fomenta el coleccionismo privado e internacional y empiezan a establecer el juego de los precios y las cotizaciones. La especulación como característica del mercado del arte aparece aquí ya claramente, desde la toma de poder de los intermediarios y los canales de distribución. Junto a este desarrollo del comercio del arte aparecen numerosos museos. Al principio se trata de nacionalizaciones de colecciones reales o principescas, luego será por iniciativa tanto de ciudadanos interesados en exhibir el arte propio y ajeno como por donaciones de coleccionistas particulares deseosos de tener su nombre grabado en una placa de bronce. [...] A lo largo del siglo XIX las más importantes colecciones del mundo se convierten en museos como: la Galería Nacional de Londres, La Galería Tate de Londres, la Pinacoteca de Munich, la Galería Nacional de Praga, el Museo Ermitage de San Petersburgo, el Museo del Prado, el Museo de Nueva York, entre otros.

Además de las colecciones formadas por las confiscaciones aristocráticas, los hallazgos arqueológicos en diferentes partes del mundo, las relaciones comerciales y el conocimiento de otras culturas, eclosionaron colecciones con diferentes características que se fueron ubicando en espacios específicos.

En el caso de México y América Latina la institucionalización del arte y del museo llegó hasta el siglo XX. Los movimientos sociales estallados en la época de los años veinte generaron la necesidad de establecer mecanismos de cohesión e identificación social. Particularmente, la Revolución mexicana significó un parteaguas en la construcción ideológica nacional a partir de un reordenamiento social, económico, político y cultural en que el arte representó un elemento de suma importancia para dicha construcción. Ante la incertidumbre general provocada por la Revolución, para el Estado fue necesario crear un proyecto de nación que otorgara estabilidad y seguridad social, a la vez que, identificara y cohesionara a todo el país. Dicho proyecto se inició con fervor en los años 20 con ayuda

de un gran número de intelectuales, entre ellos José Vasconcelos, quienes vislumbraron al arte como una herramienta educativa muy poderosa, capaz de transformar a la sociedad y reestablecer la paz social, por lo que entre los objetivos principales del proyecto se encontraba la formación de institutos dedicados a la promoción y creación de la cultura y el arte nacional, entre ellos los museos.

La fundación del Instituto Nacional de Bellas Artes en 1946 formaba parte de este proyecto nacionalista. La idea de la modernidad y el progreso mediante la difusión del arte y la cultura, cobraba fuerza cada vez más rápido. Así, Miguel Alemán Valdés como presidente de la república (de 1946 a 1952) firmó un decreto donde exponía las obligaciones del Estado con la Educación Pública, entendida ésta como la responsable de promover y fomentar la educación artística. Álvarez (2009) señala que el decreto enlistaba las siguientes obligaciones:

1. Organización de dependencias del Instituto Nacional de Bellas Artes.
2. Conservación de los objetos artísticos del pasado.
3. Recolección de las obras del presente.
4. Fomento a la difusión estética.
5. Reunión de las obras artísticas dispersas de diversos periodos.
6. Exhibición de las colecciones nacionales de pintura.

Es evidente que durante este periodo la plástica tuvo una enorme importancia, pues el movimiento muralista había establecido, a través de su iconografía, una idea sobre la génesis del desarrollo cultural y artístico nacional. El cumplimiento del decreto alemanista ponía de manifiesto el compromiso estatal. Se crearon entonces diversas instituciones culturales, museos nacionales y se designaron edificios de relevancia histórica para albergar el cuantioso y creciente patrimonio artístico. Para 1947 se creó el Museo

Nacional de Artes Plásticas que alberga, conserva y documenta la obra plástica mexicana que, hasta entonces, se encontraba distribuida en diferentes instancias culturales.

En las memorias del INBA (1950) podemos darnos cuenta de la situación en la que se encontraba el patrimonio cultural antes de que se institucionalizara la cultura, expresado por Carlos Chávez (director del INBA y director de la Orquesta Sinfónica Nacional) en el discurso inaugural del museo:

Desde muchos años atrás hemos visto la deficiente atención prestada por el Estado al desarrollo del arte en México; la lamentable situación de las Galerías de San Carlos; el bochornoso embodegamiento de las colecciones nacionales de pintura del Palacio de Bellas Artes; el deterioro y la falta de conservación de la pintura mural antigua y moderna; la falta absoluta de interés hacia nuestro patrimonio pictórico en general que se ha dispersado y se sigue dispersando, para siempre, sin que nada ni nadie lo remiende, ni de señas siquiera de querer remendarlo; la falta absoluta de apoyo a una actividad y a una producción teatrales; el increíble abandono de nuestras escuelas profesionales de artes plásticas, música, danza, la falta total de ayuda al teatro musical -digamos ópera- mexicano o de mexicanos; y así otros mil hechos lamentables.

Con este discurso evidenciaba la olvidada iniciativa de los años 20 que pretendía posicionar a la cultura como prioridad e instrumento generador de identidad. Debido a esto, el nuevo proyecto, que pretendía fortalecer la vida cultural, tuvo un gran impacto y aceptación, ya que Alemán posicionaba como uno de los puntos centrales de su campaña a la cultura y reconocía la necesidad de un cambio en la vida social, educativa y cultural del país. La atención del Estado se dirigía a la promoción y difusión de la cultura y las artes y se daba prioridad a la exhibición de la obra artística, fortaleciendo el reconocimiento del patrimonio cultural. A la vez que, desde el ámbito académico e intelectual, se planteaban diferentes formas de pensar y conceptualizar la mexicanidad, un término en permanente construcción. De igual forma, desde el arte se reafirmaba la existencia de una identidad común.

Más tarde los descubrimientos de importantes vestigios arqueológicos, como el Templo Mayor en 1978, reforzaron la identidad nacionalista cuya base era el mítico pasado prehispánico y se continuó con la creación de museos nacionales.

Luego entonces, para que fuera posible el desarrollo del entorno museal se necesitó un esquema de acción profesional que marchara conforme a los intereses y objetivos proyectados. Así, en la década de los años 70 se consolida un proceso de profesionalización museológica con el planteamiento de herramientas conceptuales y metodológicas que delimitarán las disciplinas que profesan alrededor del museo, beneficiando su gestión y conocimiento. Aunque con anterioridad ya se vislumbraban algunas líneas, por ejemplo, Rueda Ochoa (2007: 30) encuentra que “ya en 1727, anticipándose a su tiempo, el merchante de arte Gaspar F. Nieckel publicó un tratado que bajo el título de *Museographia* reunía los conocimientos de la época sobre cómo se debe exponer una colección con consejos que van del color de las paredes al mobiliario, pasando por la iluminación y la selección de las obras”. Estos conocimientos fueron circulando de una región a otra y transformándose hasta concretar un conocimiento especializado.

Dicha profesionalización ha implicado transformaciones estructurales, tanto en la arquitectura del museo como en el individuo que lo administra, es decir que ya no sólo debe ser historiador del arte o gestor cultural, sino un especialista en museos y colecciones. Es entonces que la museología se sitúa como un campo de conocimiento y, por consiguiente, se establece como prioridad académica (licenciatura, maestría y doctorado), no como un curso más. La profesionalización museológica ha respondido a la necesidad de atender el diverso y múltiple patrimonio cultural del país de manera adecuada. La cantidad de museos que coexisten en toda la república mexicana es

impresionante, baste decir que según las cifras que apunta el Sistema Nacional de Cultura de México<sup>3</sup>

Existen más de 400 museos en el país, 131 a cargo de los institutos nacionales de Antropología e Historia y de Bellas Artes. Los demás dependen de diversas secretarías de estado, universidades, gobiernos estatales y municipales, y particulares. De los 105 museos que dependen del INAH, cinco son nacionales (denominación que reciben del instrumento jurídico que los crea, de su historia, de la importancia de sus colecciones y del tema de su acervo). Dos son metropolitanos (llamados así por su ubicación en la ciudad de México); 22 son regionales (ubicados en las capitales de los estados), encargados de mostrar aspectos arqueológicos, históricos o artísticos de la entidad o la región; 44 son locales (centrados en un tema o población particular); 30 son museos de sitio (dedicados a mostrar las colecciones de objetos de una zona arqueológica, procedencia o tema particular) y dos son centros comunitarios, en los que se conjunta la exposición de temas ecológicos, históricos y artísticos mediante el patrimonio que resguardan las propias comunidades.

Estas cifras se refieren sólo a los museos institucionales, mas no a la totalidad. Tan sólo en la Ciudad de México tenemos, hasta el momento, más de 160 museos públicos y privados de todo tipo, además de los ya mencionados encontramos: interactivos, temáticos, escolares, comunitarios, tecnológicos, de artes decorativas, artesanías, virtuales, etcétera. La tipología de los museos se ordena a partir de su ubicación, el tipo de colecciones y exposiciones que ofrece, como ejemplo está la clasificación que hace Witker (2001: 10-11) sobre los museos:

- Nacionales. Constituyen la versión oficial de los aspectos relevantes que caracterizan la cultura de un país.
- Regionales. Se crean para exhibir, de manera oficial, aspectos característicos de un área.
- Locales o comunitarios. Abordan principalmente, y de manera no oficial, los valores culturales propios de una localidad.
- De sitio. Su único fin es explicar los aspectos destacados del lugar donde residen.

---

<sup>3</sup> Disponible en internet en: [www.oei.es/cultura2/mexico/indice.htm](http://www.oei.es/cultura2/mexico/indice.htm)

- Universitarios. Sus argumentos expositivos y colecciones se relacionan con los programas de estudio y áreas de investigación de la institución.

Como complemento a dicha clasificación, donde no aparecen explícitamente los museos privados, valdría la pena señalar que la finalidad principal de éstos es concentrar y exhibir sus colecciones adquiridas. Cada museo ofrece un contenido diferente y, por lo tanto, va dirigido a un público específico, y a partir del tipo de colección que posea (si es que la tiene) se determina el rubro del museo puesto que la colección define su misión y, en consecuencia, sus dinámicas de gestión, comunicación y difusión.

En general, la misión del museo se enfoca en procurar los objetos que fundamentan su existencia. Al respecto, Desvallés (2009: 26) alude al Código de Deontología del ICOM 2006, donde se señala que “la misión de un museo es adquirir, valorizar y preservar sus colecciones con el fin de contribuir a la salvaguarda del patrimonio natural, cultural y científico”. La colección, vista como patrimonio, encarna y comunica el valor simbólico e identitario de una sociedad, su contexto, ideología y tendencias, representados a través del arte.

Es decir, un museo está integrado no sólo por los objetos destinados a exhibir sino también por los mensajes que comunicarán dichos objetos. Cada museo, con su respectiva colección, comunica un aspecto diferente de la cultura arraigada dentro del territorio y el discurso museográfico que acompaña a la colección se establece con base en los objetivos institucionales. Por su parte, los museos de arte son sumamente importantes dentro de un proyecto educador y cohesionador, pues su herramienta comunicativa es la imagen: una interpretación del artista sobre la realidad codificada.

Según la opinión de Pérez y Pérez (2012: 23)

La labor de los museos de arte contribuye al permanente proceso de construcción de identidad. En la actualidad, para cumplir con esa tarea el museo de arte debe hacerse

consciente de su lugar como enunciador de discursos, un espacio donde se producen narraciones desde particulares aspectos enunciativos que se refieren a las relaciones del sujeto narrador (institución), con la sociedad y la cultura. Esto significa que el museo, además de legitimar los significados estables de las obras, trabaja con ellas como una permanente instancia crítica. Así, las colecciones de arte ocupan en las exposiciones de los museos un papel más importante que el de admirables apropiaciones culturales y pasan a ser entendidas como un todo o un corpus significativo.

Un corpus que contiene y comunica un código ideológico propuesto por la institución pero que es capaz de ser reinterpretado por el espectador, a partir de su contexto. Sin duda alguna, el objeto en sí mismo posee un valor propio (estético, monetario, artístico, etcétera). Sin embargo, Martínez García (2001: 30) recuerda que “ese valor que se le confiere al objeto, está además fortalecido por el discurso complementario que los especialistas (curadores) le atribuyen al objeto”. Es decir que cada colección conlleva una valoración simbólica, adicional a su valor estético y monetario, establecida por el museo que la alberga o por el coleccionista. Dicha valoración enuncia las cualidades artísticas o ideológicas que se pretenden comunicar.

A partir del reconocimiento de la importancia comunicativa del objeto y la imagen, fue necesaria la creación de un área especializada que concretara el conocimiento y codificara visualmente dicho mensaje. De tal necesidad surge la figura, ahora imprescindible, del curador; un especialista en el conocimiento del acervo, las bodegas y colecciones que alberga el museo. En general, su labor consiste en investigar, preservar, difundir y proteger la colección, además de generar propuestas curatoriales y discursos comunicativos y visuales en el interior del museo. Empero, la curaduría como disciplina académica es relativamente reciente en nuestro país, a decir de Witker (2001: 15), “[...] la figura del curador es muy común en otras latitudes, pero en nuestro país hasta hace muy poco se comenzó a considerarlo un agente clave en la estructuración de los discursos

museográficos. Los catálogos de puestos de las instituciones culturales aún no incluyen su tipificación”. Su poco reconocimiento dentro del esquema institucional es resultado de la inexperiencia e ignorancia museológica de las administraciones burocráticas del sistema estatal. Por tanto, como parte de la museología contemporánea, ha sido necesaria su visualización y profesionalización.

En los años noventa se experimentó una ola de formación de curadores mexicanos en Inglaterra que trajeron a su regreso los principios vanguardistas del quehacer curatorial de nuestro país. Esta influencia europea permeó los métodos de exhibición, cuidado y valoración del arte, contribuyendo además a la capacitación museográfica y a la apertura de un campo laboral más específico. Ya sea una colección pública o privada, quien tiene la relación más directa e íntima con ésta es el curador y de él depende la contextualización de la obra dentro del ámbito cultural, social y artístico, en beneficio del artista, de la colección y, en consecuencia, del coleccionista. En la praxis, continuando con Witker (2001:14), la curaduría tiene dos vertientes principales:

La primera es el control y la sistematización de los bienes, mediante el registro, la documentación y la catalogación de los mismos, así como la custodia de su almacenamiento, sus movimientos y sus traslados, siempre desde la perspectiva de conservarlos en el mejor estado posible. La segunda es el estudio de los bienes desde el punto de vista de su interpretación discursiva, con base en la organización temática de las colecciones y sus objetos en cada exposición [...]

Así pues, actualmente las colecciones precisan de una custodia compartida: la vigilante del curador y la jurídica del coleccionista, quienes trabajan en conjunto con el objetivo común de salvaguardar la colección.

En términos generales, la creación de museos intentó resolver la ausencia de un receptáculo para las colecciones y sus objetos, aunque no necesariamente todos los museos tienen una colección, ni todas las colecciones un museo. Los museos privados

surgen, al igual que sus colecciones, por iniciativa de particulares y con un capital variable en beneficio del coleccionista, con el fin de depositar su acervo. La creación de museos públicos respondió a la exigencia estatal de conformar una identidad nacional y se han sostenido como elementos concentradores y resignificadores de la cultura y el arte.

La arquitectura de los museos nacionales también forma parte del valor cultural que revela. Muchos de los museos públicos de arte fueron, con anterioridad, edificios emblemáticos de la historia nacional asignados para la exposición de colecciones patrimoniales, hecho que redobla la importancia de la colección y su recinto como patrimonio nacional. Sin embargo los continentes (edificios construidos *ex profeso*), también forman parte del patrimonio social y artístico expresado en su diseño, dejando como legado la estética del momento. Desde sus inicios como institución hasta ahora, el museo ha diversificado su postura frente a su contexto social así como sus objetivos primigenios; se ha convertido en un elemento dinámico de la cultura, perceptible desde diferentes ángulos, construyéndose en torno a las transformaciones sociales y modificando su uso y función social. Podemos verlo como una institución tradicional, formadora y fortalecedora de ideologías, pero también como espacios de innovación y generación de discursos vanguardistas. A pesar de que las transformaciones se han gestado desde diferentes enfoques, las estrategias han sido encaminadas hacia el mismo objetivo: convertir al museo en un espacio vivo, dinámico y de significación social. Esto obliga al museo a transformarse constantemente ante los cambios culturales, tecnológicos y generacionales de la sociedad.

Podemos ver que el desarrollo tecnológico ha generado nuevos conocimientos, nuevas formas de pensamiento, de comunicación e interacción de los individuos dentro de la sociedad y, con ello, la forma y el sentido de hacer y consumir arte. En el ámbito de los museos la tecnología ha desempeñado un papel importante en el desarrollo de la nueva

museología, ha hecho posible el despertar de los museos y ha incidido en todos los procesos de profesionalización. Los medios electrónicos han facilitado la realización de investigaciones mucho más amplias sobre la museología, tanto en el nivel nacional como internacional, con ello es posible determinar nuevas líneas de investigación que conduzcan hacia una museología más asertiva.

Por otro lado, se ha notado un gran avance en el diseño museográfico; la tecnología ha aportado nuevos y diferentes materiales, estructuras y mecanismos que han transformado la arquitectura de los espacios, ya sea en el mobiliario o en el discurso narrativo de la exposición. Los nuevos materiales han concedido mayor dinamismo a las exposiciones, eliminado la antigua apariencia sacra de las salas, renovando los viejos conceptos del museo.

También vemos que se han perfeccionado las técnicas de preservación, restauración, conservación y catalogación de las obras artísticas. Con la inclusión de la tecnología digital en el arte, las nuevas prácticas precisan mecanismos de salvaguarda y registro, de acuerdo a sus características y necesidades. El avance de la tecnología obliga al museo a renovarse esencial y estructuralmente y a convertirse en un espacio transdisciplinario que dé cabida a nuevas expresiones. La reconceptualización del museo, de la mano de sus colecciones, ha logrado fortalecerlo como institución y visibilizar su trascendencia dentro del entorno cultural del país, asentándose ya no sólo como espacio de erudición sino también de entretenimiento.



**Stefan Bruggemann**  
*No gold*, 2012  
Acrílico/tela  
42 X 32 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Asignado por sorteo al Estado  
de Jalisco.  
Recaudación 2012

### 1.3 Gestión de colecciones

Si partimos de la definición literal que ofrece el Diccionario de la Real Academia Española<sup>4</sup> (*DRAE*) sobre el término gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”, y lo aplicamos a la gestión de colecciones, entonces podemos entender que se refiere a la realización de acciones dirigidas al cumplimiento del cuidado y desarrollo de las colecciones, es decir, su exposición, difusión y comunicación, procurando, en todo momento, su integridad física y estética.

Dentro de estas acciones se encuentra, antes que nada, el control que comprende los movimientos internos de la colección como el ingreso, la documentación, clasificación, registro e inventario y almacenaje de las piezas de arte. Además de la tramitación de préstamos de obra; aseguramiento del acervo, atención de aspectos legales y, un punto muy importante, la conservación y restauración.

Luego se encuentra la instalación y presentación al público en las salas del museo y, por último, la difusión y comunicación de la colección. Como Ladkin (2006: 26) señala: “la gestión de colecciones incluye los métodos prácticos, teóricos, éticos y jurídicos que permiten reunir, organizar, estudiar, interpretar y preservar las colecciones museográficas. Permite velar por su estado de conservación y su perennidad [...]”. La gestión de los museos es tan importante como la gestión de su colección.

Tengamos claro que una cosa es administrar el museo y, otra, administrar la colección. Es decir, dentro de un museo deben existir un modelo de gestión general que contemple dos planes de manejo específicos: uno apegado al cumplimiento de su misión como recinto cultural; y otro que se enfoque en el desarrollo de su colección, si es que la tiene.

---

<sup>4</sup> Véase: <http://lema.rae.es/drae/?val=gestionar>

Los diferentes tipos de museos poseen características particulares que determinan sus formas de gestión pero, en general, se rigen por cuatro puntos estratégicos, mencionados por Lord (1997:16-18), que definen al museo:

- Misión: presenta la razón de ser o relevancia de la institución. Es el fundamento de cualquier línea de actuación o desarrollo posterior.
- Mandato: es el objeto de dedicación de la institución, es decir, la gama de cultura material por el cual asume determinadas responsabilidades.
- Metas: hitos cualitativos de largo alcance a superar por la institución por lo respecta a desarrollo de las colecciones, conservación y servicios al público.
- Objetivos: expresiones cuantitativas de alcance limitado de cada uno de los pasos que la institución debe dar en dirección a los objetivos de largo alcance.

Estos cuatro puntos determinarán la pertinencia de la toma de decisiones dentro del museo y éstas dependerán de la política que adopte dicha institución. Al tratarse de una institución pública, la política será dictada por el aparato estatal y sus instituciones concernientes en el sector cultural. En todo caso, la política deberá atender las necesidades de la colección y del museo en el que reposa, tomando en cuenta su relevancia social e histórica.

En la década de los ochenta surgió el término gestión cultural como sinónimo de intervención ya que cuando el gestor se coloca como mediador entre la cultura y la sociedad y trabaja en función de un proyecto que favorezca la actividad cultural y artística, el trabajo del gestor se convierte en una intervención cultural. En este sentido, la gestión dentro del museo debe intervenir en el entorno social donde se encuentra. El museo concebido como espacio educativo, sensibilizador, de práctica y experiencia artística debe fungir como vínculo entre la comunidad y su patrimonio, representado a través de su

colección, y en esa dirección deben ir encaminados sus proyectos educativos, didácticos, de rescate y preservación de la identidad y la memoria cultural.

Ahora bien, no es lo mismo gestionar una colección pública que una privada; en cada modelo de gestión intervienen diferentes factores e intereses que dirigen la ruta de acción. La amplia diversidad de museos y de colecciones imposibilita la definición de un modelo de gestión global y descriptivo de pasos a seguir. Cada colección funciona con un modelo diferente que cumple los objetivos específicos y el mandato de la institución que la aloja aunque, en ocasiones, puede compartir similitudes con otros modelos.

Para simplificar un poco las diferencias, veamos que existen dos tipos de colecciones: públicas y privadas y éstas, a su vez, se dividen en colecciones cerradas y abiertas. Las cerradas son colecciones fijas que no tienen posibilidad de crecimiento, por ejemplo, las de objetos históricos o las de autores fallecidos, en cuyo caso su modelo de gestión deberá enfocarse en la protección (investigación, preservación física y documentación); y la divulgación (exposición, vinculación y comunicación) de la colección.

Asimismo, están las colecciones abiertas que aún están en proceso de conformación y, por lo tanto, su modelo de gestión es más dinámico y adaptable a los cambios que va enfrentado la colección.



**Davis Birks**

*Tú y yo*, 2011

Zapatos tenis cortados con cable y sangre del artista

28 X 20 X 9 cm.

Colección *Pago en especie*

Asignado por sorteo al Estado de Tamaulipas.

Recaudación 2012

Baste decir que todo modelo de gestión de colecciones debe orientarse a partir de los factores que sustentan a la institución, como la misión del museo o del coleccionista, la normatividad de la gestión, la disposición del presupuesto y las políticas de desarrollo de la colección.

Una diferencia importante entre los museos públicos y los privados radica en su fuente de financiamiento, pues éste determina sus tácticas operativas y su resonancia social. Witker (2001: 10), señala que los recursos pueden provenir de diferentes instancias, según su influencia y establece una clasificación somera de los museos a partir de la procedencia de su financiamiento, a saber:

- Públicos. Su operación depende del presupuesto que asignen los gobiernos centrales, estatales o municipales.
- Privados o independientes. Sus recursos provienen de capitales privados. Se les define como empresas culturales que cuentan con estrategias propias de mercadotecnia y autofinanciamiento. Forman parte de ellos los museos corporativos o industriales.
- Mixtos. Su financiamiento se constituye tanto de presupuestos públicos como de capitales privados. Para obtenerlos recurren a las figuras de patronatos, fideicomisos y sociedades de amigos de museos.
- Universitarios. Según la institución de enseñanza superior a que pertenezcan son públicos o privados.
- Comunitarios. Aunque en su origen reciben respaldo del Estado, su operación y mantenimiento es responsabilidad de las propias estructuras organizativas de cada comunidad.

A partir de su capacidad financiera, el museo podrá planear las estrategias que garanticen su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. La planeación del presupuesto es una pieza clave para estructurar el modelo de gestión que se pretende seguir. Lógicamente no se

puede realizar una planeación de actividades sin considerar el capital económico disponible. Sin importar el tipo de museo el tema del presupuesto condiciona, de alguna manera, los tiempos de gestión. Si bien es cierto que los recursos financieros son imprescindibles para el funcionamiento vital y desarrollo de las colecciones, tomemos en cuenta que el éxito no depende totalmente de él. Indudablemente con una adecuada planeación y administración del presupuesto se podrán atender las necesidades de la colección y proponer estrategias innovadoras que la potencialicen, pero una buena gestión es capaz de lograr grandes objetivos sin muchos recursos materiales contando con un mayor capital creativo.

La gestión de colecciones públicas se ampara bajo la institucionalidad que aporta al museo reglas y procesos de funcionamiento así como objetivos precisos. En este caso el modelo de gestión se limita a seguir el esquema aprobado y a cumplir con el mandato institucional. En teoría, la colección pública junto con su recinto están bajo la responsabilidad del Estado y es éste quien debe brindar, mediante las instancias culturales correspondientes, la protección necesaria y los medios para que el modelo de gestión establecido para cada colección llegue al fin sin dificultades. La colección pública representa una parte del patrimonio cultural de la nación y por lo tanto su gestión se condiciona a regulaciones legislativas que aseguren su protección, previniendo situaciones de riesgo. En estos casos resulta imprescindible contar con un plan de manejo integral que asegure la protección y el desarrollo de la colección que no esté sujeto a la administración temporal.

Un Plan de manejo institucional, definido por Martínez (2007: 60) como un “documento técnico en el que se dan directrices acerca del uso y manejo de recursos de valor patrimonial, [...] que incluye registrar, evaluar y planificar [...]”. Debe contemplar, además de sus estrategias prácticas, el significado y la dimensión cultural de su colección

y del museo y establecer campos de manejo para cada aspecto individual de la gestión. Dentro del museo, el plan de manejo estructura las políticas que conducirán el trabajo en el interior de la institución. Así, en palabras de Isabel Stivalet (2006: 23)

Un plan de manejo es un documento diseñado para garantizar la conservación y la permanencia de un sitio patrimonial; constituye un instrumento de planeación, organización, operación y evaluación del trabajo a corto, mediano y largo plazo, y permite, entre otros aspectos: a) realizar un ejercicio de planeación en el cual participan, además del personal del museo, actores externos relacionados con el mismo; b) organizar y jerarquizar el trabajo a partir de una visión de conjunto; c) vincular a los trabajadores del museo con el trabajo que se pretende realizar en el corto, mediano y largo plazo; d) evaluar y dar seguimiento al trabajo que se realiza en todas las áreas del museo; y, e) la continuidad de los proyectos, con independencia de las personas que tengan a su cargo la operación del museo.

Entre otros puntos, el plan de manejo incluye el significado cultural, los objetivos, programas, proyectos y las actividades que se realizarán a lo largo de los próximos diez años.

Desde luego que el plan de manejo institucional debe entenderse como un elemento flexible que responda a los cambios sociales y culturales que acontecen y a sus necesidades particulares. Por ejemplo, las variaciones en la economía y la asignación presupuestal.

En la gestión de colecciones públicas el ejercicio del presupuesto constituye un punto delicado, pues se trata de un patrimonio nacional cuyo financiamiento, asignado anualmente, proviene del erario público y, por lo tanto, el museo se convierte en una entidad pública al servicio de la sociedad. Los museos públicos cuentan con un presupuesto asignado periódicamente, en mayor o menor cantidad según las políticas federales en materia de cultura, y su gestión tiene que adaptarse a la temporalidad de dicha asignación presupuestaria sin que esto altere la actividad diaria de la institución. Esto genera, en algunos casos, un círculo vicioso de inactividad cultural institucional sustentada por la falta de presupuesto (en cantidad, tiempo y forma), a lo que el sistema

estatal responde con una mayor reducción presupuestaria. En estos casos la gestión del museo se limita y supedita a la asignación del presupuesto anual y al funcionamiento gubernamental, sin que ninguno de los dos órganos institucionales considere el bienestar de los acervos culturales y su función social.

Por lo que respecta al modelo de gestión de una colección privada, éste dependerá de los intereses del coleccionista, la finalidad de su coleccionismo, el tipo de colección y su política de desarrollo, así como de la misión del museo, en caso de que la colección esté resguardada en uno.

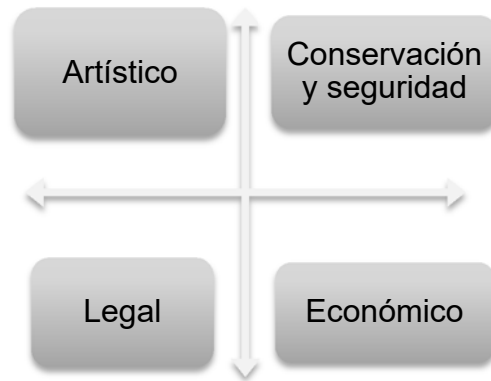


**Juan Sebastián Barbera**  
*Delirio 1 Visión, 2011.*  
Mixta/madera  
80 x 60 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Asignado por sorteo al  
Estado de Colima  
Recaudación 2011

La gestión de colecciones privadas involucra un gran flujo de capital financiero y creativo que depende de la autonomía y la destreza del organismo correspondiente. Recordemos que su financiamiento proviene del capital privado de coleccionistas o de inversionistas particulares. El emblema “privado” da libertad de gestión y manejo a la institución, pues no acepta intervenciones estatales dentro de sus órganos de gobierno, ni de ningún otro tipo. No podemos generalizar para referirnos a un modelo específico y único de gestión. Sin embargo, en cuanto a las colecciones privadas, hay ciertos elementos sistémicos que atender. Por ejemplo, según la perspectiva de *MoretArt*<sup>5</sup> (2011: 4) la gestión de colecciones privadas debe contener como base cuatro ejes importantes que se enuncian en la siguiente figura<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> Galería de arte contemporáneo y consultora de gestión y coleccionismo de arte, radicada en España.

<sup>6</sup> Esquema creado por MoretArt



Estos cuatro ejes orientan los modelos de gestión de colecciones privadas porque están enfocados en la protección, tanto de la colección como del coleccionista, en igual dimensión. Podemos resumir estos cuatro ejes de la siguiente manera:

- El eje artístico se refiere a la gestión de las disposiciones adecuadas que involucran la movilidad, exposición y préstamo de la obra que garanticen su bienestar.
- El eje de conservación y seguridad, contempla el apropiado resguardo y cuidado de los bienes culturales evitando su deterioro.
- El eje legal se refiere a la planificación de la adquisición, tenencia y traspaso de la obra. Es decir, la planificación con base en el conocimiento de las legislaciones vigentes sobre impuestos de venta, exportación/importación de piezas de arte, así como de los procedimientos de donación o herencia, certificaciones de autenticidad, pago de derechos patrimoniales y demás repercusiones fiscales que generen su adquisición, posesión o enajenación.
- El eje económico implica el análisis de la inversión y sus consecuencias inmediatas y a futuro, pues mientras mejor sea el análisis de riesgo de inversión, el estudio de gravámenes incluidos, así como la reducción de gastos en el cuidado y mantenimiento

de la colección, mayor plusvalía tendrá la colección y las ganancias del coleccionista aumentarán.

En el caso de los museos privados, observo un doble proceso de gestión en el cual se gestiona, por un lado, para conseguir el financiamiento y, por el otro, para lograr el desarrollo de la colección. Ambas gestiones son simultáneas y pueden ser realizadas por el mismo personal administrativo o por áreas diferentes, dependiendo de su modelo de gestión estructural, los cuales deben trabajar de manera coordinada. Dicha autosustentabilidad financiera ofrece libertad a la institución privada pero, a la vez, mantiene la exigencia de agilizar la obtención de financiamientos que permitan la actividad expositiva y comunicativa de la colección, pues sin actividad museográfica no hay desarrollo de la colección ni ganancia económica perceptible.

En este punto me parece interesante revisar el esquema de los patronatos y las aportaciones de la sociedad civil, quienes apoyan y agilizan algunas tareas de la gestión de algunos museos privados y mixtos, integrando una parte de su financiamiento.

Los patronatos son órganos reguladores dentro del museo, están constituidos a partir de un órgano de gobierno que representa los intereses del museo, de la colección y del coleccionista. Generalmente se tipifican como una Asociación Civil no lucrativa que se dedica a elaborar estrategias alternas para lograr la misión del museo; estabilizar la capacidad financiera del museo mediante la captación de fondos y vincular al museo con otras instituciones o empresas.



**José Luis Calzada**

*Macondo, s/f.*

Huecograbado sobre papel  
28,5 X 19

Colección *Pago en especie*  
Asignado por sorteo al Edo.  
de Durango.

Recaudación 1994

Estos patronatos funcionan como mediadores entre el museo y la sociedad civil. Su financiamiento proviene de las aportaciones de sus socios individuales o corporativos. Cuando se establece una colaboración de patrocinio entre el museo y una empresa privada se perciben grandes beneficios mutuos. Para el museo este beneficio se traduce en recursos materiales y humanos que facilitan la gestión y la realización de actividades alternas que incidan en el logro de sus objetivos. Mientras que para el patrocinador los beneficios son, por un lado, sociales ya que se le reconoce como empresa socialmente responsable con el arte y la cultura, además de la deducción de impuestos. Para un ciudadano común la aportación de un donativo, ya sea económico o en especie (capital humano), se refleja en privilegios palpables de acceso, permanencia y recorridos dentro del museo, entre otras cosas.

Lamentablemente, en algunas ocasiones, el proceder del patronato no se enfoca en lograr el bienestar superior de la colección, generando polémica sobre su actuar. Recuerdo que hace algunos años un par de museos se encontraban en la mira crítica de la prensa cultural por el inadecuado manejo de sus patronatos. La crítica se agudizó cuando se dio a conocer públicamente el uso de los museos con fines lucrativos ajenos a la función original de los mismos, como la renta de estos espacios para fiestas, locaciones de televisión, comerciales publicitarios, eventos políticos, etcétera. En realidad ésta era una verdad conocida por todos pero que pasaba inadvertida, pues no se juzgaban las medidas del patronato hasta antes de esa pesquisa. Al respecto Hernández (2008) subrayó los casos del MUNAL y del Museo Tamayo:

En el MUNAL se realizó la presentación del disco *México en la piel*, del cantante Luis Miguel, la cena de gala en honor a los artistas mexicanos galardonados con el Ariel y nominados a los Oscar, una fiesta de la revista *Vogue* y la presentación de la película *La habitación Azul*. El Museo Tamayo fue escenario por una noche de un perfume de Carolina

Herrera, del lanzamiento de la línea de lencería de la actriz Bárbara Mori y del disco *Revolución de Amor*, del grupo Maná, por ejemplo.

A pesar de la diferencia jurídica entre ambos museos, uno público y el otro privado (donde no debería haber injerencia), la inconformidad surgió por la falta de transparencia en las gestiones, así como por la ambigüedad sobre el destino de los fondos recaudados por el alquiler de dichos recintos culturales. En consecuencia, el diario *Excélsior* solicitó al INBA, a través de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, información sobre el monto que recibió tanto el MUNAL como el Museo Tamayo por la renta de sus espacios entre 2000 y 2007, así como la lista de las empresas o particulares que los habían rentado y el tipo de actos para los que fueron requeridos. La repuesta por parte del INBA, según Hernández (2008), fue la siguiente:

El Instituto Nacional de Bellas Artes rechaza poseer información sobre la renta de esos recintos a empresas y particulares. El INBA niega ante el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI) que exista información sobre la renta de los museos Nacional de Arte (MUNAL) y Tamayo Arte Contemporáneo para actos comerciales o privados, pero es público que los patronatos de amigos de ambos recintos ofrecen servicios que van desde los 40 mil hasta los 70 mil pesos por el arrendamiento de su patio o sus salones de recepciones.

Debido a la negativa del INBA, el diario *Excélsior* presentó un recurso de revisión ante el Tribunal del IFAI y el INBA negó, por segunda ocasión, que existiera dicha información. Sin embargo, María Teresa de la Concha, gerente de Amigos y Eventos Especiales del MUNAL, aseguró que el patronato informa puntualmente al INBA sobre las “actividades especiales” que realizan. Este caso evidenció las contradicciones e irregularidades con las que operaban dichas instituciones y la falta de vigilancia administrativa en los procesos de gestión y en las políticas de desarrollo del museo y de sus colecciones. Es notorio que en estos casos la existencia de un patronato no necesariamente garantiza la seguridad de la colección ni del museo y es justificada la duda sobre su jurisdicción.

El caso de estos museos no es el único, sabemos que otros administradores de museos también recurren al alquiler de sus recintos como parte de su esquema de procuración de fondos, sin que nadie los cuestione. Generalmente los argumentos presentados para avalar la toma de esta decisión expresan que sin dicha actividad sería insostenible la gestión del museo. Sin embargo, estos recintos funcionan con el presupuesto del erario. Además, al alquilar dichos espacios se ponen en riesgo los bienes culturales, tanto los recintos monumentales como sus acervos. En todo caso, los administradores de museos tendrían que recordar la misión y el mandato de sus instituciones y preguntarse si, en su labor, el fin justifica los medios. Recordemos que el objetivo principal al crear un patronato es encontrar, entre muchas propuestas, las mejores opciones para la gestión y el cuidado de la colección y su depositario, priorizando su bienestar e integridad.

La gestión de colecciones debe estar enfocada en la planeación de claras estrategias de acción que proyecten los alcances, las limitaciones y el desarrollo de la colección. Las tendencias en los modelos de gestión de colecciones responden a la ideología y convicción de las instituciones que las custodian. Actualmente podemos ver que las instituciones privadas que poseen colecciones de arte contemporáneo han sido más arriesgadas, tanto en sus modelos de gestión como en la conformación de sus colecciones, las cuales entablan un diálogo más amplio con el arte y sus diferentes expresiones e incorporan temáticas emergentes, abarcando la pluralidad y la vanguardia. Mientras que las colecciones públicas tienden a seguir el canon estético institucional, tradicionalista y oficialista, implementando conservadores modelos de gestión que han limitado el florecimiento de sus acervos y sus recintos.

Ante esta situación, cabe señalar que todo modelo de gestión debe tener la capacidad de adaptación a los mecanismos de trabajo acorde con los cambios de la sociedad, es decir que la gestión debe marchar conforme a las transformaciones del

contexto social y aplicar dichos cambios a los modelos de gestión del arte y la cultura para atender, de manera real, sus necesidades y no responder sólo a intereses y deseos personales. Verbigracia, desde hace algunos años se han adaptado mecanismos de trabajo ajenos al sector cultural como el *marketing*, una herramienta utilizada para la comercialización de productos y marcas comerciales, que aunque cause polémica al hablar de cultura, lo cierto es que ha funcionado en la planeación, difusión y gestión cultural.



**Maribel Portela**  
*Caricias tatuadas*, 2004.  
Policromado  
58 x 31.5 x 12.5 cm  
Colección *Pago en especie*  
Recaudación: 2004

El *marketing cultural* ha aportado a la gestión estrategias y técnicas de producción, desarrollo y difusión de proyectos culturales y artísticos a partir de una estructura metodológica antes no explorada por la gestión cultural. Por ejemplo, entre sus contribuciones se encuentran el análisis y valoración del proyecto cultural desde la perspectiva de mercado (análisis de público, oferta-demanda cultural), a partir de un diagnóstico de necesidades culturales. Además de la inclusión de conceptos como el de *sponsor* o patrocinador que se define como la inversión, monetaria o en especie, en la realización de proyectos culturales sin la cual serían imposibles de realizar. En un sentido práctico, este patrocinio ha aligerado los impedimentos económicos y las rutinas burocráticas que se tenían al solicitar el apoyo estatal para el desarrollo de un proyecto.

Así, el *marketing* ha acercado al gestor cultural al mundo de la economía, permitiéndole entender, de manera global, el funcionamiento del ecosistema cultural y la administración de los recursos financieros para lograr el éxito de un proyecto, mediante la programación de presupuestos con expectativas reales. Un tema que hasta hace poco causaba dificultades por el desconocimiento y la aparente lejanía entre la economía y el arte.

Asimismo, la gestión cultural ha incorporado algunas otras herramientas del *marketing* para la gestión y difusión de bienes culturales y artísticos. Por ejemplo, el uso de los medios digitales, debido a su alcance comunicativo.

El interés en establecer vínculos entre la cultura y el uso tecnológico, para su difusión y comunicación, ha sido detectado y compartido por las industrias culturales y empresas dedicadas a la creación tecnológica. Como ejemplo tenemos al *Instituto Cultural Google*, el cual generó un proyecto de gestión de colecciones de arte mediante una plataforma digital llamada *Art project*<sup>7</sup> que ofrece a instituciones culturales y museos del mundo una plataforma tecnológica para difundir, vincular y gestionar sus colecciones *online*. Esta plataforma ya es utilizada en México y en su catálogo aparecen colecciones como la colección de arte contemporáneo de la Universidad De Las Américas de Puebla (UDLAP), gestionada por la Fundación Universidad de las Américas Puebla; la colección de arte (Kahlo-Rivera) del Museo Dolores Olmedo; la colección del Museo Fernando García Ponce (Mérida); la colección del Museo Frida Kahlo; la colección del Museo Nacional de Antropología e Historia (INAH) y la colección del Museo Nacional de Arte (MUNAL). Además, *Google* también ofrece la *Google Open Gallery*<sup>8</sup> plataforma gratuita que permite publicar contenido *online* de colecciones, exposiciones, visitas virtuales y, en general, información de artistas, museos, galerías e instituciones culturales que lo deseen.

---

<sup>7</sup> Véase: [www.google.com/culturalinstitute/project/art-project?hl=es](http://www.google.com/culturalinstitute/project/art-project?hl=es)

<sup>8</sup> Véase: [www.google.com/opengallery](http://www.google.com/opengallery)

Ambas herramientas posibilitan una mayor proyección de las colecciones en diferentes latitudes. Con estos ejemplos podemos ver que la adaptación de las instituciones culturales al medio es imprescindible para dialogar con la sociedad contemporánea y lograr que los discursos museográficos hablen el mismo lenguaje que su público.

En conclusión, el modelo de gestión de colecciones de cualquier tipo debe ser flexible pero considerando, en todo momento, los objetivos que sustentan la colección. La planeación estratégica basada en un modelo integral de acción que analice y reconozca sus fortalezas y debilidades, contemplando la participación de todos sus organismos, garantiza la conservación y continuidad del patrimonio.

En el caso de las colecciones públicas de arte, la planeación de su modelo de gestión, uso y manejo están regidas bajo legislaciones nacionales e internacionales vigentes sobre el cuidado y conservación del patrimonio cultural, donde el arte contemporáneo va tomando mayor notoriedad, estableciendo nuevos indicadores y plataformas de gestión, comunicación y conservación que responden a las necesidades reales de la época.

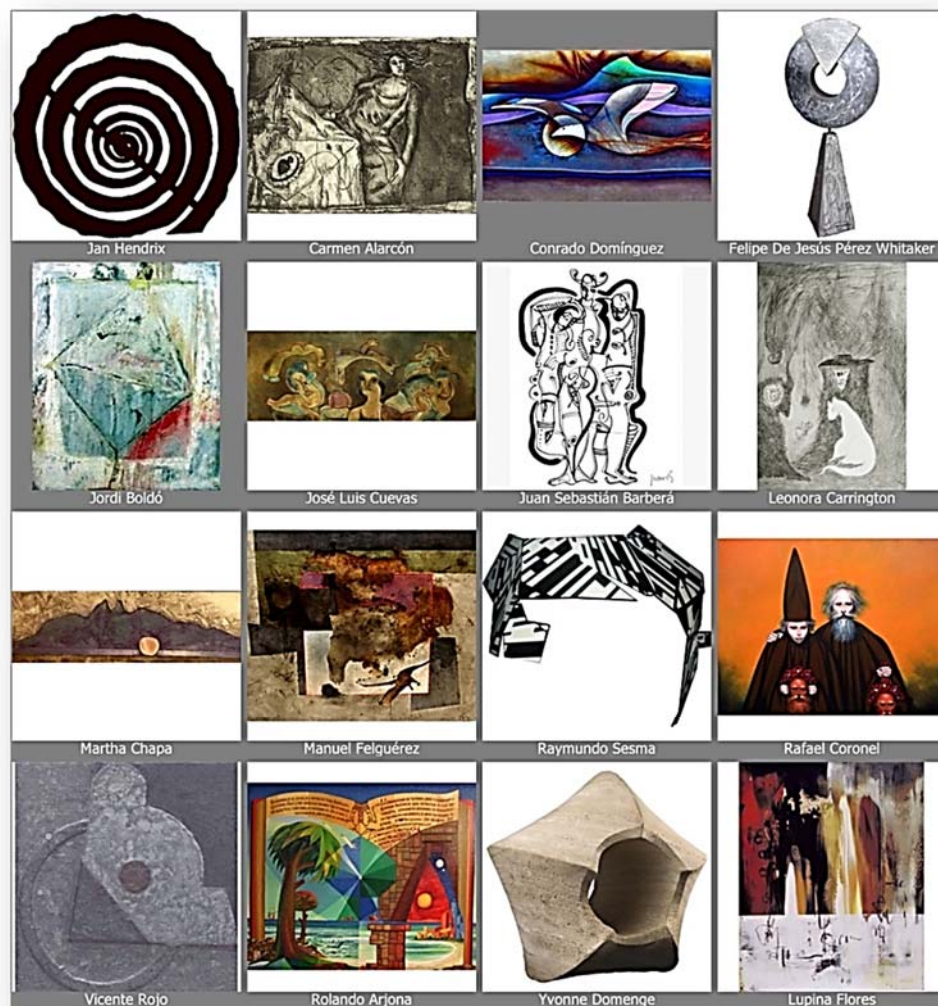
Aunque las colecciones públicas de arte contemporáneo aún no han alcanzado el desarrollo y visibilidad de las colecciones privadas, sí han comenzado a trazar estrategias novedosas que posibilitarán la creación de modelos exitosos. Como ejemplo tenemos a *Pago en especie*, colección pública surgida por un programa institucional novedoso y de un modelo de gestión en constante transformación, como revisaremos en el siguiente capítulo.



**Ignacio Rodriguez Bach**  
*Columba*, 2012.  
Manguera de luz led y alucobón  
43 x 2 x 15 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Obra en guarda y custodia del SAT.  
Recaudación 2013.

# CAPÍTULO 2

## COLECCIÓN *PAGO EN ESPECIE*



*Collage Pago en especie*, 2014. Imagen creada por la autora.

## Capítulo 2

### Colección *Pago en especie*

Hasta ahora hemos estudiado a la distancia los orígenes y avances del coleccionismo como una práctica cultural histórica, pero es momento de comenzar con las reflexiones sobre la colección de arte que dan sentido a esta investigación. Este segundo capítulo aborda directamente a *Pago en especie*: su origen, características, implicaciones sociales, económicas, políticas, artísticas y culturales. Su uso y función social como política cultural y la confrontación del discurso institucional frente a la praxis. Todas estas variables nos ayudarán a entender su importancia y trascendencia dentro del entorno social y cultural del país.

#### 2.1 Antecedentes históricos

*Pago en especie* es una colección pública de arte contemporáneo denominada patrimonio artístico de la nación por decreto presidencial y es custodiada por la SHCP. Surgió en 1957 a partir de una medida fiscal la cual permite a los artistas plásticos realizar su pago al Sistema de Administración Tributaria (SAT) en especie, es decir, con obra plástica de su autoría. El programa fiscal surge con la intención de ser un incentivo fiscal que privilegie y estimule tanto la producción artística, en el campo de la plástica y las artes visuales, como el disfrute estético de la misma.

El origen de la colección refiere a la anécdota en la que Siqueiros acude en el año 1957 al Licenciado Hugo B. Margain director del Impuesto Sobre la Renta, para interceder por uno de sus amigos pintores quien se encontraba en bancarrota y estaba a punto de ser llevado a prisión por la omisión de su ejercicio fiscal. Es en la edición del Catálogo de

recaudación la SHCP (1985: 1) donde aparece, de manera detallada, la narración del Lic. Margain sobre la historia de la colección:

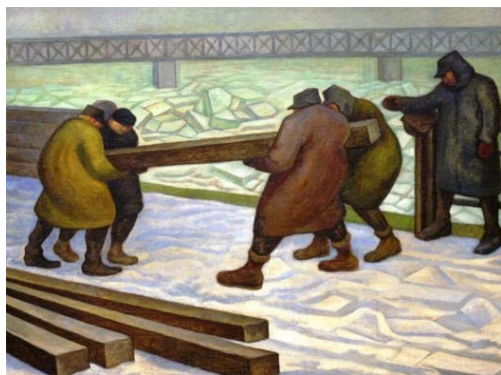
[...] a mediados del año 1957, recibí en la Secretaría de Hacienda a David Alfaro Siqueiros. Era yo entonces Director del Impuesto sobre la Renta. Tuve con él una larga plática donde se gestó la idea de permitir a los artistas el pago de sus impuestos por medio de una obra de arte. Siqueiros tenía organizado a un grupo de pintores y a uno de ellos se le había embargado por la falta del pago del impuesto derivado de sus ingresos. Con vehemencia Siqueiros alegaba que un pintor no sabe de contabilidad, ni de las complicaciones establecidas en las leyes impositivas. Lo único que tenemos, me dijo, son cuadros, y si quieres podemos pagar nuestras obligaciones al gobierno con la entrega de algún cuadro. No me parece mala idea, le contesté. Podríamos, por virtud de ese sistema, coleccionar un acervo artístico contemporáneo importante y lo estableceríamos en un museo, especialmente hecho para el caso.

La idea de Siqueiros fue aprobada por el Secretario Antonio Carrillo Flores. [...] Se procedía a realizar un avalúo oficial, se tomaba el monto del avalúo como pago del impuesto y si alguna cantidad quedaba en exceso de la obligación, se le otorgaba al artista un certificado para el pago de futuros impuestos. [...] Rufino Tamayo entregó “La Venus fotogénica”. Fito Best mandó una pintura de Zapata. Diego Rivera entregó “El estudio del artista” y más tarde tres obras realizadas en los meses finales de su existencia: “El obrero reconstructor de Varsovia”, “Paisaje urbano” y “Conteniendo el hielo en el Danubio en Bratislava”, sin que en realidad tuviese adeudos pendientes, y su contribución estimuló a muchos pintores noveles y algunos se presentaron a entregar cuadros a cuenta de un impuesto que todavía no habían causado.

El novedoso procedimiento se hizo extensivo a grabadores y escultores, y fue tan notable, que países cultos de Europa vinieron a retratar las obras entregadas, en un principio, exhibidas en el Salón de los Estados de la Secretaría de Hacienda, y más tarde en la Capilla de la Emperatriz. [...] Como me dijo Siqueiros: “Hay que dejar al artista que se ocupe de la creación de su obra y no distraerlo con requisitos contables y fiscales que nunca entenderán. Lo que entreguen, en lugar de dinero, se tornará en prestigio de México”.

Al presentarse esta oportunidad Margain vio no sólo el beneficio del aspecto recaudatorio sino, además, la posibilidad de crear una colección artística de gran interés y valía, empero las reacciones del gremio artístico fueron diversas. En algunos artistas produjo descontento, pues se miraba la propuesta y cualquier otra reforma hacendaria como un

perjuicio para este gremio, pues la inserción de la plástica al del sistema tributario perjudicaba su posición privilegiada ya que, antes de implementar el programa tributario, la comercialización de sus obras no estaba regulada y las ventas podían darse entre particulares sin la necesidad de la intervención del Estado.



**Diego Rivera**  
*Conteniendo el hielo en el Danubio en Bratislava, 1940*  
Acervo Patrimonial, SHCP



**Raúl Anguiano**  
*El beso, s/f.*  
Óleo/Tela  
Acervo Patrimonial,  
SHCP

Al mismo tiempo, para otro sector artístico la inclusión no representaba ningún problema, veían la propuesta como una plataforma de ascenso artístico debido a que al ingresar a la colección se integraban a un sistema patrimonializador de las obras y del mismo artista, beneficiándolo mercantil y artísticamente.

Por más discusiones que hubiera, la propuesta fue aprobada y un gran número de artistas plásticos se unieron al programa convirtiéndose en los precursores de la colección, actualmente reconocidos como *Los fundadores*, entre ellos encontramos a: Raúl Anguiano, Ignacio Asúnsolo, Angelina Beloff, Adolfo Best Maugard, Fernando Castro Pacheco, Lola Cueto, José Fernández Urbina, Ernesto García Cabral, Enrique Guasp, Agustín Lazo, Amador Lugo, Guillermo Meza, Roberto Montenegro, Gustavo Montoya, Luis Nishizawa, Francisco Mora, Juan Olaguíbel, Salvador Pruneda, Diego Rivera, Rufino Tamayo y Mariana Yampolski.

No obstante que fue una propuesta bien aceptada por la institución y con proyecciones futuras de éxito la colección pasó por un lapso de olvido. Después de las primeras aportaciones de 1957 y hasta 1975 no existe registro alguno de nuevas adquisiciones, ya sea porque cesó el furor y el entusiasmo de los artistas de contribuir con el acervo o por la falta de regulación oficial en la medida fiscal, lo cierto es que durante dieciocho años la colección pasó inadvertida. Es hasta 1975 cuando

Jaime Saldívar, fundador del club de Industriales y pintor, la promotora cultural Inés Amor y el maestro Gilberto Aceves Navarro propusieron nuevamente a Gustavo Petriccioli, entonces Subsecretario de Hacienda, retomar el proyecto de Pago en especie”. [...] Aunado a la solicitud hecha al presidente por parte del Salón de la Plástica Mexicana, a través de su directora Mercedes Iturbe, este programa fue respaldado por un decreto y firmado por el presidente Luis Echeverría Álvarez y por el Secretario de Hacienda, José López Portillo. (SHCP; Acervos artísticos)

Es así como aparece en el Diario Oficial de la Federación del día 6 de marzo de 1975, el “Decreto que autoriza el pago en especie del impuesto al ingreso de las personas físicas que causen quienes produzcan obras de artes plásticas”. A partir de esta fecha se consideran, de manera oficial, como elementos recaudables las artes plásticas creadas por autores mexicanos o extranjeros que obtienen ingresos gravables por su actividad en el país.



El artista Raúl Anguiano entrega su obra El beso, la primera en la modalidad de "pago en especie". Foto: SHCP. Imagen tomada del diario La Crónica, en la edición digital del lunes 11 de febrero, 2013.

A continuación se trazarían las estrategias y procedimientos respectivos del manejo y control de la colección, así como su sustento cultural. El restablecimiento de la medida fiscal atrajo de nuevo la atención de los artistas y comenzó a acrecentarse la colección

con diferentes y muy variados estilos y técnicas. La aparición de este primer Decreto reguló la situación de la colección como parte del sistema fiscal nacional. Sin embargo, debido a la laguna jurídica en la que quedaron las primeras obras entregadas en 1957, es decir las de *Los fundadores*, se determinó como una medida de seguridad legal para las piezas darlas de alta en los registros de la colección *Acervo Patrimonial*, colección histórica que pertenece también a la SHCP aunque, en esencia, correspondan a *Pago en especie*, por haberse entregado a dicha colección.

Como toda ley en nuestro país este decreto ha sufrido en su estructura importantes modificaciones y ajustes legislativos a lo largo del tiempo. Específicamente ha sido en tres momentos: 1984, 1994 y en 2006. En la primera modificación de 1984, se reafirma y sustenta la pertinencia de contar con dicha medida fiscal, enfatizando el valor cultural que la colección otorga a la Nación, tal como lo señala Kassner (2012)

El 9 de marzo de 1984, firmado por Miguel de la Madrid, se publicó en el Diario Oficial un decreto, que modificó y derogó el anterior. En él se puntualiza de manera contundente que, esta forma de recaudación, “enriquece el acervo cultural de la nación”. Añade que “las obras de artes plásticas que se obtengan como pago de impuestos federales acrecentarán los bienes y valores que representan ese acervo cultural, lo que constituye una de las finalidades de la función social que hace conveniente que el Estado adquiera una muestra representativa del arte de nuestro tiempo”.

La segunda modificación aparece en el Diario Oficial de la Federación el 31 de octubre de 1994 con Carlos Salinas de Gortari en la presidencia. Este decreto también deroga el anterior y establece, de manera más detallada y concreta, nuevos procedimiento de ingreso de la colección, su manejo, gestión y control. Por ejemplo, en el Artículo Segundo se establece un esquema tasador que determina el número de piezas que debe ofrecer en pago el artista a partir de la cantidad de obras enajenadas en el ejercicio fiscal respectivo, conocido como Sistema de Tabla o de Equivalencias.

Por otro lado, en el Artículo Quinto del DOF (1994) se determina la obligatoriedad de poner a disposición de la sociedad la colección para su acceso y conocimiento público: “las autoridades fiscales quedan obligadas a mantener un registro de consulta pública de todas las obras recibidas por concepto de pago en especie que sean conservadas como patrimonio cultural de la Nación, señalando su ubicación así como las exposiciones en las que participe”. Mientras que en el Artículo Octavo, del mismo documento, se encomienda a la SHCP a distribuir parte de la obra recibida como *Pago en especie* en las diferentes dependencias gubernamentales con el fin de difundir la colección:

Con el propósito de que las entidades federativas tengan o establezcan una pinacoteca abierta al público, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público les transferirá en propiedad la tercera parte de las obras de arte que recaude en los términos de este Decreto, coordinándose con las entidades que estén adheridas al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, mediante el anexo respectivo. Las pinacotecas [...] deberán reunir los requisitos que mediante reglas de carácter general establezca la SHCP, relativas a la conservación y seguro de las obras citadas.

Además, se establecieron varias opciones para que el artista pudiera pagar su adeudo. La primera consistía en otorgarle al artista tres oportunidades de pagar con su obra artística, es decir, que si al entregar la obra el comité no la consideraba patrimonio cultural el artista tenía la opción de sustituirla dos veces más. La segunda opción era pagar con efectivo y la tercera, implicaba una modalidad de subasta, tal como se señala en el Artículo Décimo Primero del DOF (1994)

El Comité a que se refiere el artículo quinto de este Decreto [Comité de Selección], determinará las obras que aconseje pasen a formar parte del patrimonio cultural de la Nación. Aquellas que no integren dicho patrimonio podrán ser enajenadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su producto deberá ser destinado a los gastos que representen el envío de las obras a las entidades federativas, la celebración de exposiciones y el mantenimiento de las obras. El Comité formulará las bases de la

subasta y podrá invitar a determinados artistas a participar en una subasta con obra de su propiedad, a condición de que el 10% del precio de la enajenación se destine a los fines antes señalados.

Sin embargo, esta modalidad no se pudo aplicar por dificultades de operatividad. En aquel entonces se realizaron varias consultas a instancias que pudieran haber estado involucradas con el proceso, entre ellas la Subprocuraduría Fiscal Federal y la Tesorería de la Federación, pero no se logró decidir quién debía realizar la subasta dentro del área de la Secretaría de Hacienda, además de que, en caso de hacerla, se afectarían los intereses y la situación de mercado de los artistas, por ello se decidió no aplicar este mecanismo.

La siguiente modificación se publica en el Diario Oficial de la Federación el 28 de noviembre del 2006 en la que se señala la adición del artículo décimo segundo en este decreto dando apertura a nuevas expresiones plásticas con técnicas de producción y soportes diferentes de los usados tradicionalmente, incluyendo así, las tendencias emergentes como la fotografía, el video y la instalación. Esta modificación trajo consigo importantes transformaciones estructurales para el museo, desde el planteamiento de una nueva museografía más afín a las corrientes artísticas emergentes, hasta la innovación en técnicas de conservación y preservación de las piezas.

También podemos ver que a partir de las modificaciones oficiales el estatus del artista contribuyente cambió. En sus inicios Siqueiros sustentaba la propuesta fiscal con el argumento de que los artistas no entendían de números y no todos contaban con los medios económicos para pagar al fisco, exaltando el *cliché* del artista desorganizado y bohemio, con ello pretendía que la medida fiscal aliviara la pesada exigencia tributaria para los artistas. Con el tiempo esta perspectiva se transformó y, tanto los artistas como los recaudadores, comenzaron a ver la medida fiscal como una opción de pago y no como

un recurso de salvación. Así lo refiere Guillermo Prieto Fortún (1985) en la presentación del Catálogo Colección *Pago en especie* 1974-1984, donde se lee que: “se estableció desde 1975 la opción para que los contribuyentes paguen el impuesto sobre la renta, y a partir de 1984 también el impuesto al valor agregado, con obras de arte de su producción, independientemente de que puedan cumplir con esa obligación pagando en efectivo tal y como lo disponen los ordenamientos fiscales respectivos”. Esta situación transformó por completo la función de la medida fiscal, la valoración de la colección y del artista mismo.

En pocas palabras, podemos decir que todas estas modificaciones han ido trazando el modelo de colección que ahora se tiene no sólo en el aspecto legal, en el que la repercusión ha sido sobre la ruta operativa y de gestión brindando solvencia legal y legitimidad a la colección, sino también en el aspecto artístico y creativo, determinando las cualidades estéticas. Sin duda alguna, las primeras aportaciones plásticas sentaron las bases de lo que hoy es la colección y con cada recaudación anual se va construyendo un legado que muestra una parte de la diversidad de las expresiones artísticas de nuestro país.

**Rufino Tamayo**  
*Venus Fotogénica*, 1934.  
Óleo/ Tela  
75 x 100 cm.  
Acervo Patrimonial, SHCP.



## 2.2 Características de la colección

*Pago en especie* reúne una serie de características que la distinguen de otras colecciones y que le otorgan especial plusvalía cultural e histórica.

En principio, es una colección pública que hasta el año 2014 compilaba en el catálogo 6,540 obras plásticas de artistas mexicanos y extranjeros radicados en México, realizadas con diferentes soportes y técnicas artísticas entre las que se encuentra principalmente pintura, escultura, collage y grabado.

*Pago en especie* se encuentra entre las diez colecciones mexicanas de arte contemporáneo más importantes del momento, a saber: colección *Jumex*, colección *FEMSA*, colección *CIAC* (Isabel y Agustín Coppel), colección *Tamayo*, colección del Museo Universitario de Arte Contemporáneo (*MUAC- UNAM*), colección *Taco Inn*, colección *Slim Helú*, colección *BBVA Bancomer* y colección *Alma colectiva* (de Aurelio López Rocha), aunque no necesariamente en ese orden de trascendencia. De acuerdo a estadísticas del diario *El financiero* la colección se coloca, según Ojeda (2014), como la “cuarta colección de arte contemporáneo más grande del país”.

Su magnitud y capacidad de crecimiento se deben a que es una colección abierta que se incrementa año con año, por lo menos hasta que las políticas culturales lo determinen, mediante la contribución tributaria de un grupo específico de ciudadanos. En el padrón de contribuyentes se enlistan 737<sup>9</sup> artistas que conforman y enriquecen el acervo patrimonial y aparecen nombres importantes para la plástica mexicana como: Leonora Carrington, Vicente Rojo, Francisco Toledo, Manuel Felguérez, José Luis Cuevas, Rafael Coronel, Javier Marín, entre muchos otros.

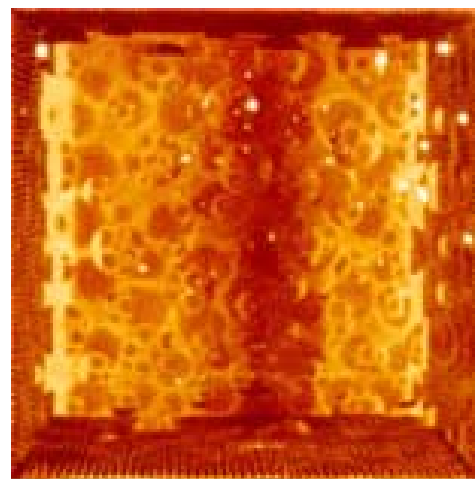
---

<sup>9</sup> Hasta la recaudación del año 2014.

Si bien es cierto que la medida fiscal que le da origen posee ciertas similitudes con el proceso recaudatorio de otros países como en España donde, como señala Kassner (2012), “no sólo los artistas sino otras personas físicas pueden pagar impuestos con obra que se encuentre en el Registro de Autores del Patrimonio Cultural de la Nación; o bien, en República Dominicana donde los miembros de este gremio están completamente exentos del pago de impuestos por las ganancias de su trabajo”. Cabe destacar que dicho estímulo fiscal se aplica únicamente en México con el fin de privilegiar y estimular, tanto la producción artística en el campo de la plástica y las artes visuales como el disfrute estético de las mismas y aparece como resultado de la iniciativa y gestión de la propia comunidad artística de aquella época.

Es también una colección móvil, pues no está pensada para permanecer estática en un solo espacio y se distribuye, en préstamo o por asignación, para su exposición y comunicación en diferentes recintos culturales y administrativos del Estado. Esta movilidad beneficia, en parte, la difusión de la colección así como el interés de la comunidad artística por pertenecer a ella y a este gremio de artistas patrimoniales que, ya sean mexicanos o extranjeros, representan y prescriben los lenguajes artísticos de la Nación. En contraparte, complica la ubicación de las piezas, la certeza sobre la custodia y los mecanismos de preservación y conservación de las mismas.

Además, es considerada patrimonio artístico de la nación y al ser un bien nacional debe repartirse entre todas las entidades y municipios de la República mexicana.



**Feliciano Béjar**  
*Caja transparente*, 1970.  
Arte objeto  
41 x 40 x 40 cm  
Colección *Pago en especie*

Así, mientras que una tercera parte de la cantidad de piezas recaudadas anualmente queda bajo el resguardo de la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial de la SHCP, dos terceras partes restantes son distribuidas, a lo largo y ancho de la República Mexicana, en Estados y Municipios en asignación permanente para su cuidado, exposición, gestión y preservación, de acuerdo al decreto presidencial de 1994 y respetando el derecho y la soberanía de estas instancias gubernamentales, con la intención de que sea vista por la mayor cantidad de personas. De modo que es posible contemplarla no sólo en el Antiguo Palacio del Arzobispado (Moneda No. 4) o en la Galería de la SHCP (Guatemala No. 8), ambos recintos pertenecientes a la Secretaría ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad de México, sino también en dependencias y oficinas gubernamentales de todo el país.

Este patrimonio artístico conforma una parte del vasto patrimonio cultural con el que contamos actualmente y la designación de ésta colección como patrimonio ha resultado ser un hecho bastante polémico pues, de alguna manera, su composición ha sido arbitraria y, además, se erige en un contexto en el que se mantiene la discusión sobre lo que es o debería ser el patrimonio, su conceptualización, su uso, valoración y titularidad.

Ahora bien, de la naturaleza del patrimonio depende su titularidad y ésta puede ser individual (que refiere a la posesión directa y enajenable de bienes materiales pertenecientes a una), o colectiva señalada por Álvarez (2006:29) de la siguiente manera: “en el ámbito jurídico se reconoce la presencia de un patrimonio colectivo cuando existen bienes que ostentan una titularidad por más de una persona; en este caso, ninguno de los titulares tiene un derecho específico sino que todos unitariamente ejercen un derecho general sobre todos y cada uno de los elementos que constituyen el patrimonio”. En el caso del patrimonio cultural, se refiere al valor simbólico de los rasgos culturales de una colectividad. Evidentemente, en este caso la propiedad no es física sino simbólica y tiene

que ver con elementos de identidad, ya que su construcción es colectiva y depende de la participación e interacción de un grupo de personas que a partir de su contexto van conformando su entramado socio-cultural, asignando el valor a los aspectos que les permitan consolidar su identidad y generar un patrimonio cultural para su generación y las siguientes.

Aunque la diferencia de acepciones radica en la pertenencia de lo público y lo privado, en ambos casos el concepto de patrimonio se basa en las nociones de herencia y propiedad. Este patrimonio heredado se va recontextualizando a partir de las transformaciones sociales que determinan y adaptan, tanto su conceptualización como las manifestaciones del mismo patrimonio.

García Canclini (1993: 78) retoma los términos señalados por Raymond Williams<sup>10</sup> sobre lo arcaico, lo residual y lo emergente y los aplica al proceso social de desarrollo del patrimonio para hacer notar sus diferencias, donde “lo arcaico es lo que pertenece al pasado y es reconocido como tal por quienes hoy lo reviven [...]. En cambio, lo residual se formó en el pasado, pero todavía se halla en actividad dentro de los procesos culturales. Lo emergente designa los nuevos significados y valores, nuevas prácticas y relaciones sociales”. En este sentido, el arte contemporáneo constituye este patrimonio emergente que va construyendo y renovando aspectos simbólicos de la sociedad.

Conceptualmente existen clasificaciones que dividen al patrimonio cultural en diferentes categorías para su identificación. La primera división separa al patrimonio tangible del intangible, definiendo a este último como las manifestaciones culturales impalpables de los diferentes grupos sociales. Por otro lado, el patrimonio tangible se manifiesta a través de objetos cuyo simbolismo y materialidad se sostienen en el tiempo. Este patrimonio, a su vez, se divide en mueble e inmueble.

---

<sup>10</sup>Raymond Williams, *Marxismo y literatura*, Península, Barcelona, 1980, pp.143-146.

El patrimonio tangible inmueble está constituido por edificios, obras de ingeniería, sitios arqueológicos, etcétera, que poseen valor histórico, artístico, arquitectónico o tecnológico. Por esta razón no pueden ser trasladados de un lugar a otro. El patrimonio tangible mueble, por su parte, lo constituyen todos aquellos objetos portables que tienen un valor propio como las pinturas, esculturas, grabados, litografías, cerámica, alfarería, libros, etcétera.

Álvarez (2006: 28) retoma esta diversificación y además atisba el origen y sustento de dicho patrimonio enunciando que “existen diferentes tipos de patrimonio: individuales, colectivos, universales, comunales, sociales, tangibles, intangibles, arqueológicos, históricos, artísticos, culturales y naturales, entre muchos otros, que surgen de acuerdo con tres factores: el tipo de valoración, la categoría del bien y la forma de apropiación”. Factores que sin duda varían de una sociedad a otra y de un tipo de patrimonio a otro.

A partir de esta categorización podemos decir que *Pago en especie*, como patrimonio cultural, enmarca las siguientes características: es una colección de arte pública y, por tanto, constituye un patrimonio colectivo tangible de tipo mueble. Comprende visiones artísticas de diferentes momentos históricos de la nación, lo que le concede diversos tipos de valoración. Es decir, es apreciada desde su valor estético pues encontramos en la colección múltiples estilos artísticos que se ubican dentro y fuera de los cánones del arte establecidos académica e institucionalmente, conformando un crisol de las tendencias expresivas contemporáneas.



**Roger Von Gunten**  
*La caída y la calma*  
Acrílico sobre tela.  
110 X 90 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Asignado por sorteo al  
Edo. de Campeche.  
Recaudación 2007.

Desde su valor ideológico, asignado por la institución, como elemento nacionalizador, el cual alude a la representatividad cultural y artística de las expresiones contemporáneas. Finalmente, desde su valor mercantil, pues aunque las piezas de la colección no se destinen a la venta el poder comercial que ostente el artista contribuyente impactará tanto en la conformación de la colección, al momento de seleccionar las piezas, como en el avalúo de la colección aumentando o disminuyendo su prestigio.

La categoría del bien de *Pago en especie* está basada en su uso y función social enunciados institucionalmente por la propia SHCP desde los orígenes de la colección, tal como lo advierte Gil en SHCP (2006:5)

Al aceptar el Comité de selección estas obras plásticas como pago de impuestos, se articulan las políticas fiscal y cultural en beneficio de un desarrollo educativo basado en el uso social al que se destinan dichas obras. Es precisamente gracias a este acervo que nos es posible integrar proyectos culturales que permiten conocer con mayor profundidad y actualidad diversos aspectos de nuestra cultura nacional.

Esto es que para la SHCP la colección conforma un elemento didáctico en el aprendizaje de la historia de la cultura nacional —por lo menos en la parte artística—, que promueve el desarrollo educativo y cultural del país. Es decir, es un patrimonio artístico entendido y reconocido por el Estado como un bien social. Esta perspectiva también es compartida por teóricos como Álvarez (2006; 110-111) quien asegura que “la gestión [cultural] considera al patrimonio como un bien social y, como tal, es posible aprovecharlo para mejorar los niveles de vida de las poblaciones actuales, sin poner en peligro su permanencia en el tiempo”.

La construcción colectiva del patrimonio requiere de un reconocimiento y apropiación social de los valores materiales e inmateriales que ostenta dicho patrimonio. Lo que nos lleva al siguiente componente del patrimonio que es la forma de apropiación social

(reconocimiento y comunicación). La apropiación social del patrimonio está sujeta a diferentes factores y grados de acercamiento a la cultura y a los rasgos de identidad que representa. El ideal es que el patrimonio represente, cultural e ideológicamente, a toda su nación incluyendo el patrimonio artístico.

Sin lugar a duda, el arte constituye una pieza importante dentro patrimonio cultural de una sociedad debido a que, a través del arte, el ser humano expresa una visión del mundo que lo rodea, ideas o emociones a través de lenguajes plásticos, lingüísticos o sonoros, obedeciendo a sus propios cánones de belleza y estética. Este conjunto de expresiones artísticas conforma un patrimonio colectivo construido cultural e históricamente, posee una vigencia permanente y un significado particular para determinada sociedad, desde el punto de vista de sus creencias, su tradición y su identidad; y es heredado generacionalmente.

Para Gilberto Giménez (2008) “la cultura es un conglomerado de significados, imágenes y símbolos. Por una parte los significados culturales se objetivan en forma de artefactos o comportamientos observables, también llamados “formas culturales”; y por otra se interiorizan en forma de “habitus”, de esquemas cognitivos o de representaciones sociales”. En este sentido, la identidad es el lado subjetivo de la cultura, es decir, la cultura interiorizada en forma específica, distintiva y contrastiva por los actores sociales en relación con otros actores; consiste en la apropiación de ciertos repertorios culturales que se encuentran en nuestro entorno social, en nuestro grupo o en nuestra sociedad.

Estas formas interiorizadas provienen de experiencias comunes y compartidas, mediadas por las formas objetivadas de la cultura. En términos individuales, la identidad es un proceso subjetivo y auto-reflexivo por el que los sujetos individuales definen sus diferencias con respecto a otros mediante la auto-asignación de un repertorio de atributos culturales generalmente valorizados y relativamente estables en el tiempo. La identidad se

predica en sentido propio solamente de sujetos individuales dotados de conciencia, memoria y psicología propias, y sólo por analogía de los actores colectivos. Empero, la apropiación, identificación y valoración homogénea resulta casi imposible debido a su vasta diversidad cultural y a su accesibilidad. Al respecto García Canclini (1999:17) señala que:

Si se revisa la noción de patrimonio desde la teoría de la reproducción cultural, los bienes reunidos en la historia por cada sociedad no pertenecen realmente a todos, aunque formalmente perezcan ser de todos y estar disponibles para que todos los usen. Las investigaciones sociológicas y antropológicas sobre las maneras en que se transmite el saber de cada sociedad [...] demuestran que diversos grupos se apropian en formas diferentes y desiguales de la herencia cultural.

En particular, cuando hablamos de arte como patrimonio, la apropiación es mucho más subjetiva pues el acceso, la apreciación y la práctica de las artes están condicionados a los diferentes contextos sociales, históricos y culturales no compartidos por la sociedad en general. Es decir que debido a las diferencias de cada grupo cultural de nuestro territorio nacional y a las desigualdades sociales que hay en él, resulta imposible compartir referencias culturales e identitarias que nos representen colectivamente ni mucho menos que cada individuo las reconozca y valore de la misma forma.

Desde esta perspectiva, *Pago en especie* es una muestra de las expresiones artísticas del país pero difícilmente representará a toda la contemporaneidad artística de la nación. Por tanto, su apreciación social variará de un individuo a otro. De modo que, la labor del Estado consiste reconocer y valorar las diferentes manifestaciones del arte y del patrimonio mediante la comunicación, difusión y conservación del mismo.

Aunque la SHCP funja como custodio de *Pago en especie* el Estado no pierde sus atribuciones sobre el resguardo y tutela de la colección como patrimonio cultural.

Hay que destacar que la colección confiere, intrínsecamente, grandes responsabilidades, pues el patrimonio como un “bien nacional” no sólo es un conjunto de derechos sino, también, de obligaciones que implican la debida gestión, protección y salvaguarda de dicho patrimonio. Estas obligaciones recaen directamente sobre sus tutores, pero también sobre el Estado, pues se trata de una colección patrimonial pública creada y custodiada por una institución estatal.

Además del compromiso ético, moral y político que adquiere México al firmar en señal de acuerdo las cartas y convenciones internacionales de protección del patrimonio, también debe asumir su responsabilidad de Estado protector y garante de su nación, incluyendo los rasgos culturales que le dan origen y sentido. Así, el Estado y las Instituciones encargadas de custodiar el patrimonio nacional tienen la obligación legal y moral de promover, comunicar y difundir dicho patrimonio en aras de acercarlo a sus dueños y productores. A partir de esta idea, Álvarez (2002) afirma que las obligaciones de los Estados con el patrimonio cultural son básicamente cuatro:

1. Mantener actualizada una legislación protectora y fomentadora del patrimonio histórico artístico.
2. Promocionar, conservar y defender el patrimonio de los entes públicos con el mismo o mayor cuidado que el que exige a los particulares, adoptando una actitud ejemplar que sirva de modelo a la sociedad.
3. Fomentar con ayudas y un régimen fiscal favorable, la inversión en conservación y creación del patrimonio artístico, histórico y contemporáneo.
4. Reconocer públicamente la importancia cultural y económica del patrimonio cultural, entendido en su más amplio sentido, y desarrollar una política de educación y

fomento, que haga que la sociedad sienta ese Patrimonio como algo de interés común y que pertenece a las generaciones pasadas, presentes y futuras.

De manera general, estos cuatro puntos señalan las acciones mínimas y obligatorias que el Estado debe garantizar, respecto del patrimonio como un bien nacional. Dentro de estas obligaciones es sumamente importante reconocer a la cultura como derecho constitucional, pues el acceso y disfrute de la cultura y el arte se establecen actualmente como una garantía individual suscrita en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que obliga al Estado a promover el acercamiento de la sociedad a las manifestaciones artísticas y culturales:

Art. 4°. Toda persona tiene derecho al acceso a la cultura y al disfrute de los bienes y servicios que presta el Estado en la materia, así como el ejercicio de sus derechos culturales. El Estado promoverá los medios para la difusión y desarrollo de la cultura, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa. La ley establecerá los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación cultural

De esta manera, el Estado y la SHCP están obligadas a responder a este decreto y aplicar las gestiones necesarias para su difusión no sólo por ser una colección de arte sino, además, por ser una colección patrimonial.

Si tomamos en cuenta que una gran cantidad del patrimonio artístico del país se encuentra depositado en los museos, incluyendo a *Pago en especie*, la importancia de éstos recintos aumenta y los convierte en espacios transmisores de herencia e intermediarios entre el patrimonio y sus herederos. No podemos apreciar un patrimonio que no conocemos y es justo decir que esa situación nos obliga al análisis sobre los mecanismos de comunicación del patrimonio en nuestro país.

A manera de ejemplo podemos dar un vistazo a la *Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Cultural* en el Distrito Federal del año 2010<sup>11</sup> realizada por el CONACULTA, en la que se muestra estadísticamente la actividad cultural en la ciudad de México y, específicamente, la afluencia en los museos. Los porcentajes muestran que “el 18% de la población nunca ha asistido a un museo y del 80.6% que asegura haber acudido alguna vez, el 45.68% refiere que no ha visitado ninguno durante el año en curso”.

Si bien dichas cifras no suenan tan mal no son las deseadas, pues ese público asistente a museos que conforma el 80.6 % de la población encuestada asegura que ha asistido al museo por lo menos una vez en su vida, más no lo hace de manera frecuente. Entonces ¿cómo conocer nuestro patrimonio artístico?, ¿sobre quién recae la culpa de nuestra indiferencia cultural o educativa?, ¿sobre los Estados y las Instituciones culturales que no lo difunden de manera masiva?, ¿sobre el ciudadano indiferente a la actividad cultural y artística del país? En realidad no es un problema tan simple de responder pues las causas y consecuencias implican la revisión del trabajo realizado por los diferentes sectores culturales del país y, en general, por el contexto social, político, educativo y económico del país, las diferencias culturales y el acceso limitado al arte y la cultura. Es imperativo considerar que la responsabilidad reside en cada uno de los actores sociales implicados.

Como agentes sociales no podemos ir por la vida desterrando todo lo que no es de nuestro interés inmediato —la cultura por ejemplo—, ese es y ha sido nuestro error histórico más grande y el que nos ha costado más, en muchos sentidos. Es necesario tener una participación ciudadana más activa dentro de la vida social, cultural y artística de nuestro país, destacando los aspectos benéficos de esa interacción y con esto me refiero al desarrollo educativo, económico y personal. Además de que, si partimos de la idea de

---

<sup>11</sup> Disponible en internet en: [www.conaculta.gob.mx/encuesta\\_nacional/](http://www.conaculta.gob.mx/encuesta_nacional/)

que el patrimonio cultural se construye de manera colectiva, entonces debemos participar de esa construcción. No es posible que exista un patrimonio cultural nacional desconocido por su nación. Además, recordemos que las políticas culturales también se articulan desde la sociedad civil y no sólo desde el Estado.

Desde el plano Institucional, el Gobierno del Distrito Federal está consciente de la problemática y en su “Diagnóstico sobre la situación cultural en la Ciudad de México” del *Programa de fomento y desarrollo cultural 2014-2018*<sup>12</sup> subraya que:

Aun con la enorme riqueza patrimonial y su importancia en materia de cultura e identidad, hace falta que la ciudadanía reconozca los bienes materiales e inmateriales que posee y que ejerza los derechos y las obligaciones que se generan en torno a ellos. De acuerdo con el Atlas de infraestructura cultural de México 2010, en la capital hay 310 sitios arqueológicos, cinco de ellos abiertos al público, y un universo estimado de 7000 monumentos históricos de los siglos XVI al XIX, mientras que 11071 han sido catalogados por el Instituto Nacional de Bellas Artes como monumentos artísticos de los siglos XX y XXI.

Ahora bien, si se tiene la conciencia de que existe una problemática sobre la comunicación y reconocimiento del patrimonio, entonces ¿por qué no atenderlo de manera integral? Generalmente las soluciones que se plantean están enfocadas a enmendar errores inmediatos pero no resuelven el problema de fondo. Desde mi perspectiva un Programa de Fomento y Desarrollo Cultural (nacional o local) tendría que abarcar todas las manifestaciones culturales (materiales e inmateriales) que integran y representan a esa sociedad cultural, sin excluir a emisores y receptores. Tal parece que, tanto el Estado como algunas instituciones culturales, restringen la información sobre el patrimonio cultural al comunicar solamente cierto tipo de patrimonio que satisface intereses específicos.

Indudablemente, el tipo de patrimonio promovido y la calidad del mismo dependen de la valoración que se tenga de él y, en la mayoría de los casos, ésta oferta patrimonial se

---

<sup>12</sup> Disponible en internet en: [www.cultura.df.gob.mx/images//stories/archivos/pfdc\\_2014\\_2018.pdf](http://www.cultura.df.gob.mx/images//stories/archivos/pfdc_2014_2018.pdf)

reduce a un patrimonio turístico que otorga un beneficio económico. Sin contar con que, además, su comunicación se direcciona hacia un espectro pequeño de la sociedad. Lamentablemente esto sucede por varias razones, no podemos negar que existe una enorme incompetencia laboral en el sector cultural y una falta de profesionalización que tiene que ver con las limitaciones dentro de la formación académica, la invisibilidad o dimerización del campo laboral cultural así como con la ambigüedad de conceptos y valoraciones sobre el arte, la cultura y el patrimonio cultural.

Estas deficiencias dan como resultado una mala comunicación, gestión e interpretación del patrimonio, de su función y de su uso social. Considero que la apropiación y valoración del arte, como parte del patrimonio cultural, tiene que ver con la cercanía que se tenga con él.

Como ejemplo de apropiación y valoración, en un sentido patrimonial, podemos ver el caso de las artesanías frente al arte institucionalizado, donde existen evidentes diferencias que sitúan en polos opuestos a estas prácticas culturales. En el caso de las artesanías socialmente tenemos una mayor cercanía —física e ideológica— con ellas, pues están al alcance de nuestras manos y, sobre todo, de nuestros bolsillos. La mayoría de las personas posee una pieza artesanal en casa, ya sea por adquisición propia o por tradición familiar de manufactura artesanal. Sea cual sea el caso, reconocemos su origen y su proceso creativo; la identificamos como una pieza creada por un individuo igual a nosotros y, por tanto, se convierte en un objeto terrenal, valorada a partir de esa conexión social. La diferencia con el arte radica en que a pesar del paso del tiempo aun mantenemos la idea sacralizada del arte y del artista como un ser único, con dones creativos divinos; idea que aleja su obra de nuestro alcance y entendimiento. Esta distancia con el arte genera abismos conceptuales, así como interpretaciones erróneas sobre el arte en las es percibido como una práctica sin utilidad ni beneficio social, incapaz

de ser considerado un elemento patrimonial. Así, mientras mayor sea la cercanía entre las artes y la sociedad mayor estimación se tendrá hacia ellas, visualizando el valor cultural que ostentan y aumentará su nivel de valoración y apropiación como parte de un patrimonio colectivo.

El desconocimiento del patrimonio genera dificultades a la hora de valorarlo y justo ese desconocimiento es un problema que aqueja a *Pago en especie*, pues a pesar de su título de patrimonio la colección enfrenta la contradicción del prestigio que, según la propia institución hacendaria ostenta.

Es decir, dentro del discurso institucional de la SHCP plasmado en sus catálogos de recaudaciones anuales y demás publicaciones oficiales, la colección representa una pieza clave en el arte contemporáneo de nuestro país. No obstante, la realidad demuestra que no es así. Estadísticamente resulta ser una colección poco conocida al igual que la figura fiscal que la genera; un sondeo realizado al inicio de esta investigación, tanto a artistas plásticos y personas insertas en el ámbito cultural como a gente común, mostró que un 70% del total no la conocía, algunos ni siquiera habían escuchado hablar de ella o del museo, otros sabían de la existencia del Museo de Arte de la SHCP pero no de la colección, otros más, sólo habían acudido para visitar alguna de las exposiciones de las salas temporales que no pertenecen a la colección, sin dar mayor importancia a la colección permanente. Este hecho se debe a que la difusión de las exposiciones externas en salas temporales es más perceptible mediáticamente que la difusión de la propia colección que habita dentro del museo.

Esta situación paradójica responde a la contrariedad de la división de actividades y responsabilidades operativas dentro del modelo de gestión general de *Pago en especie*. Es decir, como existe, por un lado, un área independiente destinada a atender la difusión de la colección y, por otro, la administración del museo que sólo está obligada a realizar

las tareas operativas de funcionamiento del recinto, las actividades de ambas dependencias, objetivos y prioridades no se sincronizan por completo y pareciera que el museo sólo cumple con la tarea de montar la exposición en turno de *Pago en especie*, esperando que el área de Difusión haga su trabajo, deslindándose de toda responsabilidad sobre la afluencia de público a dicha exposición. Mientras que concentran su atención en las salas de exposiciones temporales puesto que la selección, gestión, montaje y difusión de estas propuestas sí es llevada autónomamente por la administración interna del museo y dichas muestras artísticas están enfocadas en visualizar su actividad museográfica, por tanto, su difusión resulta ser más efectiva.

Dada esta situación, considero que el área de Difusión de *Pago en especie*, sin intención alguna de justificarla, se ve rebasada por la carga de trabajo que le es asignada pues no sólo se encarga de la difusión de *Pago en especie* sino de la difusión de todas las dependencias culturales de la SHCP por lo que para mí es evidente que no se atiende de manera adecuada una labor integral de proyección y comunicación de la colección.

Del 30% restante que aseguraba conocer la colección, en su mayoría artistas plásticos, la consideraba una buena opción para los artistas de renombre para pagar sus impuestos, no así para los artistas emergentes pues su poca actividad mercantil restringe su acceso. Esto es que dentro de este segmento la colección es vista desde un sentido muy práctico como un desahogo fiscal más no como un aporte al compendio cultural o a la plástica nacional contemporánea contradiciendo el sentido patrimonial, que sólo enuncia discursivamente. Esta falta de difusión y comunicación, resultado de un plan de manejo mal diseñado, repercute no sólo en el reconocimiento social de la colección sino, también, en el sentido de valoración que le asignan los propios artistas para quienes está dirigido el programa como estímulo para la creación. En pocas palabras, su desconocimiento disminuye su valoración patrimonial y, por tanto, su representatividad.

Como podemos ver, dentro de la gestión de colecciones es importante contar con indicadores de evaluación del plan de manejo que permitan el análisis de las acciones realizadas con el fin de modificar y plantear políticas más adecuadas a las necesidades de la colección. Siendo la planeación, ejecución, evaluación y modificación los elementos principales de un plan de manejo flexible y exitoso.

Las diversas características de *Pago en especie* ofrecen múltiples reflexiones sobre nuestro contexto artístico actual. Por un lado, sobre las formas de entender y tratar el arte como patrimonio, así como la apropiación del mismo; y por otro, sobre el quehacer de la gestión cultural, sus avances y limitaciones. También, sobre la importancia y pertinencia de las políticas culturales y su impacto en el desarrollo de la cultura.



**Samuel Melendrez Bayardo**

*La Botarga, 2010.*

Óleo/tela, 110 x 90 cm.

Colección *Pago en especie*

Asignado por sorteo a la  
Federación.

Recaudación 2011.

### **2.3 La colección como política cultural**

Sin detenernos en conceptos o etimologías, a grandes rasgos, podemos definir una política cultural como el conjunto de acciones que realizan, tanto el Estado como los organismos públicos y/o agentes sociales para la creación, el desarrollo y salvaguarda del arte y la cultura, en sus diferentes manifestaciones.

El término política cultural comenzó a tener resonancia desde mediados del siglo XX generando polémica, pues se planteó el terreno de lo cultural desde el dominio del Estado. El malestar radicaba en que, a pesar de que la relación Arte-Estado ha existido desde siempre, los Estados modernos se han apoyado en el arte y en la cultura para consolidar su poder a través de la implementación de políticas culturales que beneficien sus intereses políticos y económicos, valiéndose de formas y símbolos culturales que identifiquen y cohesionen a la sociedad.

En México la relación entre el Arte y el Estado comenzó a estrecharse y a instrumentarse a partir del proyecto posrevolucionario de nacionalismo cultural. Las políticas culturales formaban parte de las políticas públicas inmediatas y se enfocaban en conseguir una renovación y transformación de la sociedad mediante la educación y la promoción cultural.

La búsqueda de una identidad nacional impulsó diferentes proyectos que impactaron directamente en la sociedad y en el arte. El proyecto más exitoso fue el rescate del pasado indígena y la idealización de una nación homogénea a pesar de su diversidad cultural. Sus principales objetivos eran cohesionar a la sociedad y estabilizar el entorno político. Una estrategia muy efectiva fue la creación de un patrimonio colectivo que conjugara los ideales sociales de la época con el proyecto general de nación, ya que como Álvarez (2006: 30) apunta, “el patrimonio colectivo es el único que puede otorgar sentido a la

identidad al conjuntar todos los valores que se dan desde diferentes perspectivas para que funcionen como elementos de cohesión social en su conjunto”. Efectivamente, la plástica fue un medio importante para lograr esta cohesión identitaria, pues plasmaba temas sociales con los que se identificaba la población. A través de su obra los artistas colaboraron en la conformación de la identidad nacional desde dos sentidos, uno crítico y otro enaltecedor del sistema político. En ambos casos la sociedad encontró empatía en la iconografía plástica y una correlación con su contexto personal. Cabe señalar que dicha empatía no sucedió de manera inmediata sino que fue el resultado de un acercamiento gradual con el arte y la cultura. Álvarez (2006; 107) apunta que “[...] a partir de 1939, los bienes patrimoniales se relacionaron directamente con la población nacional, los usuarios del patrimonio establecieron vínculos de identidad con algunos íconos impuestos por el grupo social dominante, los cuales llegaron a ser símbolos diferenciales de la nación mexicana”.

Así, con el autoreconocimiento social y la apropiación simbólica de personajes míticos y representativos de la historia, utilizados por los muralistas, la plástica mexicana forjó emblemas de identidad social que se mantienen hasta nuestros días.

Con el surgimiento de la colección *Pago en especie* en 1957, aunque de manera oficial en 1975, se consolida la relación entre el arte y el Estado y se estructuran como política cultural estatal, tanto la exención tributaria y como la colección.



**Betsabeé Romero**  
*El camino de mayahuel*, 2012  
Grabado/llanta y hoja de plata  
65 X65 X 16 X 65 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Asignado por sorteo al Estado de Hidalgo.  
Recaudación 2012

El objetivo de las políticas culturales ha cambiado en los diferentes contextos sociales, por ejemplo, después de la segunda guerra mundial la mayoría de los países adquirieron nuevas responsabilidades políticas y sociales. Las políticas culturales comenzaron a interactuar con los acontecimientos sociales, políticos y económicos de manera particular y su planeación y ejecución dependían de los objetivos específicos que los actores sociales diseñaban.

Actualmente las políticas culturales implementadas por el aparato Estatal e institucional se enfocan en estimular y promover la creación artística pero ya no desde el sentimiento nacionalista, sino como una especie de mecenazgo parecido al que gozaban los antiguos artistas del Renacimiento.

Eduardo Nivón (2006: 49-74) plantea cuatro perspectivas a partir de las cuales se han trazado los esquemas de acción de las políticas culturales:

- 1) La perspectiva histórica desde la cual se observa el surgimiento y desarrollo de las políticas como estímulos y mecenazgos para promover la creación artística con fines políticos y religiosos. Esta relación entre arte, política y religión se observa desde épocas anteriores al Renacimiento y se ha ido transformando hasta nuestros días.
- 2) La perspectiva de la legitimidad, en tanto que las políticas culturales sirven al Estado como medios y estrategias para su conformación y, a su vez, sustentan y ratifican su poder.
- 3) La perspectiva institucional, en ella la aplicación y ejecución de las políticas queda a cargo de organismos estatales relacionados con la cultura y el arte y su conceptualización y dimensiones depende de la concepción de cada aparato administrativo.

- 4) La perspectiva de Política cultural como Política pública, es decir, como acciones de gobierno para promover el desarrollo y bienestar social a través de la cultura y el arte.

Estas cuatro perspectivas ilustran, de manera general, los ejes de las políticas culturales implementadas en nuestro país, desde la reconfiguración de la estructura estatal posrevolucionaria hasta nuestros días y están presentes en *Pago en especie*. Es decir que la colección como política cultural se estructura desde cuatro ejes que coinciden exactamente con las perspectivas planteadas por Nivón, a saber:

Perspectiva Histórica: como estímulo y fomento de creación artística donde la exención fiscal resulta ser un mecenazgo estatal que libera al artista de sus obligaciones fiscales, permitiéndole dedicar su atención a la labor creativa.

Perspectiva de legitimidad: se colecciona para preservar, difundir y proponer como oferta cultural una muestra de la plástica mexicana, legitimando así, al Estado como proveedor de cultura y protector del patrimonio artístico de la nación.

Perspectiva Institucional: el Estado delega en la SHCP, Institución estatal, su cuidado y comunicación.

Perspectiva de política cultural como política pública: el Estado adopta el coleccionismo de arte como estrategia para el resguardo de la memoria artística de nuestro tiempo y de desarrollo cultural. En palabras de Rafael Alonso Pérez y Pérez (2012: 23), Subdirector del Museo de Arte de la SHCP, el coleccionismo que realiza la SHCP, a través de la medida fiscal

[...] es una acción comprometida que busca proyectar la imagen de la plástica mexicana en el plano nacional e internacional a través de un trabajo de investigación y documentación que se ve reflejado en la promoción a través de las diversas exposiciones temporales e itinerantes que desde el propio Museo de Arte de la SHCP se organizan e impulsan anualmente. [...] Habría que entender este coleccionismo, propiciado por el cumplimiento de obligaciones fiscales, como un capital cultural con crecientes e indiscutibles valores económicos, el cual está protegido y custodiado por las legislaciones vigentes y las propias instituciones depositarias (municipios, Estados y federaciones); quienes además, reciben beneficios directos que éste aporta al legitimar las acciones propias de los gobiernos, poniendo a la cultura al alcance del público o de la ciudadanía [...]

Desde mi punto de vista *Pago en especie* se articula, de manera paradójica, como una política cultural en sí misma a la cual se le aplican otras políticas (fiscales, culturales y públicas) para asegurar su permanencia y bienestar. Estas políticas son articuladas tanto por la federación como por la dirección interna de la SHCP para dirigir su gestión, facilitar su operatividad y asegurar su permanencia. Parte de estas acciones han sido:

- Las modificaciones y derogaciones en los decretos presidenciales que han dado apertura a nuevas técnicas y soportes artísticos en la colección, además de mejoras en los procesos administrativos, sistemáticos y de ejecución.
- La asignación de un presupuesto permanente para el tratamiento de la colección.
- La vinculación con la SEP para integrar las visitas escolares a los recintos culturales de la SHCP (Museo de Arte, Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada y Palacio Nacional) como apoyo en el sistema educativo; generación de convenios con instancias gubernamentales y privadas para su difusión; asignación de la colección a Estados y municipios.

Estas acciones han determinado el rumbo de la colección como política cultural, abarcando desde sus alcances administrativos hasta los culturales. La eficacia de dichas acciones resulta, sin embargo, insuficiente pues el discurso institucional se aleja un poco

de la realidad ya que, a pesar de su importancia y circulación internacional, es una colección poco conocida en el nivel nacional y aún menos la medida fiscal que la origina. La difusión del acervo carece de proyección masiva y se limita a un sector reducido involucrado en el mundo del arte y la cultura. Entonces, si hablamos de una colección patrimonial que conlleva un uso social y que promueve el conocimiento de nuestra cultura nacional, al ser desconocido por la mayoría de sus ciudadanos, no está cumpliendo con su función primordial como política cultural.

Sobre el éxito o fracaso de las políticas culturales en México, Nivón (2004) toma en cuenta dos aspectos:

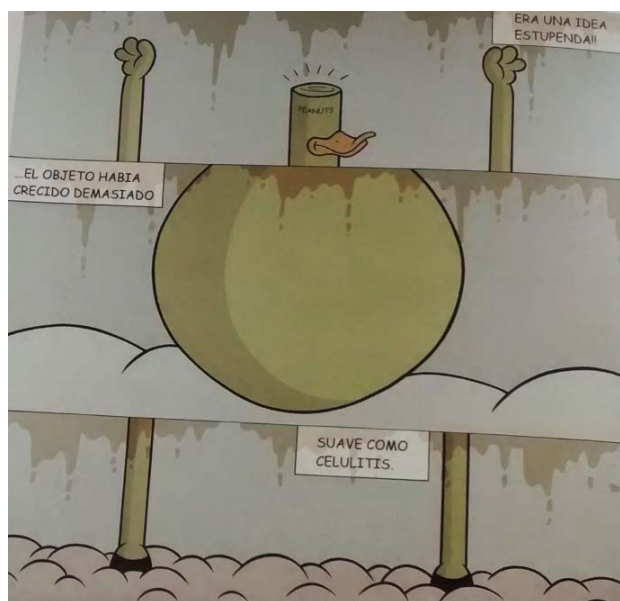
El respeto a las culturas nacionales, lo que internamente se ha traducido en el respeto a la pluralidad o diversidad cultural; y la idea, a la que no se le ha dado la importancia suficiente de que la cultura debe ser un soporte imprescindible del desarrollo. Estos dos principios de intervención cultural conducen a que todo el entramado institucional de la política cultural en cada país deba tener como hilo conductor dos orientaciones básicas: la cultura como derecho y cultura como desarrollo.

Estos dos principios son fundamentales para estructurar un esquema de política cultural, pues si no se toma en cuenta la amplia diversidad cultural con la que cuenta el país caeríamos en un círculo vicioso de planeación y fracaso de políticas culturales. Debido a que cada región posee prácticas y códigos culturales característicos, sus necesidades y objetivos son diferentes a otras regiones y deben ser atendidos particularmente. El respeto y reconocimiento de las diferencias culturales posibilitará la creación de políticas particulares e integrales y no políticas homogeneizadoras e ineficientes.

Por otro lado está la tarea de enfatizar el valor de la cultura como elemento necesario en el desarrollo humano y social, pues de ello dependerá la prioridad que se le dé a la práctica cultural así como a la atención hacia las mismas políticas culturales.

Lamentablemente, la mayoría de las políticas culturales de nuestro país responden al tipo de régimen político en turno y se adecúa a modelos de gestión pública y andamiaje institucional predispuesto para el desarrollo de la cultura.

En este sentido, el Estado mexicano ha pasado de ser el promotor único de la cultura a ser su rector al permitir la interacción de otras instituciones, estatales o no, en la preservación del arte y el estímulo a su creación, así como en el planteamiento de nuevos instrumentos de política cultural que dirigen el entorno cultural del país y *Pago en especie* es un ejemplo de ello. Ésta colección se convierte en política cultural al decretarse oficialmente patrimonio artístico de la nación y marcha al servicio del Estado para la construcción de un patrimonio generador y preservador de la identidad nacional, aunque con algunas deficiencias.



**Fabián Ugalde**

*Invasión espacial* (Fragmentos), 2000.

Tinta serigráfica sobre vinil

120 x 120 cm

Colección *Pago en especie*

Recaudación: 2004

La colección, como política cultural, refleja el interés en el desarrollo artístico del país y su importancia debe ser reconocida como un elemento de la expresividad contemporánea. Además, representa una oportunidad para acercar a la sociedad a una parte de su patrimonio a través de un lenguaje artístico. El alcance de su desarrollo y sus limitaciones no sólo están determinados por las políticas culturales que se ejecuten sino también por su modelo de gestión, mismo que revisaremos en el tercer capítulo.

## CAPÍTULO 3

---

# GESTIÓN, MANEJO Y CONTROL DE *PAGO EN ESPECIE*

---



**Enrique Carbajal**

*Bicicleta*, 2009.

Bronce patinado p.t

45 x 64 x 25 cm.

Colección *Pago en especie*

Asignado por sorteo a la Federación.

Recaudación 2011.

## Capítulo 3

### ***Gestión, manejo y control de pago en especie***

Desde sus inicios y hasta la fecha *Pago en especie* se ha mantenido en un estado funcional, sin embargo, siempre existen retos en la gestión de colecciones y, en este caso, las dificultades se presentan, sobre todo, en el manejo, el control y la gestión de la colección, tres términos que conceptualmente podrían parecer similares, empero, en la práctica no lo son.

La gestión dirige la operatividad, desde el ámbito administrativo, mediante dos líneas de trabajo: la gestión institucional y la gestión interinstitucional.

Ciertamente el manejo y el control son actividades propias de la gestión pero individualmente se ocupan de actividades y necesidades particulares de la colección y, de manera conjunta, articulan el modelo de gestión de *Pago en especie*. Un modelo bastante complejo, pues si bien la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial coordina la gestión de la colección, las responsabilidades están divididas en diferentes subdirecciones.

De manera sucinta podemos decir que el manejo se refiere a la movilidad: uso, exposición, promoción, difusión, manipulación de la obra, notoriedad y proyección mediática de la colección. El control implica el registro y documentación de la obra, su investigación, inventariado, catalogación, resguardo, aseguramiento, conservación y restauración. En general, estos elementos componen el engranaje que hace posible el funcionamiento de *Pago en especie*. Por tanto, en el capítulo 3 abordaré las implicaciones de manejar, controlar y gestionar la colección, pues impactan directamente en su desarrollo.

### 3.1 Gestión institucional

La gestión institucional se refiere a todas las acciones realizadas al interior de la institución dedicadas a lograr los objetivos planteados en el discurso institucional que sustenta a la colección.

De acuerdo con las definiciones clásicas de la lengua española el concepto de gestión, como asegura Álvarez (2006; 94), “[...] puede atribuirse a la acción que organiza de forma coherente y regulada todas las tareas involucradas en el logro de un objetivo común”. Este objetivo común para la SHCP se traduce en proporcionar las condiciones adecuadas para la movilidad, el cuidado y la comunicación del acervo. A partir de este objetivo se estructuran los procedimientos de acción de cada área.

La gestión institucional sintetiza las acciones a ejercer en la gestión de los recursos con los que se cuenta, sean éstos económicos, materiales, humanos, intelectuales o tecnológicos. Para simplificar los procesos de la gestión institucional de *Pago en especie* dividiré dicha labor administrativa en tres apartados, estos son:

- a) Gestión operativa: el ejercicio de la estructura orgánica que rige a la colección.
- b) Gestión de adquisiciones: el manejo del acervo patrimonial.
- c) Gestión del presupuesto: significa el ejercicio de los recursos financieros destinados para el manejo de la colección.



**Rosa Ma. De Jesús Burillo**  
*La muerte se pinta sola – serie patrimonio inmaterial de México.* 2011.  
150 x 110 cm  
Metal y cartonería  
Colección *Pago en especie*  
Asignada por sorteo al Edo. De Quintana Roo.  
Recaudación 2012

## a) Gestión operativa

Entendamos la gestión operativa como un sistema mecánico que pone en práctica el modelo de gestión. En el caso de la colección *Pago en especie* el mecanismo funciona a partir un sistema jerárquico de responsabilidades administrativas que distribuye el trabajo y las actividades operativas entre diferentes áreas.

Así pues, mientras que la SHCP actúa como responsable directo de la colección, es la Oficialía Mayor quien se encarga de regular toda actividad concerniente al acervo, asigna y delimita funciones a cada área, coordina la gestión de manera general y autoriza la designación de presupuestos. En pocas palabras, nada sucede sin la aprobación de esta dependencia. Sin embargo, las diligencias de la Oficialía Mayor van más allá de atender exclusivamente a la colección, por ello, delega en la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial la responsabilidad de manejar y controlar, tanto la colección *Pago en especie* como el *Acervo patrimonial*, ambos pertenecientes a la SHCP. A su vez, la dirección general se divide en tres subdirecciones para operar la gestión general de la colección, a saber:

1. Subdirección de Control de Colecciones. Esta subdirección, está dividida en diferentes sub-áreas encargadas directamente de la colección. Así, la Subdirección junto con su sub-área: Control y registro, se encargan de la documentación, archivo y catalogación de la colección, además de la custodia y almacenaje, avalúos, aseguramiento, control de la movilidad de las piezas, gestión de vínculos y convenios. Mientras tanto, otra sub-área, el Departamento de conservación, se encarga de preservar, conservar y restaurar, en caso necesario, las obras. Finalmente, la sub-área de Servicios generales se encarga del traslado de las obras y de los aspectos relativos al comisariado. Esta última área, aunque se encuentra físicamente dentro del museo, está supeditada a la Subdirección citada.

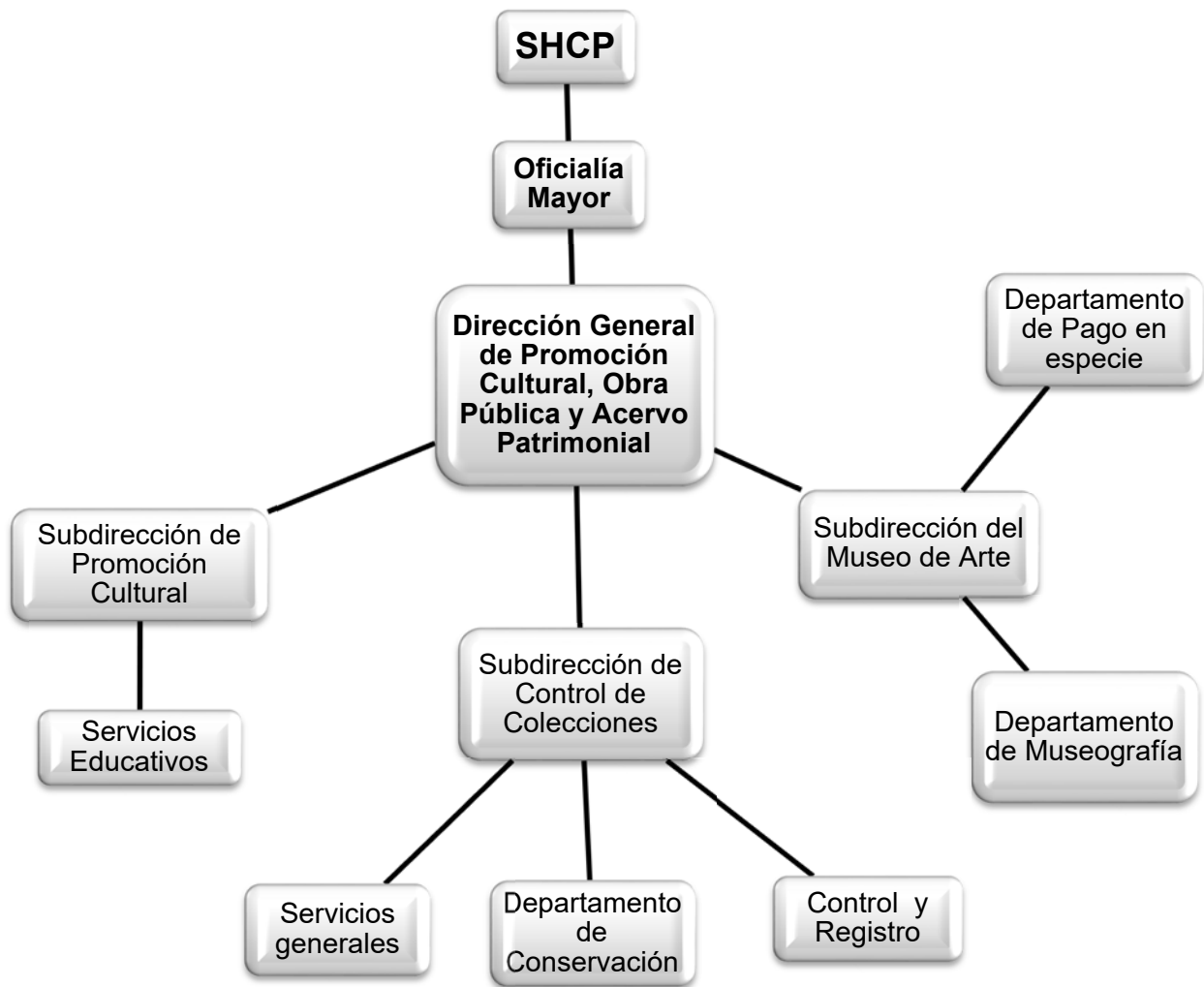
2. Subdirección del Museo de Arte. Esta área se encarga de la gestión del museo y las exposiciones y cuenta para ello con dos sub-áreas: la primera, el Departamento de *Pago en especie*, dedicado a la elaboración de propuestas curatoriales para la exposición de la colección, ya sea dentro del museo o para otros recintos y dependencias gubernamentales. La segunda, es el Departamento de Museografía, el cual realiza la arquitectura museográfica, el diseño y la fabricación del mobiliario, así como, el montaje y desmontaje de las exposiciones.

3. Subdirección de Promoción Cultural. Es responsable de la comunicación, promoción y difusión cultural, a través de medios digitales e impresos, de la colección y del *Acervo patrimonial*, así como, de los eventos culturales y las actividades realizadas en los diferentes recintos culturales de la SHCP. Además, en colaboración con su sub-área Servicios educativos, elabora los catálogos impresos de las recaudaciones anuales de *Pago en especie*, ediciones especiales sobre la historia de la colección y folletería de apoyo al programa educativo de la SEP para la comunicación del patrimonio y la cultura nacional, entre otras cosas.

Este organigrama lo podemos ver simplificado, de manera gráfica, en el siguiente esquema<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> Esquema realizado por la autora.



Hasta hace algunos años, esta división de responsabilidades no estaba bien definida, por lo que la gestión del acervo era realizada por otras áreas sin mucho conocimiento del tema. Por ejemplo, la Subdirección de Control de colecciones era nombrada Control de Acervo patrimonial y se encargaba, además de sus funciones, de las actividades que ahora realiza el Departamento de Museografía, y otras más de Servicios educativos, lo que saturaba el área restándole eficiencia en la gestión de colecciones.

Es hasta el año 2003, con el surgimiento de la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial, que se asignan áreas y funciones, distribuyendo y reduciendo la carga del trabajo. No obstante, la división del trabajo y la descentralización de autoridad han repercutido de manera negativa sobre el desarrollo de la gestión, pues la realización de tareas depende de la disponibilidad de un conjunto de órganos burocráticos que responden a los intereses y prioridades de sus propias áreas.

Por ejemplo, en entrevista con Julieta Ruíz<sup>14</sup>, curadora de la colección, señaló que “[...] la limitada comunicación entre áreas, su distancia espacial y las diferencias de funciones administrativa han entorpecido los tiempos de operación de algunos proyectos”. Esto no significa que la división de áreas sea una mala estrategia dentro de la gestión operativa sino que, en la ejecución, no se ha actuado oportunamente debido a la falta de personal y a la incapacidad de las áreas para atender múltiples actividades. Esta situación representa una debilidad dentro del plan de manejo de la colección que impide importantes aspectos de su desarrollo como, por ejemplo, la difusión de exposiciones.

Ante esta situación no hay mucho que hacer, pues las funciones de cada área son asignadas oficialmente y aunque la gestión de la colección este regulada por el Decreto presidencial, la SHCP opera con una regulación propia. Así, la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial, estructura su actividad a partir de los estatutos establecidos en su Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicado en el Diario Oficial de la Federación, emitido el viernes 8 de marzo de 2013 (Tercera Sección)<sup>15</sup>. Por su importancia para la investigación, decidí transcribir la sección dedicada a la Dirección general, para su análisis:

---

<sup>14</sup> Entrevista realizada por la autora en el Museo de Arte de la SHCP el día martes 03 de junio del 2014 a las 2:28 pm

<sup>15</sup> Véase: [www.shcp.gob.mx/lashcp/marcojuridico/MarcoJuridicoGlobal/Otros/338\\_otros\\_moshcp.pdf](http://www.shcp.gob.mx/lashcp/marcojuridico/MarcoJuridicoGlobal/Otros/338_otros_moshcp.pdf) (Pp. 97 – 98, consultado el 29 de noviembre del 2014)

## **MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO**

---

### **1.4.5 Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial**

#### **Objetivo**

Administrar, mantener, conservar, rescatar, controlar y difundir los bienes de las colecciones de Pago en Especie y Acervo Patrimonial, e inmuebles que se encuentran destinados a bibliotecas, museos, recintos y áreas protocolarias bajo la responsabilidad de la Secretaría; suscribir contratos, convenios o instrumentos jurídicos necesarios para llevar a cabo la promoción cultural, difusión y conservación de los bienes históricos y artísticos responsabilidad de la Secretaría, de las colecciones de Pago en Especie y Acervo Patrimonial, y de los acervos bibliográficos, hemerográficos, documentales e históricos de la Secretaría; a fin de llevar un adecuado control administrativo y de resguardo del patrimonio cultural de la nación y verificar el óptimo aprovechamiento de los bienes; asimismo promover, dirigir y coordinar actividades de fomento cultural.

#### **Funciones**

- Implementar los sistemas, métodos y procedimiento para la administración, mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles destinados a bibliotecas, museos y recintos que le sean asignados, así como a las áreas protocolarias responsabilidad de la Secretaría.
- Integrar la documentación técnica, administrativa para la suscripción de los convenios, contratos, acuerdos, bases de colaboración, donaciones y demás instrumentos jurídicos, para promoción cultural, difusión y conservación de los bienes históricos y culturales en responsabilidad de la Secretaría.
- Determinar las normas y procedimientos a los que deberán sujetarse las instituciones, museos, casas de cultura nacionales e internacionales, y demás organizaciones o entidades, para el manejo de la obra plástica que sea solicitada por las mismas para su exhibición y difusión.
- Controlar la custodia, registro, catalogación, conservación, exhibición y difusión de las obras artísticas recaudadas por la Secretaría como Pago en Especie,

determinadas como patrimonio cultural de la nación y de los bienes que integran la Colección Acervo Patrimonial que le sean asignados.

- Implementar los métodos y sistemas de elaboración y actualización de los registros, catálogos e inventarios de los bienes muebles de carácter histórico-artístico propiedad de la nación, a cargo de la Secretaría, conforme lo dispuesto por la Ley General de Bienes Nacionales.
- Elaborar un sistema de control de ubicación de las obras de arte patrimonio cultural de la nación.
- Administrar y difundir las bibliotecas que le sean asignadas, así como sus acervos: bibliográficos, hemerográficos y de fondo reservado.
- Dirigir, coordinar y organizar eventos artístico-culturales, exposiciones y talleres para fomentar, promover y difundir la cultura entre el personal de la Secretaría y el público en general.
- Integrar y elaborar para su autorización el Programa de Eventos Culturales de la Secretaría.
- Mantener comunicación con instituciones y organismos culturales del país y el extranjero para coordinar programas de intercambio y difusión.
- Realizar la curaduría y museografía de las exposiciones.

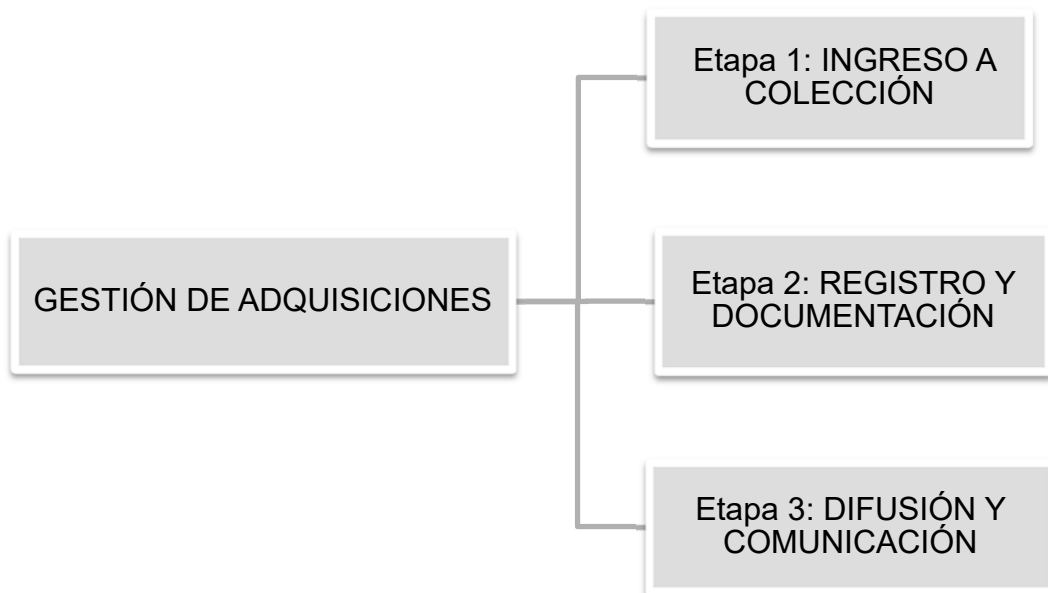
---

En dicho manual la SHCP expone los deberes de la Dirección general y específica, bastante bien, sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, no establece de qué manera deberá llevarlas a cabo, mediante un plan estratégico, ni la dota de herramientas prácticas o recursos humanos para desarrollarlas. Dejando a merced del entendimiento de la Dirección General, la planeación y ejecución de las actividades aquí citadas. Dando como resultado el cumplimiento parcial de los objetivos proyectados del modelo de gestión de *Pago en especie*.

## b) Gestión de adquisiciones

La gestión de adquisiciones, básicamente, se refiere al control físico del acervo que ingresa anualmente a la colección. En este proceso colaboran diferentes instituciones estatales que se reúnen para oficializar la recaudación, estas son: el Sistema de Administración Tributaria (SAT), la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial de la SHCP y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA). Cabe señalar que este organismo cultural participó en el proceso de recaudación desde su creación hasta la recaudación del 2015 y, debido a su eliminación el año 2016, seguramente será reemplazado por un área equivalente para las siguientes recaudaciones. Por el momento no se tiene la certeza de qué institución será, pues oficialmente no se ha declarado abiertamente.

Continuando con la gestión de adquisiciones, ésta puede simplificarse en 3 etapas:



## Etapa 1. Ingreso a la colección

El ingreso de obra a la colección *Pago en especie* está condicionado a un procedimiento de selección anual que convoca a artistas plásticos y visuales inscritos ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT), bajo el rubro de personas físicas que generen impuestos sobre la renta (ISR) y al valor agregado (IVA) por de la venta de su trabajo artístico.

Para ingresar basta con presentar ante el SAT, durante los meses de enero, febrero, marzo y abril, una declaración anual del ejercicio fiscal junto con el *curriculum vitae* y una solicitud de ingreso al *Programa Pago en especie*. Esta solicitud se realiza mediante una serie de formas fiscales expedidas por el mismo SAT en las que se describe el número y los datos de las obras vendidas, junto con la propuesta de las piezas que se pretenden entregar como pago, mismas que deben ser similares en tamaño y técnica a las enajenadas en los últimos tres años.

La cantidad de piezas se determina por el Sistema de Tabla o de Equivalencia, un esquema cuantitativo que determina la cantidad de obras a entregar, a partir del número de piezas enajenadas, como se muestra a continuación<sup>16</sup>:

Obras enajenadas en el ejercicio	Obras en pago
<b>Hasta 5</b>	1
<b>De 6 a 8</b>	2
<b>De 9 a 11</b>	3
<b>De 12 a 15</b>	4
<b>De 16 a 20</b>	5
<b>De 21 en adelante</b>	6

<sup>16</sup> Esquema tomado de folleto informativo sobre el *Programa Pago en especie 2000*, edición realizada por el SAT en el año 1999, véase pág. 6

Este sistema de equivalencia comenzó a operar en la última década, pues a pesar de que el sistema se instauró en 1994 como modificación al Decreto presidencial, en el año 2000 aún se ofrecía como opción de pago el Sistema de Valuación en el cual, tal como lo muestran los propios registros del SAT (SAT: 2000): “—conforme a la regla 3.20.2. de la Resolución Miscelánea Fiscal— el pago se realizaba conforme al valor que los mismos artistas estimaban de sus obras, con la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en consulta de un Comité”. Es decir, los criterios de valuación de las obras eran bastante subjetivos y el proceso de selección no era claro. Con la implementación del sistema de tabla se regularizó y estandarizó el ingreso de las obras en términos numéricos, más no en cuanto a la calidad o valoración estética de las mismas.

De la calidad de las piezas se encarga un Comité de Selección temporal integrado por ocho especialistas en artes plásticas (artistas, curadores, galeristas, museólogos, etcétera), convocado por la Junta de Gobierno del Servicio de Administración Tributaria (SAT), un representante del SAT y, hasta la recaudación del año 2015, un representante del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), éstos dos últimos no cuentan con voz ni voto dentro de las decisiones del Comité, sino que son invitados como observadores. Dicho comité está encargado de valorar la obra plástica del postulante y determinar si el valor económico y estético corresponde a la deuda en cuestión. También debe asegurarse de que las piezas seas representativas del trabajo del artista y de las corrientes estéticas contemporáneas del arte. Cabe mencionar que el comité goza de total albedrío para la recaudación, es decir, que puede decidir si acepta o no una pieza como pago.

Los criterios estéticos son establecidos por los propios especialistas a partir de su bagaje cultural y trayectoria artística. A ello se debe que la colección no sólo sea tan diversa, sino ecléctica. Este hecho resulta ser cuestionable pues, por un lado, es benéfico

dado que es posible contar con múltiples perspectivas y tendencias artísticas que renueven y enriquezcan la colección. Empero, por otro, la cantidad y calidad de las piezas siempre estará supeditada al gusto personal de los integrantes de este grupo, quedando la incertidumbre sobre la pertinencia en la elección de las piezas, pues toda información sobre criterios estéticos y de avalúo de las piezas sólo es conocida por dicho comité y por las autoridades del SAT.



**José Rivelino**  
*El guardián de los silencios*  
Cerámica de alta temperatura  
106 X 26 X 12 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Recaudación 2004

La responsabilidad de pertenecer al comité de selección es enorme, pues se trata de elegir objetos simbólicos que pasarán a la historia como representantes del quehacer artístico de nuestro país. Al respecto, a decir de Pérez y Pérez (2012: 24), director del Museo de Arte de la SHCP: “[...] existe la necesidad de que entienda su responsabilidad histórica en este proceso, ya que son sus integrantes quienes ejercen el criterio para conformar esta importante colección, debiendo actuar con rigor absoluto e imparcialidad y aplicando criterios académicos que permitan consolidar dicho acervo”.

Paradójicamente, al revisar algunos de los catálogos de recaudación anual, se perciben ciertas irregularidades que ponen en duda la objetividad con la que actúa dicho comité. Como ejemplo está el caso de la recaudación anual del 2005 donde aparecen dentro del mismo comité los nombres de artistas o familiares que solicitan hacer su contribución fiscal del año en curso.

Es decir, que los mismos artistas postulantes seleccionaron sus propias obras, como se observa a continuación:

#### Recaudación 2005<sup>17</sup>

Comité de Selección integrado por:	Listado de artistas que integran el catálogo:
Mtra. Yvonne Domenge	<b>Yvonne Domenge</b> / José Fors/ Leonardo Nierman/
Mtro. Francisco Castro Leñero	<b>Alberto Castro Leñero/ José Castro Leñero /</b>
Arq. Fernando González Gortázar	Juan Alfredo Nava/ <b>Fernando González</b>
Mtro. Jan Hendrix	<b>Gortázar</b> / Phill Kelli/ <b>Jan Hendrix</b> / María Sada/
Mtra. Magali Lara	Roger Von Gunten/ <b>Raymundo Sesma</b> / Samuel
Mtro. Raymundo Sesma	Meléndez/ <b>Jesús Mayagoitia</b> / Manuel Felguérez/
Mtro. Jesús Mayagoitia	Gabriel Macotella/ Felipe de Jesús Morales, entre otros.

Como es visible, cinco de los siete integrantes valoran su propia obra y dos postulantes son familiares de un juez. En este caso, la solvencia ética del comité se ve comprometida, pues no se puede ser juez y parte. Por ello resulta difícil entender el criterio de selección del comité, así como la decisión de la SHCP para admitirlos y no solicitarles excusarse.

Por consiguiente, sería necesario contar un manual de procedimientos y normativas que regularan efectivamente los procesos y evitando situaciones similares a esta, pues al tratarse de una colección patrimonial, con todo lo que ello implica, no debe haber cabida para deficiencias curatoriales o irregularidades administrativas. Puede ser, incluso, que la obra de los autores citados fuera valiosa, pero evidentemente se demerita con una

<sup>17</sup> Listado tomado del Catálogo de recaudación anual 2005 (24 nov. 2005 – 15 enero 2006) editado por la SHCP, 2006. Véase pág. 10

actuación como ésta. Lamentablemente la falta de regulación en los procesos burocráticos sólo es perceptible a la distancia.

Después de la deliberación del comité, éste determina si la pieza es aceptada o no y, acto seguido, se informa al artista la decisión. En el caso de ser aceptada la obra, el protocolo indica que debe solicitarse al autor que proporcione un certificado de autenticidad de sus piezas para garantizar la legalidad en materia de autoría. Sin embargo, en la práctica no se actúa con amplio rigor y, por ello, algunos artistas omiten atender el requisito, quedando como una atención opcional del artista, aunque lo ideal sería que se apegaran a los requerimientos a fin de evitar futuros inconvenientes.

De no ser aceptada la obra, el artista cuenta con dos oportunidades más para postularse pero si es rechazado por tercera vez deberá pagar en efectivo su adeudo.

Un aspecto positivo, importante de destacar, es que la medida fiscal funciona para artistas radicados en cualquier parte de la República mexicana y extranjeros con residencia en el país, sin que tengan la necesidad de trasladarse a la Ciudad de México para hacer efectiva su propuesta de obra, pues existen cuatro dependencias a las que se puede acudir dependiendo de la ubicación en la que se localicen, estas son:

- Administración General Jurídica de Ingresos. Av. Hidalgo núm. 77, Módulo 6, P.B., Col. Guerrero, C.P. 06300, México D.F.
- Administración Local Jurídica de Ingresos de Guadalupe. Carretera Miguel Alemán, Km. 8.4 núm. 6345, C.P. 67130, Guadalupe, N.L.
- Administración Local Jurídica de Ingresos de Oaxaca. Armenta y López núm. 208, P.B., Col. Centro, C.P. 68000, Oaxaca, Oax.
- Administración Local Jurídica de Ingresos de Zapopan. Cto. Federalista Jaliscienses de 1823, s/n, Col. Residencial poniente, C.P. 45136, Zapopan Jalisco.

Independientemente de la oficina administrativa a la que asista el contribuyente, las solicitudes viajarán a la oficina central, en la Ciudad de México, para continuar con el proceso de selección correspondiente.

Así, anualmente ingresa a la colección un número indefinido de obras, pues debido a que es una medida fiscal pública no existen una cantidad estipulada, mínima o máxima, de piezas por aceptar. Es decir, no existe un control numérico y, por ello, se pone mayor énfasis en la calidad estética de las obras como una forma de regulación, aunque la apreciación estética del comité siempre será subjetiva.

Tratándose de elementos del patrimonio nacional la discusión sobre la calidad de las piezas y los personajes que integran la colección, debe ser más incisiva puesto que, discursivamente, representa cultural e ideológicamente aspectos de nuestro contexto histórico-artístico.

Ahora bien, fuera del procedimiento oficial, existe también una vía alterna para ingresar a la colección sin tener que realizar los trámites burocráticos ante el SAT. Esta vía es la Donación, la cual se implementó en el año 2003 a partir de las modificaciones realizadas por el SAT al sistema de ingreso de obras. Desde entonces es posible realizar donaciones a la colección obteniendo a cambio, además, un crédito fiscal.

Antes de la implementación del sistema de Donación, el Programa *Pago en especie* excluía a los jóvenes creadores que, por su naturaleza emergente, no enajenaban bienes creativos o bien, no enajenaban lo suficiente para generar un adeudo al fisco aunque su trabajo fuera considerado como representativo del arte contemporáneo del país. Al respecto, Ángeles Sobrino (Subdirectora de Control de Colecciones), en entrevista con Merry MacMasters (2007) para el Diario *La Jornada*, señala que: “[...] son los jóvenes los que experimentan con todas las formas ‘pías’ (término acuñado por Maris Bustamante, que retoma las primeras letras de las palabras performance, instalación y ambientación).

Entonces, como ellos muchas veces están becados, no hacen las obras con la intención de enajenar y, si no enajenan, no tienen que pagar impuestos”. En consecuencia, al no tener obligaciones fiscales se les impedía su ingreso a la colección.

Ciertamente, el sistema de Donación dio apertura a nuevos artistas interesados en pertenecer al acervo, sin embargo, no se exenta el proceso de selección, ya que incluso por esta vía, las obras artísticas se deben someter a escrutinio, por parte de los representantes del Museo de Arte de la SHCP —instancia que recibe las donaciones—, para definir los bienes aceptados.

Así, ya sea por donación o por ingreso al programa tributario, las piezas que integran la colección conforman un acervo que con el paso de los años mantiene la controversia sobre su imparcialidad pues, a pesar de todas las modificaciones implementadas al programa, aún es cuestionada la subjetividad en el criterio de selección, así como los mecanismos de ingreso por sus evidentes restricciones. Sabemos que, en principio, el estímulo fiscal no fue diseñado para concentrar a la élite artística, sino que se enunciaba como una medida pública, abierta para todo artista plástico y visual que deseara integrarse. Sin embargo, es evidente que en los últimos años se ha creado un filtro selectivo, no solo porque no cualquier artista vive específicamente de la venta de su obra para generar obligaciones fiscales (pues esto implica cierto prestigio al colocar su obra en el mercado del arte y un reconocimiento per se), sino que se han realizado nuevos requisitos para aspirar a ser parte de la colección, como la designación de un rango mínimo de adeudo tributario.

Dadas estas limitantes para el ingreso a la colección, es normal que en las listas de artistas contribuyentes se repitan los mismos nombres, año tras año, manteniendo la vigencia y prestigio de los mismos, difundiendo y legitimando su trabajo creativo.

Este aspecto selectivo del programa tributario puede ser visto desde dos ángulos: uno positivo, en el cual se puede argumentar que, al contar con cierto derecho de admisión, la colección adquiere una substancial plusvalía y, al aceptar sólo piezas de artistas reconocidos, se “garantiza” la calidad de las obras. Y otro negativo, desde donde se puede ver que, al restringir el acceso a otros artistas, se limita la representatividad artística contemporánea de la colección.

Este es un debate que implica muchas aristas sobre el valor, la percepción y la subjetividad. Independientemente de nuestra opinión la decisión seguirá recayendo en el criterio del Comité, hasta que las políticas lo determinen.



**Eduardo Abaroa Hurtado**  
*Videojuegos sin título*, 2011.  
Caseta de máquina tragamonedas  
180 x 120 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Obra en guarda y custodia del SAT  
Recaudación 2013

## Etapa 2. Registro y documentación

Como segundo paso, después de ser aceptado por el comité de selección las obras plásticas deben trasladarse al Departamento de Control y Registro para ser inventariadas, clasificadas y catalogadas en la base de datos de la colección. La principal manera de

proteger una pieza que ingresa a la colección es realizar un registro que dé certeza jurídica de la existencia de las piezas y las proteja legalmente.

A pesar de que el INBA, a través del SIGROPAM (Sistema General de Registro de Obra Patrimonio Artístico Mueble), está comisionado para realizar registros generales de los bienes patrimoniales de la Nación, actualmente no hay ninguna relación específica con este organismo para el registro de *Pago en especie*. Por lo tanto, la SHCP goza de autonomía para determinar las medidas que mejor le convengan, respecto de la documentación del acervo, a pesar de que se trata de bienes nacionales. Para el caso, la Subdirección de Control de Colecciones cuenta con su propia base de datos en la que documenta, tanto el padrón de artistas, como las piezas que componen la colección. Sin embargo, como asegura Julieta Ruiz<sup>18</sup>, curadora de la colección desde hace 22 años, “recientemente se estableció el vínculo con ellos para cotejar los sistemas de registro y homogeneizar la información”.

Después de ser registrada, la colección debe participar en un sorteo para determinar su ubicación y custodia, ya sea que se destine a estados o municipios o bien, sea conservada por la SHCP, pues según la regulación (SHCP, Acervos) “la obra aceptada se reparte de forma aleatoria y por partes iguales a los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, a través de un sorteo en una reunión anual del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal [...]”. De ahí, continúa el embalaje y el traslado a su destino.

### Etapa 3. Difusión y comunicación

La tercera etapa consiste en difundir y comunicar el patrimonio recaudado. La difusión de la colección es una tarea en conjunto que realiza tanto la Subdirección de Promoción

---

<sup>18</sup> Entrevista realizada por la autora en el Museo de Arte de la SHCP el día martes 03 de junio del 2014 a las 2:28 pm

Cultural como la Subdirección del Museo de Arte. Desde sus inicios se planteó la exposición como estrategia fundamental para promover la colección y hasta ahora se mantiene como prioridad

Con este sistema se pretende incrementar lo que será un legado cultural para las futuras generaciones, ya que la Colección Pago en especie se va formando con las obras de artistas contemporáneos con la obligación de conservarlas y difundirlas tanto nacional como internacionalmente, por lo que se pondrá especial atención en aumentar el número de exposiciones así como de exhibir en forma permanente las obras en centros de cultura y embajadas de México en el extranjero. (Catálogo de 1985)

Por consiguiente, la tercera parte de la obra que es recaudada pasa a manos del Departamento de *Pago en especie*, correspondiente a la Subdirección del Museo, para su exposición. En este punto el museo se convierte en el principal y más importante escaparate de la colección para ser conocida socialmente y aparece como su garante más inmediato. La función del museo radica en comunicar su patrimonio y siendo ésta colección patrimonio nacional, la exigencia de difusión y comunicación aumenta.

Todo museo responsable de una colección debe o, mejor dicho, debería contar con una serie de procedimientos o protocolos de acción que sienten las bases de operatividad y garanticen la profesionalización de las áreas dentro del museo. En el caso específico de *Pago en especie*, esta situación es diferente. A pesar de que es el Museo de Arte de la SHCP quien alberga, temporal y aleatoriamente parte de la colección, este recinto no concentra las actividades ni el poder en la toma de decisiones sobre el manejo, el control y la gestión de *Pago en especie* y sólo participa de ciertas asignaciones. Sin embargo, sí cuenta con su propio modelo de gestión basado en su Misión, Mandato, Metas y Objetivos propios entre los cuales se encuentran, además de difundir la colección *Pago en especie*, promover propuestas artísticas de interés y relevancia creativa ajenas a la colección, así como, realizar diversas actividades culturales y artísticas que atraigan a un nuevo público.

El museo, como Institución Cultural, comunica el valor y significado del patrimonio y sus estrategias de gestión deben estar enfocadas en el cumplimiento de sus objetivos o mandatos estructurales. Para Desvallé (2010: 40)

La gestión museal se define actualmente como la acción destinada a asegurar la dirección de los asuntos administrativos del museo o como el conjunto de acciones no directamente vinculadas con sus actividades específicas (preservación, investigación y comunicación). En este sentido, la gestión museal comprende esencialmente tareas relacionadas con los aspectos financieros (contabilidad, control de gestión, finanzas) y jurídicos del museo, la seguridad y el mantenimiento, la organización del personal y el marketing; también los procesos estratégicos y la planificación general.

Siguiendo esta línea, la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial de la SHCP realiza una serie de exposiciones permanentes dentro del Museo de Arte, e itinerantes en La Galería de la SHCP y en sedes alternas como son: oficinas de gobierno (internas y externas a la SHCP), museos (públicos y privados alrededor de la República mexicana), Embajadas mexicanas en el extranjero y en cualquier otro espacio que lo solicite y cuente con las condiciones necesarias para tal fin.

La curaduría y programación de estas exposiciones está a cargo del Departamento de *Pago en especie* y de la Subdirección del museo. Desafortunadamente, el número de exposiciones anuales ha disminuido, de manera paulatina por diferentes razones, entre ellas por limitaciones presupuestales o por la reducción del personal (actualmente la planta laboral del museo es de 14 personas sin posibilidad de incrementarse, pues se trabaja por plaza). Hasta hace algunos años, se realizaban un promedio de 20 exposiciones anuales y ahora se realizan alrededor de 16. De igual manera, esta reducción ha afectado las exposiciones de La Galería, que funciona como un espacio alternativo al museo y que a pesar de no contar con la investidura de un ambiente museal exhibe parte de la colección, reduciéndolas aproximadamente de 4 a 2 anualmente.

La temporalidad de una exposición, tanto a nivel nacional como internacional, fluctúa entre uno y tres meses, dependiendo del tipo de exposición, del lugar donde se presente y del éxito de afluencia, aunque es posible alargarse hasta un máximo de cuatro meses, en el interior del país.

La evaluación del éxito de las exposiciones de *Pago en especie* se establece en términos cuantitativos esto es, en número de visitantes, cobertura de medios (número de reportajes transmitidos) y popularidad en redes sociales. Pero no cuenta con una evaluación cualitativa que manifieste las opiniones e impresiones de su público asistente.

Es cierto que la cantidad de visitantes puede ser un indicador de evaluación, pero si no se tiene un estudio que aporte información específica, difícilmente se conocerá el impacto obtenido o el cumplimiento de los objetivos. La mejor manera de analizar las dimensiones y los alcances de la difusión y la comunicación del patrimonio es a partir de un estudio de público que ofrezca información a la institución de las características e intereses de sus asistentes, así como la interpretación del discurso original. Debido a que el Museo de Arte de la SHCP no cuenta con un estudio de este tipo (sólo maneja un libro de comentarios colocado dentro de las salas de exposición), le es difícil recoger información sobre su interlocutor.

Continuando con las expectativas numéricas, la ubicación del museo beneficia ampliamente la captación de público, pues se encuentra en un corredor comercial bastante concurrido, además de que está en una zona de múltiple oferta cultural de museos sin representar un problema de competencia entre ellos, pues son de características diferentes. Por el contrario, facilita la colaboración entre ellos y amplía la posibilidad de tener una mayor divulgación del museo entre diversos tipos de público. Sin embargo, en su mayoría, el público que ingresa al museo es un público transeúnte (nacional y turista) que descubre el museo en su camino e ingresa momentáneamente.

En cuanto al público que asiste a La Galería, resulta ser un poco más especializado y frecuente, debido a que se ofrecen muestras artísticas experimentales y emergentes destinadas a atraer un público específico, principalmente joven.



**Norma Bardavid Nissim**  
*El circo*, 2008.  
Bronce, 49x 18 x 15 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Obra en guarda y custodia  
del SAT  
Recaudación 2013

Aun sin contar estrictamente con un estudio de público, en ocasiones se llega a registrar una mayor cantidad de visitantes a las exposiciones en la Galería que en el museo. Puede decirse que la razón de ello es que el museo tiene un carácter más formal, no obstante, es necesario realizar un análisis más profundo. Recientemente, la Subdirección del Museo de Arte mostró un avance importante en este tema pues detectó las limitaciones que genera el no tener un estudio de público detallado, que aporte datos específicos sobre las exposiciones y parámetros de evaluación más valiosos, que beneficien tanto el desarrollo de la colección como la gestión del museo. En respuesta a ello, junto con el Departamento de *Pago en especie* y prestadores de servicio social, han comenzado a elaborar un proyecto de encuestas con el objetivo de tener más información sobre su público asistente.

Por otro lado, la intención de asignar temporalmente una parte de la colección a otras dependencias gubernamentales es exponer y, con ello, difundir la colección en espacios públicos y facilitar al espectador, la apreciación de estas obras sin necesidad de trasladarse a un museo, es decir, se pretende acercar la colección a la vida cotidiana de

los ciudadanos. Sin duda, la intención es buena. Sin embargo, siendo realistas, no cualquier ciudadano visita con frecuencia oficinas privadas de Almirantes de la Secretaría de Marina o salas de juntas de la Oficina Presidencial en Los Pinos; oficinas de la Secretaría de Educación Pública o de la Suprema Corte de Justicia, sólo por mencionar algunas. Habría que preguntarnos si esa es una verdadera estrategia de difusión y promoción del patrimonio artístico de la nación o sólo sirve como elemento decorativo para funcionarios.

Para ser llevada la colección a otros espacios, el Departamento de *Pago en especie* realiza una propuesta curatorial con un discurso y un guion museográfico que se pretende sea seguido, sin embargo, para los mediadores no es forzoso seguirlo y se les da la libertad de crear su propio recorrido. Recordemos que un museo o espacio expositivo está integrado no sólo por los objetos destinados a exhibir sino también por los mensajes que comunicarán dichos objetos. La importancia del mensaje museográfico, sin embargo, es relativamente reciente, como apunta Desvallé (2009; 29)

Hasta la segunda mitad del siglo XX, la principal función del museo consistía en preservar las riquezas culturales o naturales acumuladas, y eventualmente exhibirlas, sin formular explícitamente la intención de comunicarlas [...]. La idea de mensaje museal aparece mucho más tarde, especialmente con las exposiciones temáticas donde prevalece por años la intención didáctica [...] y el receptor sigue siendo un desconocido.

El objetivo de contar con un mensaje, al exponer *Pago en especie*, más allá de definir el recorrido, radica en transmitir la importancia social, cultural, histórica y sobre todo artística de la colección; su contexto y razón de ser. En ocasiones la exposición, por sí sola, no garantiza la comunicación efectiva del patrimonio, de modo que es necesario apoyarse de materiales que la refuercen.

Para Desvallé (2009; 29), “[...] en el contexto museal, la comunicación aparece como la presentación de los resultados de la investigación efectuada en la colección (catálogos, artículos, conferencias, exposiciones) y a la vez como la disposición de los objetos que la componen (exposición permanente e información ligada a ella)”. Reconociendo esto, la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial (DGPCOPAP), junto con sus subdirecciones realiza una serie de materiales gráficos para incrementar la comunicación del acervo. Así, para cada recaudación anual se diseña e imprime, sus propios Talleres de Gráficas, un Catálogo de consulta pública.

Otro de los proyectos de apoyo es la elaboración de folletos educativos y didácticos, basados en los programas educativos de la Secretaría de Educación Pública (SEP), pensados para apoyar la difusión y el conocimiento del Patrimonio artístico en las escuelas de educación básica, acompañados de visitas guiadas al museo. Además, la SHCP cuenta con otros espacios dedicados al quehacer artístico y cultural como son: El Recinto de Homenaje a Don Benito Juárez (dentro de Palacio Nacional), la Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada y el Centro Cultural de la SHCP que vinculan información para dar a conocer cada espacio.

**Byron Gálvez**  
*Sin título*, 2002.  
Gráfica digital E/E  
32x22 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Recaudación: 2003.



### c) Gestión del presupuesto

La gestión del presupuesto es el ejercicio de los recursos económicos, uno de los temas más importantes dentro del modelo global de gestión pues, el uso adecuado del presupuesto, junto con la realización de acciones pertinentes, posibilitará el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución o asociación que gestiona la colección de arte. En este sentido, es de suma importancia la elaboración de un plan financiero que defina la adecuada distribución del capital, su inversión y gasto, así como el modelo de financiamiento a corto y largo plazo.

La gestión institucional de recursos económicos atiende básicamente las necesidades primarias, tanto de la colección como de la institución que la resguarda, y la distribución del capital se organiza a partir de las demandas y requerimientos del mismo patrimonio.

Desde la perspectiva de Florescano (1993:23), el esquema institucional de la distribución de los recursos económicos ha cambiado considerablemente, a saber:

Un cambio sustantivo en las instituciones que conservan el patrimonio nacional es el peso que hoy tienen en sus prioridades las actividades de inventario, seguridad, mantenimiento y conservación. En sus orígenes, estas instituciones se afanaron en ampliar sus presupuestos para disponer de instalaciones, personal básico y recursos para cumplir con sus funciones de rescate, investigación y difusión del patrimonio nacional. Hoy, sin embargo, el crecimiento de los bienes patrimoniales y la multiplicación de los museos y de los costos de seguridad, mantenimiento y equipos de conservación, más los riesgos naturales que amenazan a ese patrimonio (temblores, inundaciones, incendios y otros accidentes), o sociales (robos, vandalismo), han convertido a esas actividades en asuntos prioritarios para los cuales se dispone de escasos recursos. En la actualidad, entre el 80 y 90% del presupuesto de las instituciones encargadas de conservar el patrimonio es absorbido por los salarios y las obras del mantenimiento básico. El resto se utiliza en financiar los proyectos de investigación, rescate y conservación.

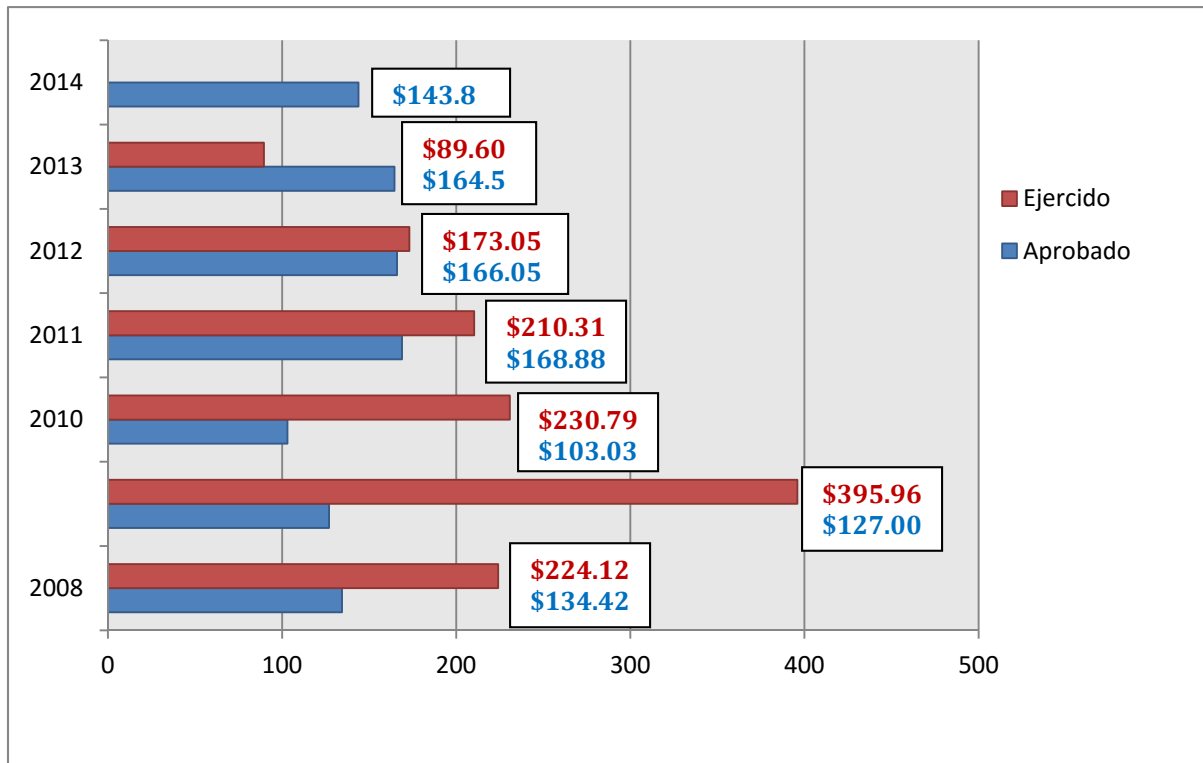
El seguimiento del presupuesto planteado es la clave para la adecuada gestión de cualquier institución cultural.

La gestión de recursos económicos de *Pago en especie* está determinada por la actividad y capacidad de movilidad de la colección, mediante su exposición y en base a ello se estructuran los programas de acción. Es decir, mientras mayor movilidad tenga la colección, mayores serán sus necesidades de cuidado y mantenimiento así como de promoción, lo cual requiere de la disposición de un presupuesto continuo para su operación. Con este objetivo en mente, la asignación del presupuesto es regulado por la Oficialía Mayor quien, a través de la Dirección General de Recursos Materiales, otorga a la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial un presupuesto general anual para su ejercicio y ésta Dirección, a su vez, distribuye dicho presupuesto entre sus subdirecciones en base a la programación general que cada una propone.

De esta manera, la Subdirección de Control de Colecciones debe elaborar su presupuesto anual contemplando los gastos del manejo, control y conservación de la colección; la Subdirección de Promoción Cultural contemplará los gastos de promoción, difusión y comunicación y, finalmente, la Subdirección del Museo de Arte incluirá los costes del montaje de exposiciones y la realización de actividades culturales y artísticas que refuercen el trabajo y proyección del museo.

Para darnos una idea del panorama financiero con el que opera la gestión de *Pago en especie* podemos ver en el Programa presupuestario E-008 para la Administración, restauración y difusión del acervo patrimonial y documental de la SHCP, bajo la responsabilidad de la Dirección General de Promoción Cultural, Obra pública y Acervo Patrimonial, su ejercicio fiscal de los últimos siete años:

## Ejercicio del Gasto (Millones de pesos)<sup>19</sup>



De manera sorprendente podemos ver que las cifras en esta gráfica evidencian la inexistencia de un plan financiero riguroso definido por su presupuesto aprobado. Si nos detenemos un momento a analizar las desigualdades entre el presupuesto ejercido y el aprobado las principales interrogantes que surgen son: ¿cómo es posible gastar más de lo que se tiene?, siendo una dependencia de la propia Secretaría de Hacienda ¿Qué no hay nadie que regule los gastos?

A ciencia cierta no podemos saber el destino exacto de dicho capital, ni el criterio de su utilización pero, sin duda, habrá una justificación institucionalizada para tales gastos.

<sup>19</sup> Disponible en internet en: [www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Portal/transform.nodo?id=4.0&transformacion=s&excel=n&zip=n&params=0=L51](http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Portal/transform.nodo?id=4.0&transformacion=s&excel=n&zip=n&params=0=L51) (consultado el 03 de abril del 2014)

### 3.2 Gestión interinstitucional



**José León Cerillo Torres**

*Doble agente 3*, 2009.

Metal, vidrio jc-212

120 X 120 X 120 cm.

Colección *Pago en especie*

Asignado por sorteo al

Estado de Hidalgo

Recaudación 2011.

La Gestión Interinstitucional de *Pago en especie* comprende, entre otras cosas, la generación de convenios o Bases de colaboración con instituciones gubernamentales (internas y externas a la SHCP), empresas, espacios públicos y privados, que beneficien ambas Instituciones. Estas Bases de colaboración establecen el intercambio cultural mediante el préstamo del acervo para su exposición y difusión itinerante. En ellas se especifican las obligaciones, acuerdos y condiciones legales a las que se comprometen las partes durante el periodo que abarque el préstamo emitido por la SHCP.

Desde hace algunas décadas comenzaron a establecerse estos convenios y fueron pensados como una estrategia para promover y difundir *Pago en especie* fuera del Museo. En entrevista con Julieta Ruiz<sup>20</sup>, la curadora afirma que “en un inicio se implementó un plan intenso de difusión de la colección para llevarla a otros lugares, empero, en la actualidad ya no hay necesidad de hacerlo pues las solicitudes de préstamo de obra llegan por sí solas, e incluso, rebasan las condiciones de accesibilidad”.

A nivel nacional se trabaja con órganos estatales, particulares (museos particulares) y municipales, a través de procedimientos específicos que son regulados por la Subdirección de Control de Colecciones, pues esta área controla la ubicación y

---

<sup>20</sup> Entrevista realizada por la autora en el Museo de Arte de la SHCP el día martes 03 de junio del 2014 a las 2:28 pm

disponibilidad de las obras. A pesar de que institucionalmente no se cuenta con un protocolo o manual de procesos, estrictamente diseñado para el préstamo o asignación temporal de obra, sí se siguen una serie de condiciones administrativas de préstamo que facilitan la movilidad de la colección y que, con algunas variaciones, funciona igual para cualquier institución solicitante. A saber:

- Solicitud de préstamo. De manera formal, la institución que solicita el préstamo de obra, emite un oficio dirigido al Oficial Mayor de la SHCP en turno con copia a la Dirección General de Promoción Cultural, Obra Pública y Acervo Patrimonial y a la Subdirección de Control de Colecciones, expresando su petición y refiriendo el número de convenio que mantienen, si es que lo hay, en caso de no tenerlo no hay impedimento para la colaboración.
- Revisión del inmueble. Es asignado personal del área de Control y registro para inspeccionar el lugar donde se pretende instalar el conjunto de obras, para verificar que cuente con las condiciones adecuadas, climáticas y de resguardo, antes de autorizar el montaje. Si el lugar no es apto para el montaje se sugiere otro espacio o se niega la solicitud.
- Propuesta curatorial. Una vez aprobado el espacio para montaje, y en caso de que la sede solicitante no tenga una selección de obras definida, como sucede en la mayoría de los casos, la Subdirección de Control de Colecciones en cooperación con el Departamento de *Pago en especie*, elaboran una propuesta curatorial para ser enviada a partir de las características de la institución y de sus posibles intereses. Esto es porque no existe un catálogo, como tal, organizado por temática, técnica o artista que ofrezca la posibilidad de una selección de piezas para el interesado. En

todo caso se puede revisar la página electrónica del SAT donde se encuentra un Registro de consulta pública de la colección que agrupa, de manera general, las recaudaciones anuales.

- Gestión de préstamo. Al ser aceptada la propuesta curatorial se procede a organizar la documentación necesaria para el préstamo de obra: firma de Oficios reglamentarios, recibos de salida de obra (bodega), Actas de constancia de entrega de obra que contiene información detallada del valor de las piezas: la temporalidad del préstamo, especificaciones legales, establecimiento de responsables, etc. (institución solicitante). Cuando se trata de una institución ajena a la SHCP se expide, además, un Contrato de Comodato. Por último, se determinan las condiciones de embalaje y traslado. La decisión sobre las piezas que se ofrecen a préstamo depende de las condiciones espaciales y climáticas del recinto que solicita la exposición con el fin de asegurar el bienestar de la obra. Asimismo, la disponibilidad de las piezas.
- Montaje. Finalmente, se designa un comisario para realizar el montaje y especificar las medidas de cuidado de las piezas entregadas.

Para la movilidad de la colección el seguimiento de estas condiciones de préstamo ha permitido su operatividad, de manera automática. Sin embargo, es necesaria la elaboración y seguimiento de un protocolo que puntualice, facilite y agilice los procedimientos garantizando, en todo momento, la seguridad del acervo y responda de manera asertiva a situaciones imprevistas. La gestión interinstitucional de colecciones permite ampliar el campo de comunicación de los acervos, llevando a otros espacios una muestra de la riqueza y diversidad artística.

Una muestra de la gestión interinstitucional que realiza la SHCP es la cesión de una sala de exposición permanente en el Museo Dolores Olmedo para alojar a *Pago en especie*. Convenio realizado desde el año 2008 y que aún se encuentra vigente, resultado del apoyo financiero que brinda la Secretaría al patronato del museo. Este convenio ha propiciado la circulación del público de un museo al otro, proyectando a *Pago en especie* en otros territorios y ha ampliado la oferta de muestras expositivas del Museo Dolores Olmedo.

A nivel internacional se tiene un Convenio de Cooperación Cultural Bilateral con la Dirección General de Cooperación Educativa y Cultural de la Secretaría de Relaciones exteriores quien se encarga de llevar a otros lugares del mundo la colección. Este vínculo comenzó en el año 2010 cuando dicha Secretaría se acercó a la SHCP para solicitar una exposición, en el marco de una visita presidencial a Colombia. Durante esas fechas coincidió que el museo estaba en un programa de remodelación y, por consecuencia, las obras más importantes de salas permanentes debían ser desmontadas y trasladadas a otro sitio. De esta manera, aprovechando la solicitud de la Secretaría de Relaciones exteriores, se aprobó la salida de parte de la colección al extranjero. Desde entonces la relación se mantiene vigente y el resultado ha sido benéfico para ambas instancias, por ejemplo, la colección ha viajado a cuatro continentes (África, Asia, América y Europa) y ha podido ser vista por un público extranjero.

Esta intensa movilidad ha traído grandes beneficios para la colección, en el sentido de la comunicación y difusión, además de que ha incitado a los artistas contribuyentes a elevar la calidad de sus obras y, por lo tanto, el valor estético y monetario del acervo se ha incrementado. Sin embargo, ha impedido llevar a cabo los procedimientos básicos del traslado de la obra como es la asignación de un comisario que acompañe en todo momento a la colección pues, en la mayoría de los casos, su presencia depende del tipo

de exposición y del lugar al que será trasladada, debido a la falta de presupuesto y de personal. Respecto del aseguramiento de las obras, no es necesaria la contratación de un seguro adicional cuando se expone dentro de las embajadas mexicanas puesto que, sigue siendo suelo mexicano y, por tanto, están cubiertas por la póliza nacional. Solo en caso de exponerse en lugares diferentes, sí sería necesaria la contratación del seguro y entonces entrarían en colaboración las tres instituciones involucradas, es decir, la Secretaría de la Relaciones Exteriores, la SHCP y la sede receptora.

El hecho de que sea la Secretaría de Relaciones Exteriores y no la propia Secretaría de Hacienda quien se encargue de la movilidad de la obra fuera del país responde a que Relaciones Exteriores posee el apoyo diplomático con las embajadas y los gobiernos de otros países, además de su posibilidad financiera para compartir con la Secretaría de Hacienda los gastos del traslado.

De esta manera podemos ver que la vinculación entre instituciones posibilita un mejor manejo del acervo y amplía el espectro de su difusión y comunicación, pero es importante mantener los protocolos de gestión y traslado con el fin de asegurar la protección de las obras.



**Ernesto Lozano**  
*Memorias de Xochimilco V, Mujer con flores.* 2009  
Acrílico/tela  
80 x 80 cm  
Colección *Pago en especie*  
Asignado por sorteo a la federación.  
Recaudación 2011.

### 3.3 Preservación de la colección

La preocupación por preservar el patrimonio tiene que ver con la continua valoración del pasado y la reafirmación social del presente, desde luego, a partir del reconocimiento de su importancia histórica y cultural. Para Devallés (2009) “[...] preservar significa proteger una cosa o un conjunto de cosas de peligros tales como la destrucción, la degradación, la disociación o, incluso, el robo. Esta protección está respaldada por la recolección, el inventario, la custodia, la seguridad y la restauración”.

La preservación del arte, visto como patrimonio, concentra una serie de acciones determinadas, programadas para asegurar su integridad física y valoración simbólica. En este sentido, para los museos e instituciones culturales que poseen colecciones de arte, la preservación del acervo es uno de los objetivos principales de su gestión.

La adecuada preservación de bienes patrimoniales depende de los cuidados y las acciones preventivas que se den a las piezas, tanto en su estado estático como en su movilidad. En teoría, el cuidado y preservación de una colección de arte, signada como bien nacional, está sujeto a las legislaciones, tratados, convenciones y cartas firmadas internacionalmente en materia de protección del patrimonio cultural y artístico aunque, en la realidad, la atención al patrimonio depende de la responsabilidad y consciencia cultural del gobierno de cada país, asimismo, de las instituciones que lo resguardan y gestionan. En este sentido Álvarez (2006; 111) señala que:

De acuerdo a las exigencias de la sociedad moderna se ha logrado esclarecer que la gestión no sólo es la administración, el cuidado, la investigación y difusión de los bienes culturales que forman el patrimonio de una nación; también abarca el reto de la conservación mediante el uso social y la responsabilidad compartida, sin el menoscabo de su valorización y para el disfrute de las generaciones actuales y futuras.

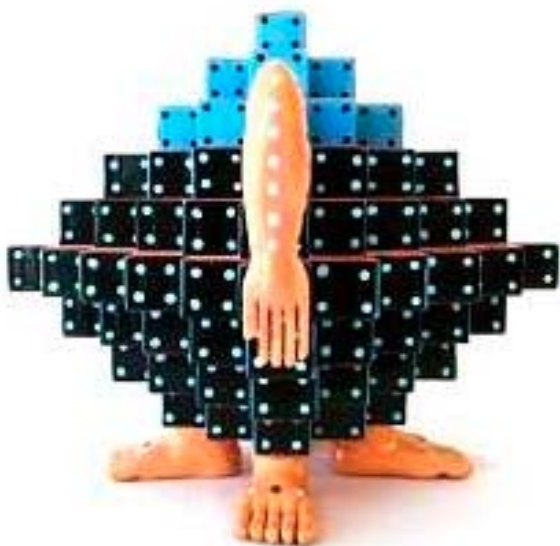
En nuestro país sucede que dicha protección está sujeta a los sistemas de valoración y conocimiento de los bienes patrimoniales. Esto es que, dependiendo de la valoración del objeto artístico se actuará sobre su tratamiento, protección, conservación y difusión. Por ello, el papel de la gestión consiste en conseguir una óptima preservación de los bienes patrimoniales, a partir de la implementación de adecuadas estrategias de conservación.

El cuidado de los bienes patrimoniales garantiza la continuidad y permanencia de los códigos ideológicos y culturales concentrados en dichos objetos. Ahora bien, es importante considerar que proteger no significa aislar o encapsular el acervo, puesto que éste es un elemento cultural comunicativo y conlleva una valoración estética y mercantil, así como un uso social e ideológico. Sin embargo, la seguridad y el almacenaje son elementos claves en el cuidado de la colección.

Anteriormente el tema del almacenaje era poco considerado por las autoridades de los museos y muchas veces las colecciones eran, literalmente, apiladas en espacios rudimentarios que fungían sólo como albergues para las obras de arte. Tiempo después, al advertir las ventajas sobre su estado de conservación y la reducción en el costo monetario, se ha optado por potenciar el cuidado y ordenamiento de las obras de arte en entornos idóneos. Siguiendo esta tendencia, muchos museos han destinado una buena parte de su presupuesto para ambientar bóvedas o bodegas mejor equipadas y acondicionadas con elementos específicos de iluminación, temperatura y humedad, que propician una mejor preservación y alargan la vida de sus piezas.

*Pago en especie* era una de estas colecciones poco asistidas debido a la falta de un espacio propio para su almacenamiento. Antes de contar con un recinto estable para resguardar y exhibir la colección, ésta viajaba de un lugar a otro. Por ejemplo, Kassner (2012) señala que la colección estuvo “en 1981 en el Museo de Arte Carrillo Gil; en 1984, en la Galería de la Secretaría de Hacienda, ubicada en la calle de Guatemala #8; y en

1988, en el Museo del Palacio de Bellas Artes”. Finalmente, se destinó para su resguardo un depósito exclusivo, altamente custodiado por la Subdirección de Control de Colecciones, ubicado en el norte de la ciudad y, por obvias razones, de acceso restringido. Mientras que, para su exposición se estableció como sede el Antiguo Palacio del Arzobispado donde actualmente comparte las salas con exposiciones, tanto de la colección Acervo Patrimonial (también de la SHCP), como con muestras temporales de artistas contemporáneos ajenos a la colección pero afines a los intereses del Museo.



**Pedro Friedeberg Lansberg**  
*Cafetera priapica III*, 2012.  
Madera policromada.  
22 x 24 x 30 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Obra en guarda y custodia del SAT  
Recaudación 2013

Un aspecto substancial es la protección del acervo mediante la adquisición de pólizas de seguros para obras de arte que las amparen de situaciones extrahumanas. En México existen pocas aseguradoras de arte y las que existen están poco especializadas debido a que se tiene poco conocimiento sobre las modalidades y alcances del aseguramiento. Sin embargo, hacen el intento por abarcar las mayores condiciones de riesgo pero, al igual que en el caso de los seguros de vida o los seguros médicos, existen diferentes modalidades que aumentan o limitan la cobertura.

Entre estas instituciones podemos encontrar financieras, bancarias y privadas como: Seguros INBURSA, AXA Seguros, Banorte, Zurich, Mapfre y algunas otras que se ofertan en el mercado. Cabe destacar que hoy en día AXA Seguros es la corporación más especializada, con mayor experiencia y prestigio en el ramo.

Por su parte, la SHCP ha recurrido a Seguros INBURSA y posteriormente a AXA Seguros, para el aseguramiento de la colección *Pago en especie*, la cual cuenta con un Seguro de tipo clavo a clavo que es el más completo y extenso que existe en la actualidad. Este tipo de seguro consiste en asegurar la pieza desde el momento que es retirada del clavo donde esta resguardada, hasta el momento en que regresa a él, a ello hace alusión su nombre. Esta modalidad abarca cualquier percance que pudiera sufrir la colección, incluidos desastres naturales, incendios, robos, extravíos, negligencias o cualquier otra situación que se nos pueda ocurrir. Además, cuenta con una extensión de cobertura en la póliza denominada *Paraguas* que agrega protección a las obras. Este seguro antes era contratado anualmente pero ahora es bianualmente.

Con el paso de los años el valor cultural y patrimonial de *Pago en especie* aumenta progresivamente y, por tanto, su valor económico. Por ello, la Subdirección de Control de Colecciones se ve obligada a realizar un avalúo semestral de la colección empleando a empresas privadas para su obtención, una situación poco entendible ya que por ley debería hacerlo el Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (INDAABIN), dependencia federal cuya Misión es: “Administrar el patrimonio inmobiliario federal y paraestatal optimizando su aprovechamiento, así como proporcionar servicios valuatorios a la Administración Pública Federal contribuyendo a racionalizar el gasto público”.<sup>21</sup> Con quien además, se tiene una Base de colaboración para la asignación temporal de *Pago en especie*. La colaboración entre ambas instituciones reduciría gastos al presupuesto de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la SHCP o permitiría su utilización en otras áreas, sin embargo, dicha colaboración es inexistente hasta ahora.

---

<sup>21</sup> Disponible en su página electrónica:  
[www.indaabin.gob.mx/Paginas/Conoce%20el%20Indaabin/MisionVision.aspx](http://www.indaabin.gob.mx/Paginas/Conoce%20el%20Indaabin/MisionVision.aspx)



**Josué Bayrol Jiménez Vargas**  
*De la serie Recuérditos 4, 2012.*  
Tinta vinil sobre papel 1/10.  
60 x 90 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Obra en guarda y custodia del SAT  
Recaudación 2013

Anteriormente el tema de los seguros y la plusvalía de la colección resultaban ser dos asuntos que, en lugar de beneficiarla, la perjudicaban pues imposibilitaban su movilidad. Esto debido a que la institución cultural o museo que deseara solicitar en préstamo parte de la colección, se obligaba a contratar un seguro de obra de amplio espectro como garantía de protección para la colección a lo que muchos lugares se negaban. Y no es para menos pues, dependiendo del autor y el tipo de pieza, los avalúos de las piezas van desde los \$1,200 hasta los \$2, 300,000 aproximadamente. Como es de suponerse, casi ninguna institución contaban con la capacidad financiera para hacerlo y, en consecuencia, *Pago en especie* permanecía oculta en bodega. Hasta hace algunos años que la SHCP modificó sus estatutos y al ampliar la cobertura de su póliza de seguro, *Pago en especie* queda protegida en el lugar donde este, dándole la posibilidad de viajar a otros recintos sin que esto represente un problema para quien la alberga.

Por lo que respecta a la conservación y la restauración de *Pago en especie*, la Subdirección de Control de Colecciones cuenta con un Departamento de Restauración y Conservación, dedicado a salvaguardar su patrimonio artístico, que labora bajo estatutos y

lineamientos establecidos internacionalmente. Así lo refiere la propia SHCP (1989: 19), en su folleto informativo sobre las actividades realizadas para la preservación del acervo

El Departamento de Restauración y Conservación del Patrimonio Cultural de la Secretaría de Hacienda tiene como objetivo conservar y restaurar los bienes que integran el acervo patrimonial siguiendo los métodos y criterios vigentes internacionalmente. El Departamento está constituido por tres talleres con personal especializado en pintura de caballete, documentos gráficos, cerámica, material tecnológico y ebanistería. [...] Se controla periódicamente el estado de conservación de las obras que se encuentran en calidad de préstamo en las diferentes áreas de la SHCP, así como de cada obra que entra y sale del Departamento.

Los principios generales sobre el cuidado de los bienes artísticos, por los que se guía dicho Departamento están suscritos, bajo consensos internacionales, por los organismos reguladores como el ICOM y la UNESCO quienes señalan las nociones conceptuales y/o terminologías que rigen el campo profesional protector del patrimonio. Dichas nociones son referidas por Devallés (2010: 70) dentro de los *conceptos clave* para entender y hacer museología

Las actividades de conservación tienen como objetivo la puesta en marcha de los medios necesarios para garantizar el estado de un objeto contra toda forma de alteración, a fin de legarlo a la posteridad lo más intacto posible [...]

La **conservación preventiva** es el conjunto de medidas y acciones que tienen por objetivo evitar y minimizar los deterioros o pérdidas futuras [...], estas acciones son indirectas: no interfieren con los materiales y estructuras y no modifican la apariencia de los bienes culturales.

Por otra parte la **conservación curativa** es el conjunto de acciones directamente emprendidas sobre un bien cultural o un grupo de bienes, con el objetivo de detener un proceso activo de deterioro o para reforzar su estructura. Estas acciones se ponen en marcha solamente cuando la existencia de los bienes está amenazada a corto plazo por su fragilidad extrema o por la velocidad de su deterioro y modifican a veces la apariencia de los mismos.

La **restauración** es el conjunto de acciones emprendidas directamente sobre un bien cultural singular y en estado estable, teniendo como objetivo mejorar su apreciación, comprensión y uso. Estas intervenciones sólo se realizan cuando el bien ha perdido una parte de su significado o de su función a raíz de deterioros o de restauraciones anteriores. Estas tareas se fundan en el respeto de los materiales y muy a menudo modifican la apariencia del bien.

A partir de una evaluación periódica de las piezas se determinan las acciones a seguir sobre ellas, en caso de ser necesario. Cada pieza posee características diferentes y se encuentra en condiciones específicas debido a su uso, almacenamiento y exposición, por tanto, requiere de cuidados individuales y distintos. Si bien es cierto que existe la restauración como parte importante para el rescate de las piezas de arte, la tendencia actual es conservar las obras con técnicas preventivas antes que recurrir a la restauración debido a que, ésta última, implica un gasto económico y un esfuerzo humano mayor, además de que no siempre se logra recuperar la originalidad de la pieza.



**Martha Celia Santos Navarro**  
*Cristina de la serie Ninfas del bosque, 2012.*  
Gráfica impresión digital  
24 x 36 x 36 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Obra en guarda y custodia del SAT  
Recaudación 2013

Durante su estancia tanto en el almacén como en exhibición dentro del museo y en áreas internas de la SHCP, las piezas de la colección *Pago en especie* son vigiladas para asegurar su óptimo estado de conservación. Dentro del protocolo de préstamo de obra, bases de colaboración o convenios interinstitucionales, se inserta una guía básica que indica los cuidados generales que se deben dar a las piezas durante su estancia en Instituciones externas a la Secretaría. Dicha guía es entregada a los responsables temporales de la colección, como parte de la documentación reglamentaria, obligando a su cumplimiento. A pesar de que, como veremos a continuación, es una guía bastante somera, resulta sencilla y práctica de seguir para quienes no tienen conocimientos sobre el cuidado de obras artísticas:

*Guía Técnica y medidas para la limpieza y cuidado de los bienes artísticos y de ornato asignados temporalmente<sup>22</sup>.*

1. No se deberán limpiar los muebles con trapo húmedo.
2. Para quitar el polvo de un cuadro de vidrio, un marco o una escultura, usar exclusivamente una brocha de cerda muy fina y suave, completamente seca, pasándola ligeramente sobre la superficie sin presionar demasiado para evitar rayarla. Lavar frecuentemente el pelo de la brocha con champú neutro, enjuagar bien y dejarla secar completamente antes de volverla a usar.
3. Evitar toda clase de contacto con las superficies pintadas de las obras.
4. Nunca pasar aspiradora sobre los bienes asignados, ni sobre los tapices de los muebles.

---

<sup>22</sup> Guía proporcionada a la autora por el área de Control de colecciones como material de consulta.

5. Usar plumero para retirar el polvo y las telas de araña detrás de los muebles, cuadros, rincones, techos, paredes. También se pueden limpiar las esculturas de gran formato y pesadas, que no tengan elementos sobresalientes, con el plumero, nunca usando un paño húmedo.
6. En caso de encontrar desprendimiento de capas de pintura en los bienes asignados, dar aviso al responsable administrativo para que éste, a su vez, lo reporte de inmediato a la Dirección General de Promoción Cultural, Obra pública y Acervo patrimonial de la SHCP. De la misma manera se procederá en caso de detectar polvillo de madera por ataque de insectos (polillas).
7. Nunca lavar el tapiz de un mueble. Quitar el polvo con brocha suave o con plumero limpio, no con golpes al tapiz. Durante la limpieza diaria cubrir los tapices de los muebles con mantas para evitar el polvo o mancharlos.
8. La labor de limpieza debe efectuarse con precaución, sobre todo en el caso de objetos quebradizos. De ocurrir algún accidente, se deberá guardar cuidadosamente todas las partes, por pequeñas que sean, en un sobre o caja identificando su origen y avisar al responsable administrativo.
9. Las obras de arte y muebles finos, en general, se deterioran con el exceso de iluminación, por ello se debe evitar exponerlos a la luz directa del sol o a una iluminación artificial intensa. Asimismo se procurará protegerlos de las salidas del aire acondicionado.
10. Limpiar, pulir y nutrir la madera de los muebles con trapo de franela (preferentemente de color gris), ligeramente humedecido con aceite rojo para muebles, siempre cuidando, si tiene tapiz no tocarlo. Antes de poner el aceite, se retira el polvo del mueble. Basta limpiar con aceite una vez al mes.

11. Nunca usar cinta adhesiva de ningún tipo sobre las obras o los muebles, ya que puede causar daños irreparables.

12. Para limpiar los muebles forrados de piel, usar trapo de franela y crema especial para la limpieza de piel. Es importante quitar el exceso de crema y si el mueble tiene botones, limpiar con cuidado para no aflojarlos.

Se recomienda que los tapetes no estén en áreas de mucho tránsito. Para limpiar un tapete, basta pasar aspiradora, nunca hay que sacudirlos. Si el tapete tiene elementos desprendidos o si se considera que necesita mayor limpieza, notificarlo a la DGPCOPAP. No se deberá lavar con ninguna sustancia.

Como podemos ver, en realidad, la guía no ofrece información específica sobre las condiciones adecuadas en la que se deben mantener las piezas, simplemente se trata de un menudo listado de consejos de limpieza para las obras que, de buena fe, se espera sean seguidos por el personal de la institución receptora y en el caso de que haya algún deterioro, éste sea mínimo. Sin embargo, en caso de préstamo de obra a instancias no culturales es difícil garantizar su seguridad, pues no cuentan con los conocimientos indispensables para el tratado de las piezas.



**Rowena Galavitz**  
*Sn. Felipe Neri*, 2003.  
Grabado a color sobre papel 1/25  
17.5 x 17.5 cm.  
Colección *Pago en especie*  
Recaudación: 2003

Con la implementación de medidas preventivas se pretende proteger el acervo. Los cuidados preventivos aplicados a las obras de arte minimizan los daños ocasionados por el paso de tiempo y por alteraciones externas como la humedad, la luz o los cambios de temperatura. Empero, a pesar del rigor en la seguridad y la precaución que se tengan a la hora de resguardar el patrimonio cultural existen, lamentablemente, situaciones de riesgo imposibles de evitar, como es el caso de los desastres naturales. Un claro ejemplo de ello es el sismo de 1985 que devastó a la ciudad de México y afectó, inevitablemente, al Museo y a su colección *Pago en especie*. Muchas piezas fueron destruidas, otras dañadas y otras tantas se perdieron entre los escombros del siniestro. Este hecho no sólo redujo la cantidad del acervo, también redujo el valor económico y simbólico de la colección.

Generalmente, en los casos donde las piezas artísticas sufre un daño extremo, se debe recurrir a la restauración que, como se mencionó, es una intervención más invasiva pero necesaria para el aseguramiento de la obra, aunque sin garantía alguna de recuperarla íntegramente. Este procedimiento se aplicó a las piezas deterioradas por el sismo. De las piezas recuperadas, algunas fueron restauradas por los propios artistas, aunque no se mencionan cuales exactamente, mientras que el resto fue restaurado por el Departamento de restauración de la SHCP.

Pérdidas como esta resultan irreparables para el patrimonio cultural, a pesar de ello, *Pago en especie* continúa renovándose y resignificándose año tras año.

A continuación podemos ver un registro de las piezas que resultaron afectadas por el sismo de 1985:<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Fuente: Catálogo *Colección Pago en especie* de la SHCP 1985.

COLECCIÓN PAGO EN ESPECIE: OBRAS DAÑADAS

1 **Concepción Báez**

*Antaño*, 1985.

óleo/tela

80,2 x 60

Recaudación: 1985



2 **Yolanda Bernal**

*Rostro*, 1984.

Litografía/papel 6/10

38 x 49

Recaudación: 1985



3 **Yolanda Bernal**

*Llanto por Guatemala*, 1983.

Litografía sobre papel

42 x 42

Recaudación: 1985



4 **Yolanda Bernal**

*Holocausto del abrazo*, 1982.

Huecograbado sobre papel

17 x 13

Recaudación: 1985



5 **Federico Cantú Fábila**

*Nocturno*, 1973.

Óleo/tela

39.2 x 54.5

Recaudación: 1985



6 **Felipe Castañeda Jaramillo**

*Flor*, 1984.

Bronce VI/ VII

42 x 34 x 16

Recaudación: 1985



- 7 **Heriberto Juárez**  
*Guadalupe Victoria*, 1985.  
Bronce, base mármol  
50 x 18 x 18  
Recaudación: 1985



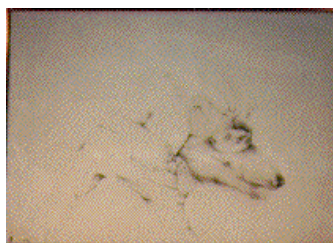
- 8 **Heriberto Juárez**  
*Vicente Guerrero*, 1985.  
Bronce, base mármol  
50 x 18 x 18  
Recaudación: 1985



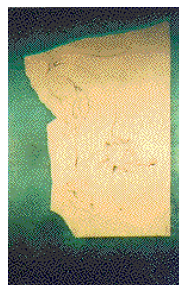
- 9 **Antonio López Oliver**  
*Convento de Don Vasco*, s/f.  
Acuarela/papel  
61 x 46  
Recaudación: 1985



- 10 **Mario Martín Del campo**  
*Jabalí*, 1980.  
Lápiz/papel  
73 x 103.7  
Recaudación: 1985



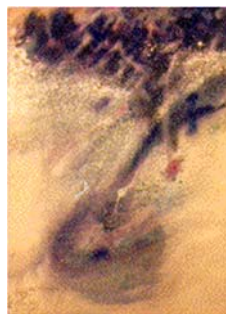
- 11 **Mario Martín Del campo**  
*La Loba*, 1980.  
Gráfica. Mixta/papel  
88.5 x 57.9  
Recaudación: 1985



- 12 **Ángel Martín Merino**  
*Reposo*, 1985.  
Óleo/tela  
94.5 x 144  
Recaudación: 1985

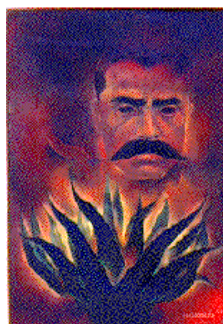


- 13 **Carlos Nakatani**  
*Paseo por los Alpes Suizos*, 1983.  
Gouache/papel  
37.5 x 27.5  
Recaudación: 1985



#### OBRA PARCIALMENTE DESTRUIDA

- 1 **Alberto Arovesty**  
*Zapata*, 1985.  
Óleo/tela  
100 x 70  
Recaudación: 1985



#### OBRA PERDIDA<sup>24</sup>

- |   |  |
|---|--|
| 1 <b>Yolanda Bernal</b><br><i>Pájaros en la cabeza</i> (1984)<br>Gráfica/litografía<br>42 x 31.3<br>Recaudación: 1985 | 2 <b>Joaquín Martínez Navarrete</b><br><i>El maguey</i> (1984)<br>Acuarela/papel<br>21.5 x 32.2<br>Recaudación: 1985   |
| 3 <b>Ángel Martín Merino</b><br><i>Bodegón</i> , s/f<br>Óleo/tela<br>112 x 87<br>Recaudación: 1985                    | 4 <b>Xavier Oteyza y de Oteyza</b><br><i>El último esfuerzo</i><br>Técnica mixta/papel<br>55 x 75<br>Recaudación: 1985 |
| 5 <b>David Lanch</b><br><i>Quetzalcóatl</i> , 1977.<br>Aguafuerte/papel P/A<br>Recaudación: 1985                      |  |

<sup>24</sup> No se encontró registro de las imágenes en la base de datos de la SHCP.

## OBRA DESTRUIDA

- 1 **Arteche**  
*Mujer de espaldas*, 1983.  
Carboncillo/papel  
102 x 81.5  
Recaudación: 1985

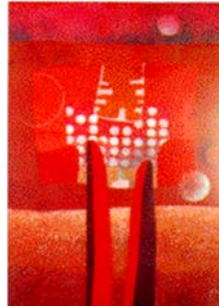


- 2 **Antonio Esparza**  
*Foto de Catemaco destruida*, 1984.  
Técnica mixta/tela  
127 x 202  
Recaudación: 1985

- 3 **Erasto León Zurita**  
*Hombre fumando*, 1985.  
Acrílico/tela  
80 x 70  
Recaudación: 1985



- 4 **José Jesús Sánchez Urbina**  
*Homenaje a Gustav Holst*, 1985.  
Gouache/papel  
70 x 50  
Recaudación: 1985



- 5 **Marco Antonio Zepeda**  
*Los volcanes*, 1978.  
Óleo/tela  
80 x 150  
Recaudación: 1984



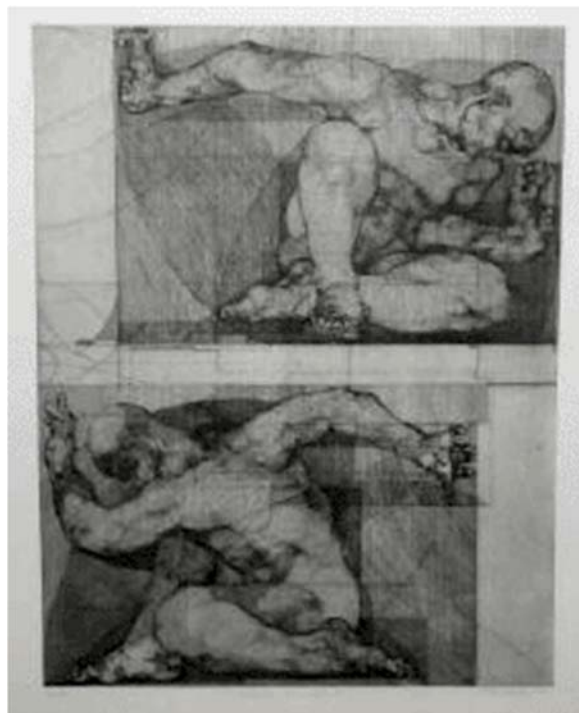
- 6 **Marco Antonio Zepeda**  
*El valle del Tepozteco*, 1975.  
Óleo/tela  
70 x 120  
Recaudación: 1984



En términos generales, la conservación y restauración de un acervo artístico responden a la necesidad de preservar y rescatar el patrimonio como legado de trascendencia cultural. En este sentido, el museo funciona como un espacio de resguardo para las colecciones y les proporciona las condiciones necesarias para su subsistencia.

Las transformaciones sociales, históricas y culturales van modificando las prácticas artísticas, los soportes en los que se presentan, los espacios que las albergan y, por tanto, los mecanismos de conservación y restauración que las preservarán a través del tiempo. El desarrollo tecnológico ha incidido en el arte y éste, a su vez, ha realizado importantes aportaciones a las ciencias y a la tecnología. Los materiales y soportes utilizados en el arte han sido reemplazados o mejorados por innovaciones tecnológicas correspondientes a cada periodo histórico.

Con la inclusión de la tecnología digital en el arte, las prácticas artísticas emergentes precisan de la innovación tecnológica en técnicas preventivas, dentro de lo posible, pues muchas piezas presentan un corpus efímero; mientras que en otras se han integrado elementos poco convencionales que, aunque perdurables, requieren cuidados especiales. Por consiguiente, el campo de la conservación y restauración del arte se ha tenido que actualizar y especializar en nuevas técnicas de preservación, restauración, conservación y catalogación de las obras artísticas, para asegurar su bienestar.



**Flor Minor**

*Estudio a dos niveles I, s/f*

Grabado

55.5 x 43.5 cm (s/marco)

Colección *Pago en especie*

Recaudación: 2006

## CONCLUSIONES

Para entender a profundidad las implicaciones sociales, históricas y artísticas de la colección *Pago en especie* fue preciso conocer el proceder histórico del coleccionismo, actividad que comenzó siendo un recurso del dominio y ostentación del poder para convertirse, posteriormente, en una práctica cultural determinante. Si bien esta práctica se ha transformado a través del tiempo, mantiene hasta nuestros días su carácter esencial de acumulación y riqueza.

El coleccionismo de arte, como objeto de estudio, ha aportado interesantes perspectivas sobre el imaginario social y cultural y ha incidido en el quehacer museológico y expositivo de la actualidad. Intentar definir teóricamente una práctica cultural como ésta resulta un poco difícil pues —como ente vivo y dinámico— está en constante construcción pero, de manera general, podemos reconocer que el coleccionismo se ha constituido como un proceso de agrupación de elementos simbólicos altamente apreciados por una sociedad dentro de un contexto histórico determinado. Metafóricamente hablando, se colecciona como una forma de atesorar el pasado y de congelar el presente para disponer de ellos en el futuro.

El sentido del coleccionismo cobra importancia cuando las piezas encarnan afirmaciones sociales compartidas colectivamente pues, dicho sea de paso, la colección de arte lleva consigo una carga cultural simbólica que comunica un mensaje específico de la sociedad en la que se crea; da cuenta de una época, de su contexto, de su estilo, de conceptos, gustos y aspiraciones, así como de un ideal estético a través de un lenguaje artístico.

Las diversas modalidades del coleccionismo en las sociedades actuales han constituido perspectivas sobre la realidad y sobre su reinterpretación estética: una visión

más arriesgada desde el coleccionismo privado y otra más conservadora desde el coleccionismo público. Esto es porque, generalmente, el Estado tiende a apostar por lo seguro, por lo que ya cuenta con reconocimiento, como es el caso de las piezas arqueológicas o de autores consagrados. Mientras que el coleccionismo privado de arte contemporáneo se ha convertido en una condensación alegórica y las colecciones se han vuelto referentes visuales de la actividad social. En ambos casos, el contenido visual de las colecciones tiene que ver con el gusto del coleccionista y de sus objetivos específicos, por lo tanto, una colección es una visión particular de un contexto mucho más amplio, pero si reunimos diferentes tipos de colecciones podremos ampliar el horizonte y acomodar un rompecabezas del entorno cultural histórico.

Al mismo tiempo que se ha ido transformando el coleccionismo, los museos también han modificado sus paradigmas acorde a los cambios sociales, tecnológicos y de la globalización cultural. En un primer momento, el museo surgió, dentro del paradigma ilustrado, como un espacio de educación, resguardo y contemplación de objetos valiosos, empero, con el tiempo evolucionaron y se establecieron como recintos culturales dinámicos que replanteaban sus posturas, dentro de lo social y lo artístico, para reconstruirse generacionalmente.

La relación entre el museo y el coleccionismo se estrechó conforme avanzaban estructuralmente, el museo como Institución y el coleccionismo como práctica cultural generalizada, dando sentido uno al otro. Para la mayoría de los museos la colección representa su razón de ser y subsistencia (aunque existen algunos museos sin colecciones), y se colocan como sus principales guardianes.

En un principio, el poder y la riqueza estaban asociados, implícitamente, al coleccionismo, empero, cuando el coleccionismo se convirtió en una práctica estatal y comenzó a crear colecciones, éstas se convirtieron en un elemento simbólico de riqueza

cultural donde, incluso, no fue necesario el intercambio monetario para su conformación. Sabemos que la mayoría de las colecciones públicas en México han sido constituidas por hallazgos arqueológicos, donaciones de particulares, adquisiciones por incautación o sustitución tributaria y, en el menor de los casos, producto de la asignación de un presupuesto destinado para tal fin.

Al institucionalizarse el coleccionismo público se convirtió en un mecanismo de refuerzo dentro del plan instrumental en la conformación del Estado y se ha consolidado a través del tiempo. A partir del México independiente, el Estado se posicionó como el principal financiador de la cultura apoyándose en la creación de museos nacionales que legitimaron su labor y participaron en el fortalecimiento y construcción de la identidad nacional. En cierta medida esta idea se conserva y el coleccionismo público se percibe como un aliado en la constante construcción identitaria. En palabras de Pérez y Pérez<sup>25</sup> (2012: 23): “El coleccionismo institucional o público tiende a generar un sentido de identidad a través de un patrimonio que se exhibe y promueve, y que debe ser administrado con la prioridad de estar al alcance de un mayor número de personas en espacios públicos abiertos [...]”.

La atribución patrimonial dada al arte genera expectativas de identificación y cohesión identitaria dentro del conglomerado social, estableciendo políticas para la comunicación del discurso oficial. Dichas políticas están sujetas al aparato político en turno y, por lo tanto, determinan los discursos que sustentan a las colecciones públicas y a los Museos que las albergan. Luego entonces, el coleccionismo de arte como política cultural en México hasta mediados del siglo XX no proponía la adquisición de objetos artísticos mediante su compra o comercialización y, evidentemente, no participaba en subastas públicas. Así avanzó el coleccionismo público hasta finales de los años 80,

---

<sup>25</sup> Director del Museo de Arte de la SHCP

década en la que, merced a la implementación de las políticas neoliberales, cambiaron las condiciones y el Estado dejó de lado la preocupación por lo público, vendiendo muchas de las empresas que antes le pertenecían al pueblo de México. En algunos casos sucedió que administraciones de instituciones culturales, como el INBA o el CONACULTA, decidieron realizar adquisiciones de gran valor artístico, disponiendo del presupuesto estatal, pero esto sucedía de manera aislada. En definitiva, el coleccionismo público no se fundamentaba en la comercialización del arte sino que se le concebía como un medio de preservación y divulgación del patrimonio cultural mediante el auspicio institucional.

Asimismo, a partir de esa década se generó otro fenómeno importante: la gran relevancia del coleccionismo privado como un sector relevante dentro de la economía nacional, imponiéndose como una práctica económica, política y cultural. El florecimiento del coleccionismo privado en México se ha definido por las operaciones en el mercado del arte y las fluctuaciones económicas del país, creando a su alrededor galerías, exposiciones privadas, e incluso museos, que pertenecen a particulares y, por tanto, que imponen el gusto o la visión del arte de sus propietarios.

El mercado internacional, como producto de la globalización, ha determinado también las pautas creación y consumo, interviniendo en la valoración de los artistas y, con ello, en las tendencias del coleccionismo contemporáneo. Sin duda, el mercado del arte y su vinculación con la economía han determinado claros beneficios para el desarrollo de las colecciones privadas. Sin embargo, esto no significa que dicho desarrollo este determinado solamente por el aspecto económico. A partir de la observación y comparación del impacto generado por algunas exposiciones de diversos museos que, junto con sus colecciones, permanecían inactivos, se puede ver una revitalización mediante la aplicación de nuevas políticas culturales, en cuanto a sus muestras expositivas y, específicamente, por la renovación de sus modelos de gestión.

Museos poco concurridos que a partir de la vinculación interinstitucional o de la ampliación de sus servicios y actividades, abarrotaron sus salas de exhibición posicionándose como los recintos más visitados de la Ciudad. Adquiriendo la figura del museo, en consecuencia, un aspecto más amigable y consolidándose como una atractiva oferta cultural y punto de encuentro social. Esto ha sido posible debido a la flexibilidad en los modelos de gestión para responder a las demandas sociales y culturales de la época.

Con ello podemos llegar a la conclusión de que un modelo de gestión flexible y bien ejecutado, asegura el cumplimiento de los objetivos planteados para el florecimiento de la colección y, por tanto, del tipo de coleccionismo al que corresponda. Este panorama ratifica la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo. Es decir, que el efectivo desarrollo y visibilidad de las colecciones artísticas puede lograrse en tanto se establezca un adecuado modelo de gestión y, en cuanto a las colecciones públicas, dicha hipótesis es parcialmente cierta pues, si bien, es fundamental contar con un modelo de gestión concreto y particular, también es cierto que en el desarrollo del coleccionismo y de las colecciones interfieren otros factores como las tendencias en el mercado del arte, las políticas culturales y, en general, el contexto histórico y social, convirtiendo dicho desarrollo en un sistema colaborativo entrelazado pero que, a mi parecer, parte de un Plan de manejo personalizado y flexible.

El Museo de Arte de la SHCP ha experimentado este tipo de éxito en algunas exposiciones, es decir, el mayor flujo de visitantes ha sido resultado de gestiones interinstitucionales para las exposiciones de muestra temporales. Sin embargo, considero que su colección residente no ha alcanzado un impacto visual trascendente, que respondiera al objetivo inicial de hacer del conocimiento público nacional esta colección, como para hablar de un caso de éxito, conforme a estos objetivos y metas. En todo caso, *Pago en especie* requiere un modelo de gestión integral e incluyente que comunique, a un

público más amplio, la existencia de la colección institucional, a fin de que eleve su importancia artística y su justificación social. Recordemos que la intención al formar la colección era generar un patrimonio en beneficio de México, que reflejara las diferentes muestras de grandeza artística del país, así como el interés y compromiso de la Secretaría de Hacienda y del Estado por promover la práctica y disfrute del arte y la cultura.

La colección es parte de nuestro patrimonio simbólico, materializado en objetos artísticos, y comprende diferentes formas y miradas artísticas que abstraen una parte de la realidad social y cultural del país. Aunque es una colección poco conocida, su importancia y valoración patrimonial queda asentada.

Ciertamente, el embate de las críticas hacia la colección son entendibles y, por supuesto, justificadas, ya que actualmente concentra tres de las discusiones filosóficas más agudas con relación al arte: en primer lugar su sentido ontológico, es decir, la determinación de lo qué es y en que consiste su carácter esencial y, tanto más, cuando se trata de una colección de arte contemporáneo cuya valoración y legitimación aún está en pugna; en segundo lugar, se encuentra la discusión sobre su carácter ético, esto es, si se trata de una colección dirigida bajo la intervención del Estado, dicha intervención no es bien vista por todos porque los mecanismos para la adquisición de nuevas colecciones no son claros y, muchas veces son cuestionables (véanse aquellos casos donde los artistas son juez y parte, por citar un ejemplo); Finalmente, y por si fuera poco, tenemos un problema de Filosofía política pues, al ser considerada la colección *Pago en Especie* como *Patrimonio nacional*, debe aclararse, de manera suficiente, en qué consiste dicho patrimonio (por ejemplo, ¿se trata de un patrimonio irrenunciable e intransferible que continuamente se reconstruye conceptualmente?). Además de clarificar concretamente la vieja discusión sobre la relación entre el Arte y el Estado. Dicha relación, por su parte, ha generado diferentes posturas, unas a favor y otras en contra, argumentando elementos

sobre el poder adjudicado al Estado como principal financiador de la cultura para manejar, valorizar, proteger y difundir el patrimonio cultural de la nación.

En cuanto a estos problemas, no hay respuesta sustentada desde el proyecto *Pago en Especie*, como política cultural. Existen muchos otros cuestionamientos sobre la actividad del Estado y su interés en el arte y la cultura del país. En muchas ocasiones, las acciones realizadas por el aparato estatal no han beneficiado al sector cultural al que están dirigidas sino que, por el contrario, han afectado su desarrollo y continuidad. Por ejemplo, el presupuesto anual destinado a la cultura que disminuye constantemente. Una parte de este presupuesto se destina al mecenazgo estatal como política cultural presentada en diferentes formas, ya sea en becas académicas, artísticas, de investigación o, como en el presente caso, de subvención tributaria, con la intención de subrayar su interés en la cultura.

*Pago en especie*, puede entenderse como mecenazgo estatal desde dos perspectivas: primero, como estímulo de creación artística, a partir de la exención tributaria; y segundo, como promotor del patrimonio artístico, mediante la creación, conservación y difusión de la colección y su museo; donde la gestión está determinada por un presupuesto estatal que proviene del erario. Si bien, su representatividad no es una opinión consensada generalizadamente, su justificación social y permanencia residen en que, es una colección de arte y, por lo tanto, conlleva una gran importancia histórica dentro de la producción artística de nuestro país.

Claramente, para un sector político, el mecenazgo estatal ha sido entendido como un gasto inútil e incluso aparecen posturas que proponen su desaparición como mecanismo de autogestión cultural y autovaloración social del patrimonio<sup>26</sup>. Sin embargo, el

---

<sup>26</sup> Véase Gertz Manero, Alejandro, 1976. *La defensa jurídica y social del Patrimonio Nacional*. México: Fondo de Cultura Económica.

financiamiento a la cultura, en realidad, es sostenido por la sociedad. Es decir, constitucionalmente el Estado se estructura como un órgano regulador y administrador de la riqueza nacional, en todas sus acepciones, pero está sujeto a la sociedad que lo ratifica. Una de sus funciones es proporcionar el desarrollo y bienestar social y dentro de este bienestar se encuentra el derecho a la práctica y disfrute de la cultura y del patrimonio. En otros términos, el financiamiento cultural así como el cuidado y preservación del patrimonio cultural y artístico de la nación se enuncian como obligaciones del Estado y sus Instituciones oficiales disponiendo de un erario.

Las políticas culturales pueden ser propuestas, legisladas y reguladas por diferentes entidades, complejizando su progreso. Por ejemplo, el programa *Pago en especie* es una Política cultural legislada por el Estado pero regulada desde el mercado del arte. Dado que para afiliarse al programa es requisito adeudar cierta cantidad de gravámenes generados por la enajenación de obras de arte (cantidad no estipulada abiertamente), se da prioridad al ingreso de artistas con una clara actividad mercantil. Es decir, el ingreso a la colección está determinado por el nivel especulativo del artista dentro del mercado del arte y mientras mayor plusvalía perciba, mayores serán las posibilidades de pertenecer a la colección, sin importar su calidad o representatividad artística.

Dentro de este mercado las Galerías cumplen un papel fundamental para el posicionamiento de los artistas pues, son el aparador de la oferta y la demanda. La SHCP cuenta con su propia Galería de Arte, insertándose institucionalmente al mercado. Aunque aquí las piezas no están a la venta, el espacio permite a los artistas emergentes divulgar su trabajo, posibilitando su futura inserción en el mercado del arte y, por consiguiente, en el programa hacendario. El conflicto en esta situación es que el mercado es bastante volátil. El coleccionismo por tendencia no siempre acierta en sus estrategias de transacción pues, en algunos casos, el posicionamiento del artista se basa en la moda

temporal y en sus alcances mercadológicos más no en su trascendencia artística. Si basamos la conformación de una colección patrimonial en los movimientos del mercado el resultado será una colección con un valor relativo, señalada por la incertidumbre, como es el caso de *Pago en especie*, la cual se vislumbra como una colección exclusiva no por la calidad de las piezas, específicamente, sino por el poder especulativo de los artistas que la integran. Aunque, recordemos que desde sus inicios el programa *Pago en especie* surgió como un privilegio para el gremio artístico que, de alguna manera, se mostraba afín al modelo estatal y se enfocaba en atraer artistas consolidados dentro del mercado, lógica mantenida en la actualidad.

Como política cultural estatal supeditada a los intereses y prioridades de la agenda burocrática, su futuro es incierto; su permanencia y modificaciones están determinadas por las políticas ejecutadas por el aparato estatal. Con las actuales modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública y la creación de la Secretaría de Cultura, que eliminó al antiguo CONACULTA, vendrán diversas reformas que intervendrán en la gestión de la colección. De entrada, en el proceso de selección de las piezas y en la designación del Comité. Además, sin afán de ser pesimista, cabe la posibilidad de que en cualquier momento el programa sea cancelado, dada la numerosidad de la colección y la imposibilidad de su manejo, convirtiéndola en una colección cerrada sin que puedan adherirse a ella más artistas. Claro que esto no implicaría la desaparición de la colección, simplemente su plan de gestión se reduciría al manejo y control de las piezas ya existentes. Esperando que esto no suceda, me parece importante centrar la atención en potencializar su modelo de gestión y rectificar los errores que, hasta ahora, han impedido su florecimiento.

Cuando nos detenemos a analizar el modelo de gestión de una institución cultural, sin duda, encontraremos aciertos y errores y el caso de la Dirección General de

Promoción Cultural, Obra pública y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda, no es la excepción. Dentro de su gestión son perceptibles, a simple vista, las deficiencias administrativas ocasionadas por la ausencia de Gestores culturales profesionales que dirijan, mediante un *Plan de Manejo* concreto, el rumbo de la colección. En principio, el modelo de Gestión, presenta una serie de problemas administrativos e institucionales que limitan el desarrollo y comunicación de *Pago en especie*, tanto como programa tributario como colección artística, problemas que podrían ser resueltos si se contara con elementos para definir su rumbo en una visión a largo plazo.

Con el fin de lograr un mejor desarrollo de esta institución es importante señalar los aciertos y los errores. En relación a estos últimos, *Pago en Especie* presenta dificultades administrativas como la falta de personal, especializado y exclusivo, para la realización de tareas, derivado de la insuficiencia en el presupuesto para abrir nuevas plazas, situación de la que parten innumerables problemas más.

Como pudimos ver, su modelo de gestión es muy complejo estructuralmente y rebasa las capacidades administrativas y operativas de las distintas áreas encargadas de su operación. Me parece urgente rediseñar el modelo de gestión de la Dirección General, en la parte que corresponde al programa *Pago en especie*, en cuyo caso el mayor problema ha sido la descentralización en la toma de decisiones. Tiene múltiples departamentos encargados del control, difusión, planeación de exposiciones, montaje, etcétera, pero ninguno cuenta con autonomía de acción y su trabajo se distribuye en diversas actividades ajenas al manejo de la colección. Por lo tanto, el resultado ha sido una limitada actividad cultural y una evidente falta de comunicación, tanto del programa como de la colección.

El hecho de que *Pago en especie* sea una colección poco conocida nos dice, además, que sus estrategias de difusión son ineficientes, que carecen de proyección

masiva y que su conocimiento se limita a un reducido sector involucrado en el arte y la cultura. Entonces, con poco tiempo de operación y limitado personal, no especializado ¿cómo se pretenden alcanzar los objetivos planteados en su Plan de Manejo, si es que cuentan con uno? Evidentemente esto no es posible.

Al acotar las responsabilidades de la gestión cultural por área, al sistematizar los procesos y al ampliar la planta laboral con perfiles específicos, dirigidos a la gestión cultural y de colecciones, se podrían observar resultados a corto, mediano y largo plazo en beneficio de la colección y, por consiguiente, de la Institución. Otro recurso que podrían emplear es que la Dirección General dotara de mayor libertad y autonomía al museo para ejecutar proyectos que apoyen la difusión y comunicación de la colección y fungir como gestor tácito de las muestras expositivas.

El desarrollo exitoso, tanto del museo como de la colección, depende de un adecuado modelo que atienda sus necesidades y dificultades, que vaya de la mano de los cambios sociales y generacionales en el ámbito cultural. Su gestión debe enfocarse en generar alternativas de desarrollo y viabilidad, a partir de las características propias y de las necesidades específicas. Es decir, es importante considerar dentro de esta colección su desarrollo histórico, su difusión y preservación, así como la custodia, facilitando el manejo de ésta. También es importante considerar al espectador, priorizando la experiencia estética como parte de su derecho al disfrute de la cultura.

Ciertamente, el programa *Pago en especie* surgió como política cultural Estatal implementando, en su momento, un modelo de gestión innovador, interesante y creativo. Empero, hoy en día, resulta imperativo revitalizar su modelo de gestión y, como política cultural, dotarla de una mejor normatividad, pues no está determinada de manera estricta y no va acorde a los tiempos y necesidades actuales.

Por ejemplo, sería importante descentralizar las tareas gestión pues, dado que las recaudaciones se reparten entre las diferentes entidades federativas del país, es necesario contar con instituciones dedicadas a la gestión de la colección en cada uno de estos Estados. La creación de dichas dependencias favorecería el manejo, el control y la comunicación de la colección. Por una parte, facilitaría el control de las obras ya que, al reducir la cantidad de piezas en custodia, se reducen las responsabilidades administrativas lo que centraría la atención en las necesidades específicas del acervo, en cada región donde se localice; y por otra parte, incrementaría la plaza laboral profesional mediante la contratación de gestores culturales especializados.

De igual manera, exigiría la creación de nuevos museos y espacios expositivos en todo el país, ampliando los canales de difusión y comunicación de la colección. Esta situación resolvería parcialmente su conflicto ontológico que dificulta su desarrollo y que compete a toda una sociedad. Es decir, si se tratara de una colección privada el mecanismo de gestión, erróneo o no, solo involucraría a los propietarios de la misma, pero si hablamos de patrimonio artístico de la nación, se convierte en un asunto público.

El patrimonio lleva una valoración ética, estética y un uso social. Su prestigio se atribuye no sólo a objetos, también a personas e instituciones y, en este caso, es importante saber quién prescribe este patrimonio, a quién representa y a quién beneficia. Si bien es cierto que la representación de nuestros códigos simbólicos se plasman en el patrimonio cultural, tangible e intangible y que utilizamos el arte como medio comunicativo y transmisor de éstos, debemos reconocer que en la colección aludida estos no siempre son claros y que no toda la sociedad los entiende, ni los representa, especialmente hablando de arte contemporáneo cuando de por sí, enfrenta discusiones sobre su categorización y valoración estética. *Pago en especie*, además, enfrenta un dilema sobre su valoración patrimonial. Algunos investigadores opinan que en el arte contemporáneo lo

valioso no es la pieza final sino su proceso creativo, dificultando más aún su valoración en términos patrimoniales.

Un asunto ético adicional involucra la importancia de establecer procesos específicos y transparentes sobre la designación del Comité de selección, su rotación y sus criterios de selección de obra, estos aspectos, además de urgentes son imprescindibles. Pensemos que, si aun teniendo ya un protocolo institucional de ingreso y selección, abunda la incertidumbre y la controversia sobre el proceso y la calidad estética de las piezas, entonces algo no está funcionando bien y debe considerarse como una debilidad por corregir.

Sabemos que la percepción social sobre el arte contemporáneo es un tema complejo por la subjetividad de gustos e interpretaciones individuales y, con toda razón, polariza opiniones sobre su definición y valoración. Así que es entendible que las colecciones, integradas por este tipo de piezas, generen dudas sobre los criterios del coleccionista y en una colección patrimonial de arte contemporáneo resaltarán, indudablemente, las discusiones filosóficas y estéticas sobre su pertinencia y representatividad. Estas discusiones no son nuevas, desde siempre, el arte contemporáneo ha sido incomprendido por transgredir las formas establecidas y, en ciertos casos, ha sido considerado como un hecho aislado de la sociedad. Sin embargo, no tomamos en cuenta de que, aun sin ser artistas, colaboramos en la construcción del patrimonio cultural y artístico influyendo, directa e indirectamente, en el contexto sociocultural en el que vivimos, mismo que después será traducido y simbolizado en la obra artística, pues el arte se presenta como reflejo de la realidad en la que está inserto el artista. Así, cada uno de los actores sociales, que integran una colectividad, incide en la construcción de lo que será el arte de su época.

Ciertamente, a veces parece más fácil reconocernos culturalmente con un bordado chiapaneco que con una pieza de arte abstracto, que aparentemente no nos dice nada,

porque, con esta última, no existe una comunicación bidireccional, entre el espectador y la pieza artística, donde se compartan los códigos culturales y simbólicos contenidos en dicha obra. Mientras que el bordado chiapaneco es un elemento, identificado generalizadamente, dentro del folklore y la mexicanidad legitimada institucionalmente.

Es decir que para que existan referentes de identificación con el patrimonio es necesaria la intervención de las instituciones culturales quienes se colocan como intermediarias entre el espectador y la obra de arte, intentando transmitir el mensaje y el significado que ésta conlleva. En palabras de García Canclini (1993:85) “[...] el museo y cualquier política patrimonial deben tratar los objetos, los oficios y las costumbres de tal modo que, más que exhibirlos, hagan inteligibles las relaciones entre ellos y propongan hipótesis sobre lo que significan para quienes hoy lo vemos o evocamos”. La intención es acercar al espectador con el objeto artístico, presentándolo como un significante cultural, y eliminar las distancias que generan los confusos discursos conceptuales.

Desde esta perspectiva, la gestión del Museo de Arte de la SHCP y de *Pago en especie* deben estar enfocadas en la generación de estrategias que potencialicen la comunicación, visibilidad y desarrollo a partir de una revaloración del patrimonio desde un sentido de apropiación, empatía y arraigo, por parte de la sociedad, que propicie su acercamiento. Por eso es tan importante la transparencia de sus procesos, de la pertinencia de los juicios emitidos, de la eliminación de toda sombra de discrecionalidad o de favoritismo en el proceso de selección de las obras.

Ahora bien, dentro de la gestión de *Pago en especie* se han tenido aciertos innegables que impulsaron la movilidad y visualización de la colección. Sólo por mencionar algunos ejemplos, tenemos la vinculación con la Secretaría de Relaciones Exteriores que propició una mayor circulación y proyección de la colección hacia el extranjero, este hecho motivó en los artistas la evolución en la calidad de sus próximas entregas, así como un

mayor interés por el ingreso a la colección. Además, este convenio aminoró la crítica sobre la calidad del acervo pues, daba la impresión de que, al tratarse de una obligación de pago para con el Estado, muchos artistas desdeñaban su importancia y entregaban piezas menores en comparación con las que en realidad producían. Automáticamente, al aumentar la calidad de las piezas el valor mercantil del acervo se incrementó e incluso muchas de las piezas adquirieron un valor mayor del que adeudaba el artista a Hacienda en el momento mismo de la entrega.

Otra estrategia exitosa fue la adhesión del Museo de Arte de la SHCP al programa Noche de Museos, situación que ha incrementado el flujo de visitantes y lo ha colocado en la ruta museográfica de la Ciudad de México.

Asimismo, la vinculación interinstitucional con otros museos para el intercambio temporal de piezas genera la promoción mutua de los acervos.

Estas experiencias de éxito deben tomarse como referencia para gestiones futuras pues, son muestra de que con pequeñas modificaciones en su modelo y la apertura a nuevas formas de gestión es posible el dinamismo y desarrollo de la difusión. En definitiva, para la Dirección General de Promoción Cultural, Obra pública y Acervo Patrimonial quedan en el aire muchos aspectos por trabajar y replantear desde la autocrítica pues, sólo así se podrán perfeccionar y corregir las fallas.

Esta investigación no tendría sentido si solo se tratara de exponer un caso sin la intención de aportar propuestas para su mejoramiento. Como gestora cultural, considero que mi responsabilidad consiste, no sólo en revisar los métodos de promoción y gestión cultural de esta institución, sino en ofrecer propuestas alternativas de gestión que intenten corregir las insuficiencias observadas. Tengamos en cuenta que el papel del gestor cultural consiste en fortalecer y potencializar los modelos de gestión a partir de diagnósticos concretos. Desde mi perspectiva, es necesario la renovación de su modelo

de gestión bajo la dirección de un gestor cultural profesional que se acompañe de un equipo que tenga claro un plan de manejo a largo plazo, pues éste no solo es especialista en la realización de proyectos, sino en la creación de planes que permitan pensar en el futuro de la colección a corto, mediano y largo plazo. Así, el gestor cultural podría contribuir al mejoramiento de las condiciones de gestión, comunicación y preservación de *Pago en especie*, colocándola verdaderamente en el lugar que, sólo en discurso, ha ocupado en términos de representatividad y trascendencia cultural.

*Pago en especie* es un proyecto importante y significativo para el país, pues contribuye al entendimiento de las expresiones y funciones del arte mexicano y fomenta la creación artística, por tanto, requiere una crítica constructiva y no destructiva. Además, el programa tributario es una forma de crear colecciones públicas importantes en un tiempo en el que el financiamiento del Estado, hacia los espacios expositivos públicos, ha caído significativamente no sólo en México, sino en todo el mundo. La falta de recursos para adquirir nuevas colecciones es uno de los grandes problemas que enfrentan los museos a nivel mundial. En este contexto, la creación de una colección de arte público juega un papel, histórico y cultural, muy importante.

Ahora bien, considerando que el modelo de gestión de *Pago en especie* esta trazado por los lineamientos del Decreto presidencial y que la estructura orgánica de la Dirección General de Promoción Cultural, Obra pública y Acervo Patrimonial que tutela la gestión institucional de *Pago en especie* funciona bajo el mandato de la Oficialía Mayor de la SHCP —ambas instituciones operadas y legisladas por estatutos burocráticos rígidos—, intentar incidir en su ejercicio para modificar las jerarquías administrativas resulta difícil, si no es que imposible. Por tanto, mi propuesta no está enfocada en la reordenación de áreas operativas, sino en la modificación del plan manejo que concierne a la difusión y

comunicación del acervo pues, considero que mientras más notoriedad tenga la colección, mayor será la preocupación estatal y social de protegerla, regularla y conservarla.

A partir de la implementación de medidas prácticas que dinamicen la rotación de las obras artísticas, en diferentes espacios culturales, e intensifiquen el programa de difusión de la colección, espero puedan resolverse los principales conflictos que la aquejan, como son su desconocimiento e inactividad. Por ende, es importante establecer la difusión de la colección como parte de una política cultural que contemplen tres dimensiones, a saber:

a) Difusión de la Colección. La difusión de la colección implica la comunicación de su existencia a gran escala ya que no se puede apreciar lo que no se conoce, algunas acciones pueden ser las siguientes:

- Crear un centro de información y documentación digital, bibliográfica y hemerográfico exclusivo de la colección, dentro del Museo y a disposición de sus visitantes. Esto significa favorecer el área de investigación y darle mayor impulso a la pequeña biblioteca con que cuenta y que, lamentablemente, está ubicada dentro de las oficinas administrativas reservada a los empleados. Esto permitiría convertir al Museo en un centro de investigación, en un espacio de conocimiento y de experiencia estética.
- Distribución de catálogos de la colección por recaudación anual o muestra expositiva. Actualmente el tiraje de los catálogos impresos por la SHCP no rebasa los mil ejemplares y su distribución es incierta. Sin necesidad de que exista un presupuesto determinado para esta actividad que merme el ejercicio financiero de la Dirección General, podrían establecerse convenios interinstitucionales con editoriales, cooperativas o patronatos relacionados con la promoción y conservación del patrimonio cultural, empresas privadas, ONG o la misma SEP para la edición de libros

o catálogos gratuitos de la colección, apelando a su denominación de patrimonio artístico de la nación. Dichos convenios reducirían gastos y el beneficio sería mutuo.

- Generar un manual de procedimientos de préstamo de obra, claro y concreto, que facilite e intensifique las redes de colaboración con otros museos para el intercambio temporal de colecciones.
- Abrir canales alternativos para el conocimiento de la colección mediante la exposición de obras en espacios culturales diferentes al Museo.
- Hacer uso de los medios digitales, como plataformas en la red, para la difusión interactiva de la colección.

b) Difusión de las exposiciones. La difusión de las exposiciones es un tema diferente pues, las exposiciones son una pequeña muestra del gran acervo y, a partir de una difusión estratégica, estas muestras pueden actuar como incentivos para despertar la curiosidad sobre el resto de la colección. Básicamente, funcionaría a partir de una difusión mediática adentrándose en la vida cultural de la ciudad, de manera más activa.

- Generar una mayor vinculación con instituciones culturales involucradas con el desarrollo educativo y cultural como la Secretaría de Educación Pública (SEP), la cual integró recientemente dentro del plan de estudio de las Escuelas Secundarias Públicas la asignatura de "Patrimonio cultural y Natural del Distrito Federal" con la intención de acercar a los jóvenes al patrimonio. A partir de un intercambio de saberes ambas instituciones se complementarían al ofrecer a los estudiantes la teoría y la experiencia práctica y estética. De igual manera, existen otras instituciones educativas que ofrecen carreras relacionadas con el turismo cultural, el disfrute del patrimonio, el

ocio y el tiempo libre, con las que se podrían establecer vínculos y programas de extensión académica enfocadas en la difusión cultural.

c) Difusión del museo. La difusión del museo que, si bien, se ha colocado en la mira como oferta cultural, aun no alcanza las dimensiones de concurrencia de otros museos más populares.

- Colocar a la vanguardia el museo mediante la realización de actividades académicas, culturales y artísticas orientadas a la redefinición del Museo como espacio vivo, dinámico y de interacción social.
- Generar propuestas curatoriales innovadoras que identifiquen al museo con su acervo contemporáneo.
- Elaboración de un estudio de público, detallado y específico del Museo de Arte, que aporte estadísticas y datos reales sobre su situación, en términos de actividad y representatividad cultural en la Ciudad de México, a partir del cual se elaboren estrategias de gestión para su desarrollo.

En conjunto, los tres programas van de la mano pero están articulados desde diferentes direcciones de proyección y difusión de la colección, hacia diferentes públicos e instituciones culturales.

Por otra parte, si se trata de proponer mejoras por qué no pensar en extender las dimensiones del programa *Pago en especie* hacia otras disciplinas artísticas como el teatro, la danza, la música, la literatura, el performance, etcétera. Es decir, que los artistas ofrezcan presentaciones artísticas, colaboraciones interdisciplinarias, talleres o la creación de proyectos culturales como una forma de deducibilidad de impuestos con el fin de

beneficiar tributariamente al resto de la comunidad artística que se encuentra fuera del área de la plástica y, a la vez, ampliar el beneficio cultural y artístico para la sociedad.

En fin, existen muchas otras acciones que podrían realizarse, la clave es replantear los procedimientos utilizados y proponer la reflexión sobre el acontecer temporal y cultural en el que se desenvuelve la práctica artística, con la intención de generar mecanismos de gestión y preservación de la colección acorde a sus necesidades.

El coleccionismo de arte en México aún no ha logrado asentarse fuertemente pero está en un importante proceso de construcción de paradigmas que van definiendo su esencia. En esta construcción, el coleccionismo privado lleva la delantera, mientras que coleccionismo público avanza a paso lento pero constante. Aquí *Pago en especie* cobra importancia definiéndose como una colección de referencia histórica en el coleccionismo público. Es cierto que tiene un plan de manejo mal diseñado y, medianamente ejecutado, pero capaz de modificarse. Esta colección, como cualquier otra, tiene muchas posibilidades de desarrollo y podría posicionarse como un referente cultural y artístico de nuestro país, siempre y cuando, contara con un modelo de gestión más adecuado a sus características y a su contexto social.

*Pago en especie* surge como un aliento a la cultura y al arte, avanza a pesar de sus dificultades y logra instalarse como paradigma del coleccionismo público. Esencialmente, enuncia las discusiones sobre el arte y sus manifestaciones contemporáneas; y, como patrimonio artístico de la nación, implica una gran responsabilidad compartida por todo el sector cultural de nuestro país y, aún más, para el gestor cultural dedicado al fomento, protección y desarrollo de la cultura y el arte.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Pineda, Juan Manuel, 2006. *Elementos para la gestión interinstitucional del Patrimonio cultural*. Tesis de Maestría en Arqueología. México; INAH, ENAH, SEP.

Florescano, Enrique. 1993. *El patrimonio cultural de México*. México. FCE.

García Canclini, Néstor. 1993. “Los usos sociales del patrimonio cultural” en *El patrimonio cultural de México* (E. Florescano, comp.) 1993. México. FCE.

INBA (1950). *Dos años y medio del INBA*. Dirección General - Subdirección Departamento Administrativo. Instituto Nacional de Bellas Artes. México: INBA.

Lord, Barry y Gail Dexter, 1997. *Manual de gestión de museos*. España: Ariel

Martínez García, Olga; Gerardo Portillo Ortiz y Manuel López Monroy, 2001. *La comunicación visual en museos y exposiciones*. México: UNAM.

Nivón Bolán, Eduardo (2006). “La política cultural: una diversidad de sentidos” en *La política cultural, temas, problemas y oportunidades*, México: CONACULTA.

Rueda Ochoa, Roberto y Peraza Miguel (coordinadores generales), 2007. *Arte para ser visto. La colección artística del Tecnológico de Monterrey en el campus Estado de México*. México: Tecnológico de Monterrey.

Witker, Rodrigo, 2001. *Los Museos*. México; CONACULTA.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

Álvarez Álvarez, José Luis, 2002. “Las obligaciones de las autoridades públicas para con el patrimonio cultural”, *Conferencia oficiada en la XIII Asamblea General de ICOMOS*. Diciembre 2002. Madrid (España). Disponible en internet en:  
[www.esicomos.org/nueva\\_carpeta/ALVAREZ\\_esp.htm](http://www.esicomos.org/nueva_carpeta/ALVAREZ_esp.htm) (consultado el 29/09/14)

Álvarez, Sol, 2009. *Comentarios en torno a la fundación del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura*. Disponible en Internet en: [www.discursovisual.cenart.gob.mx/anteriores](http://www.discursovisual.cenart.gob.mx/anteriores) (consultado el 13/04/09)

Azpiroz Raquel, 2014. "El coleccionista de arte más importante de América Latina" en *Forbes México*, Revista de negocios y finanzas. Edición digital del 12 de Septiembre del 2014. Disponible en internet en: [www.forbes.com.mx/el-coleccionista-de-arte-mas-importante-de-america-latina/](http://www.forbes.com.mx/el-coleccionista-de-arte-mas-importante-de-america-latina/) (consultado el 14/12/14).

Garduño, Ana, 2012. "Pago en especie: a 55 años de un convenio patrimonializador" en *Anales del Instituto de Investigaciones Estéticas*, Vol. XXXIV, Núm. 100. Disponible en internet en: [www.analesiie.unam.mx/index.php/analesiie/issue/view/153](http://www.analesiie.unam.mx/index.php/analesiie/issue/view/153) (consultado en septiembre del 2014)

Garduño, Ana. 2008. "El coleccionismo decimonónico y el Museo Nacional de San Carlos" en *Anales del Instituto de investigaciones estéticas*. Volumen XXX. Núm. 93. 2008. Disponible en internet en: [www.analesiie.unam.mx/index.php/analesiie/issue/view/148](http://www.analesiie.unam.mx/index.php/analesiie/issue/view/148) (consultado en septiembre del 2014)

Garduño, Ana. "El poder del coleccionismo de arte" en *Anales del Instituto de investigaciones estéticas*. Volumen XXXII. Núm. 96. 2010. Disponible en internet en: [www.analesiie.unam.mx/index.php/analesiie/issue/view/151](http://www.analesiie.unam.mx/index.php/analesiie/issue/view/151) (consultado en octubre del 2014)

Desvallés, André y Françoise Mairesse, 2010. *Conceptos claves de museología*. Francia; ICOM. Disponible en internet en: [icom.museum/fileadmin/user.../pdf/.../Museologie\\_Espagnol\\_BD.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user.../pdf/.../Museologie_Espagnol_BD.pdf) (consultado en febrero del 2011)

Gil, Verenzuela Gabriela, 2011. "Retos actuales y perspectivas del Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Mueble, INBA" en *Intervención*, Revista Internacional de Conservación, Restauración y Museología. Año 2011. Disponible en internet en: [www.publicaciones-encrym.org/gestion/index.php/intervencion/article/view/54/53](http://www.publicaciones-encrym.org/gestion/index.php/intervencion/article/view/54/53) (Consultado el 25/08/14)

Giménez, Gilberto, 2008. *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. Disponible en internet en: [www.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/v-virtual](http://www.conaculta.gob.mx/capacitacioncultural/v-virtual) (consultado el 30/07/08).

Hernández, Édgar y Sánchez Luis Carlos, 2008. *El INBA ignora actos sociales en los museos*, en el *Excelsior*, publicado el día 28 de Julio de 2008. Disponible en Internet en: [www.exonline.com.mx/XStatic/excelsior/template/content.aspx](http://www.exonline.com.mx/XStatic/excelsior/template/content.aspx) (consultado el 30/07/08)

Ladkin, Nikola, 2006. "Gestión de las colecciones" en *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. Pp. 17 – 30, Francia: UNESCO - ICOM. Disponible en internet en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854s.pdf> (consultado el 01/12/14)

Lima, Paúl Gabriela, 2003. "Patrimonio cultural regional: estudio comparativo sobre la legislación protectora en las 32 entidades federativas mexicanas" en *Derecho y cultura*, revista del Instituto de investigaciones Jurídicas UNAM. No. 9 Marzo- Agosto, Año 2003. ISSN 1665-0433. Disponible en internet en:

[www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=derycul&n=9](http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=derycul&n=9) (consultado el 29/09/14)

Martínez, Ismael. (2007) "Patrimonio, Conservación y Ciudadanía", ponencia presentada en *el III Congreso Chileno de Conservación y Restauración*, realizado en el Museo Histórico y Militar de Chile el 24, 25 y 26 de octubre del 2007, Santiago de Chile. Disponible en internet en: [www.academia.edu/4206205/Plan\\_de\\_Manejo\\_de\\_Sitios\\_Arqueol%C3%B3gicos\\_de\\_la\\_planificaci%C3%B3n\\_a\\_la\\_acci%C3%B3n](http://www.academia.edu/4206205/Plan_de_Manejo_de_Sitios_Arqueol%C3%B3gicos_de_la_planificaci%C3%B3n_a_la_acci%C3%B3n) (consultado el 14 de septiembre del 2015)

Moret Art, 2011. "La gestión de colecciones privadas: Aspectos críticos", conferencia realizada durante la *5º Feria de arte contemporáneo Espacio Atlántico 2011*, en Vigo, España. Disponible en internet en: <http://nial-artlaw.com/blog/wp-content/uploads/2011/04/La-gesti%C3%B3n-de-colecciones-privadas-Aspectos-cr%C3%ADticos-definitiva-Modo-de-compatibilidad.pdf> (consultado el 27/11/14)

Nivón Bolán, Eduardo (2004), "Malestar en la cultura. Conflictos en la política cultural mexicana reciente", en *Pensar Iberoamérica*, Revista de Cultura. Número 7, septiembre-diciembre de 2004, versión electrónica disponible en internet en: [www.oei.es/pensariberoamerica/ric07a01.htm](http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric07a01.htm)

Stivalet, Isabel. (2006) "Planes de manejo para museos" en *Gaceta de Museos*, publicación cuatrimestral del INAH. Tercera época, Febrero – Mayo 2006. Núm. 37.

Versión digital disponible en internet en: <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1055.pdf> (consultado el 14/ septiembre/2015)

## ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS DIGITALES

Figueroa, Adrián, 2013. “Suman ya 6,026 las obras de arte que Hacienda recibió como “pago en especie”; conforman la cuarta colección pública más importante” en el diario *Crónica*, versión digital publicada el día 11 de febrero de 2013. Disponible en internet en: [www.cronica.com.mx/notas/2011/581788.html](http://www.cronica.com.mx/notas/2011/581788.html) (consultado el 15/10/13)

Gasca Serrano, Leticia, 2012. “Pago en especie: artistas e impuestos” en el diario *El Economista*, versión electrónica publicada el día 13 de febrero de 2012. Disponible en internet en: <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2012/02/13/pago-especie-artistas-e-impuestos> (consultado el 15/10/13)

Gutiérrez, Vicente (2013). “Mercado del arte vale 132 mdd en México” en *El Economista*, edición digital del 2 de julio del 2013. Disponible en internet en: <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2013/07/02/mercado-arte-mexico-vale-us132-millones> (Consultado el 09 de septiembre del 2015)

MacMasters, Merry, 2007. “Pagar con arte a Hacienda. Pago en Especie cumple medio siglo y acumula más de 5 mil obras” en el diario *La Jornada*, versión digital publicada el día 5 de diciembre de 2007. Disponible en internet en: [www.jornada.unam.mx/2007/15/05/index.php?section=cultura&article=a04n1cul](http://www.jornada.unam.mx/2007/15/05/index.php?section=cultura&article=a04n1cul) (consultado el 15/10/13)

## CATÁLOGOS DE RECAUDACIÓN ANUAL DE *PAGO EN ESPECIE*

Kassner, Lili, 2012. “Pago en especie: Colección señera de arte mexicano. Contexto histórico, origen, objetivos y desarrollo” en *Catálogo de Colección Pago en especie de la SHCP 2008 – 2011*. ISBN: 978-607-430-075-8 México; SHCP.

Margain, Hugo B., 1985. Presentación del *Catálogo de Colección Pago en especie de la SHCP 1975- 1984*. ISBN: 968-806-111-5 México; SHCP.

Pérez y Pérez, Rafael Alonso, 2012. “Coleccionismo institucional a favor de una cultura cívica” en *Catálogo de Colección Pago en especie de la SHCP 2008 – 2011*. ISBN: 978-607-430-075-8 México; SHCP.

SHCP, 1988. Catálogo de colección Pago en especie de la Secretaría de Hacienda 1984 – 1987. ISBN 968-806-254-5 México; SHCP.

SHCP, 2006. *Códigos y signos*, Catálogo de colección *Pago en especie*, Recaudación 2005. México; SHCP.

## FOLLETOS EDUCATIVOS DE LA SHCP

*Acervos artísticos de la Nación en custodia de la SHCP. Oficialía Mayor; Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial*. México; SHCP.

SAT, 1999. *Programa Pago en especie 2000*. Disposiciones fiscales aplicables para el ejercicio de 1999. México; Servicio de Administración Tributaria (SAT).

SHCP, 1989. *Rescate y Restauración del Patrimonio Cultural de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*. México; SHCP.

EXPEDIENTE DE ARTISTAS PLÁSTICOS QUE INTEGRAN LA COLECCIÓN *PAGO EN ESPECIE*<sup>27</sup>

No.	Nombre completo	Seudónimo
1	Abaroa Eduardo	Eduardo Abaroa
2	Abitia Pedrozo Juan Mayo	Mayo Abitia
3	Aceves Humana Fernando	Fernando Aceves
4	Aceves Humana Franco	Franco Aceves
5	Aceves Navarro Gilberto	Gilberto Aceves
6	Acosta Gutiérrez Luis	
7	Adams Amsterdam Martha	
8	Aguilar Castañeda Luis Ramón	
9	Aguirre Andriacci Luis Fernando	Fernando Andriacci
10	Aguirre Morales Carlos	Carlos Amoraes
11	Aguirre Pangburn Carlos	Carlos Aguirre
12	Ahuatzi Martínez Alberto Armando	Armando Ahuatzi
13	Alamilla Núñez Miguel Ángel	Miguel Ángel Alamilla
14	Alarcón Ancira Nora	Nora Alarcón
15	Alarcón Collignon María del Carmen	Carmen Alarcón
16	Alarcón Islas Jorge	Jorge Alarcón
17	Alcalá Guzmán Daniel	
18	Alcántara García Ángel Ernesto	Ernesto Alcántara
19	Alcázar Méndez Juan Heliodoro	Juan Alcázar
20	Alis Puerta Rene	
21	Allan Reynolds Deborah Elizabeth	
22	Alonso Mateo José Luis	Alonso Mateo
23	Altolaquirre Méndez Isabel Paloma	
24	Alvarado Rivera Pedro Diego	Pedro Rivera
25	Álvarez Amaya Jesús	
26	Álvarez Cortés Ernesto	Ernesto Álvarez

<sup>27</sup> Fuente: SHCP. Expediente actualizado hasta el año 2014.

27	Álvarez Portugal Antonio	
28	Amador Montes Oscar Omar	Amador Montes
29	Amendolla Gasparo Luis	Luis Amendolla
30	Amor González José Víctor	
31	Amor Martínez Gallardo Pablo	Pablo Amor
32	Andrade Llaguno Román	
33	Andrade Silva Carlos	
34	Anguiano Valadez José Raúl	Raúl Anguiano
35	Antuñano Lievano Luis Felipe	
36	Aquino Pérez Edmundo	
37	Aragón Valladares Luis	
38	Araguren Téllez Lorena Alejandra	Alejandra Araguren
39	Arcaute Rodríguez Roberto	Roberto Arcaute
40	Arce Anguiano Marco Antonio	Marco Arce
41	Arévalo Suárez Javier	Javier Arévalo
42	Argudín Alcerreca Luis Jesús	Luis Argudín
43	Arias Murueta Gustavo Enrique	Gustavo Arias Murueta
44	Arjona Amabilis Rolando	Rolando Arjona
45	Arouesty Ibarrola Alberto	Alberto Arouesty
46	Arózqueta Rojano Ma. de las Nieves	
47	Arriola Ranc Carlos	Carlos Ranc
48	Arroyo Ortiz Leticia	Leticia Arroyo
49	Aspe Armella Maria de las Mercedes	Mercedes Aspe
50	Augustin D´Chers Krzysztof	Krzysztof Augustin
51	Avila González Antonio	
52	Avila Márquez Plinio Humberto	Plinio Ávila
53	Avila Martínez Gerardo Antonio	Gerardo Antonio Avila
54	Avila Peña Franco	
55	Ayala Díaz Alfonso	Alfonso Ayala
56	Azcúnaga Guerra Gerardo	Gerardo Azcúnaga
57	Báez Abud Patricia	
58	Báez Sánchez Concepción	Concepción Báez
59	Banda Salazar Pedro	Pedro Banda

60	Barberá Durón Juan Sebastián	Juan Sebastián Barberá
61	Bardavid Nissim Norman	Bruno Luna
62	Barragán Costandse Patricia	Patricia Barragán
63	Barrera Espinosa Adrián Daniel	
64	Barreto Plata Fernando	
65	Barrios Prudencio Ignacio	Ignacio Barrios
66	Barrios Luis Carlos	
67	Batorska Kucharska Bárbara Cristina	Basia
68	Bayro Corrochano José Miguel	José Miguel Bayro
69	Becker Claire	Claire Becker
70	Béjar Ruíz Feliciano	Feliciano Béjar
71	Belkin Greeberg Arnold Lewis	Arnold Belkin
72	Benavides Martínez Maria Emilia	
73	Beorlegui Estevez Juan Ignacio	Ignacio Beorlegui
74	Bernabé Zenil Fulgencio Nahum	Nahum Zenil
75	Best Berganzo Jorge	
76	Betancourt Díaz Jannette	Jeannette Betancourt
77	Beteta Quintana Ignacio María	
78	Birbil Apostal Paul Gregory	Paul Birbil
79	Birks Buck Davis Russell	Davis Birks
80	Blackaller Bages Luis Eduardo	
81	Block Sevilla Martha Esther	
82	Blumen Kron Alicia	
83	Boldó Belda Jorge Juan	Jordi Boldó
84	Bond Robin	
85	Bonnin Frías Pedro	Pedro Bonnin
86	Bordes Pacheco María del Carmen	Carmen Bordes
87	Borja Charles Santiago	Santiago Borja
88	Boullosa Fernández María Luisa Del Carmen	Marisa Boullosa
89	Bragar Kramer Philip Frank	Philip Bragar
90	Bray Zanchin Luca	Luca Bray
91	Bremery De Marino Cristina	La bruja Bremer
92	Bruggemann Rodríguez Stefan	

93	Brunet Rocha Fernanda	Fernanda Brunet
94	Bueno Ziaurriz Alicia	Alicia Bueno
95	Bunt Leslie Patricia	
96	Burillo Velasco Rosa María de Jesús	Rosa María Burillo
97	Bustamante Underwood Marco Antonio	Marco Antonio Bustamante
98	Bustamante Valderrama José Luis	José Luis Bustamante
99	Caballero Campos María del Rocío	Rocío Caballero
100	Cajiga Sweeney Patricia Lee	Patricia Cajiga
101	Calderón Garza Juan José	Juan Calderón
102	Calderón Green Ana Laura	
103	Calderón Rothenstreich Miguel	Miguel Calderón
104	Calvillo Ayala Fernando Marcelo	Marcelo Calvillo
105	Calzada Mata José Luis	José Luis Calzada
106	Camino Gómez Luis Fernando	
107	Canales Santos Enrique	
108	Cantú Fabila Federico	Federico Cantú Fabila
109	Cantú Garza Federico	
110	Cantú Guzmán Gerardo	Gerardo Cantú
111	Carbajal González Enrique	Sebastian
112	Cárdenas Fonseca Eduardo Martín	Eduardo Cárdenas
113	Carmona Rozón Guadalupe Estrella	Estrella Carmona
114	Carrasco Bretón Julio	
115	Carrasco Velázquez Humberto	Humberto Carrasco
116	Carrillo Lara Miguel	Miguel Carrillo
117	Carrington Morthead Leonora	Leonora Carrington
118	Carrizosa Andrade Héctor	Héctor Carrizosa
119	Carter Brow Allen	
120	Casas Castaños Fernando	
121	Cassy Lizarralde María Cristina	Cristina Cassy
122	Castañeda Iturbide Alfredo	Alfredo Castañeda
123	Castañeda Jaramillo Felipe	
124	Castañeda Jaramillo Ignacio	
125	Castañeda Jaramillo Víctor Hugo	

126	Castañeda Sánchez Pilar	Pilar Castañeda
127	Castellanos Basich Antonio	
128	Castillo Baraza Gilda	Gilda Castillo
129	Castillo Lozano Francisco	
130	Castillo Rodríguez Jorge José	Jorge Castillo Rodríguez
131	Castro Leñero Alberto de Jesús	Alberto Castro Leñero
132	Castro Leñero Francisco Antonio	Francisco Castro Leñero
133	Castro Leñero José Alejandro	José Castro Leñero
134	Castro Leñero Miguel Jorge	Miguel Castro Leñero
135	Castro López Jesús Agustín	Agustín Castro López
136	Castro Martínez Saúl Moises	Saúl Castro
137	Castro Pacheco Fernando	
138	Castro Zavala Pablo	
139	Catlett Elizabeth	
140	Cattaneo Cramer Enrique Humberto	Enrique Cattaneo
141	Cauduro Alcántara Rafael Alejandro	Rafael Cauduro
142	Cauduro Rojas Víctor	Víctor Cauduro
143	Cavazos Cantú Miguel Alberto	Alberto Cavazos
144	Cazares Campos Jorge	
145	Ceballos Moreno Alicia María	Alicia Ceballos
146	Celorio Mendoza De Bassi Sofía	
147	Ceniceros Reyes Guillermo	Guillermo Ceniceros
148	Centeno Buñuelos Manuel Joaquín	Manuel Centeno
149	Cerillo Torres Torija José León	
150	Cervantes Díaz Miguel Lombardo	Miguel Cervantes
151	Cervantes Rodríguez Mauricio	Mauricio Rodríguez
152	Cervantes Salvatorres Pedro Miguel	Pedro Cervantes
153	Chacón Pineda Alejandro	
154	Chapa Benavides Martha	Martha Chapa
155	Chávez Castañeda Davis Leonardo	
156	Chávez Morado José	José Chávez Morado
157	Chávez Vega Guillermo	
158	Chong López Chungtar	

159	Cito Migliorino Emma Teresa	Teresa Cito
160	Climent Smoland Elena Marina	Elena Climent
161	Cocho Ursini Manuel	
162	Coen Ávila Aristides Francisco	
163	Coen Ávila Arnaldo José	Arnaldo Coen
164	Colunga Marín Alejandro	Alejandro Colunga
165	Concepción Cerón Luis	
166	Contreras Ballesteros Ernesto	
167	Contreras Peña Jesús	
168	Cordero Castañeda Alejandra Fabiola	
169	Corona Torres Roberto Bernardo	Roberto Corona
170	Coronel Pedro	Pedro Coronel
171	Coronel Arroyo Rafael	Rafael Coronel
172	Corpus Nava Fidel	
173	Cortez Martínez Javier	
174	Corzas Chávez Francisco	Francisco Corzas
175	Corzo Espinoza Cesar Francisco	Cesar Corzo Espinoza
176	Cruz Díaz Josefina	Josefina Cruz
177	Cruz García Héctor	
178	Cruz Rodríguez Aarón	Aarón Cruz
179	Cruz Villegas Abraham	Abraham Cruz villegaz
180	Cuellar y Tanguma María Martha	Martha Tanguma
181	Cuenca Sigarreta Arturo	
182	Cueto Benítez Oscar	
183	Cueva Del Río Roberto	
184	Cuevas De Alva Álvaro	
185	Cuevas Garza Lucrecia	Lucrecia Cuevas
186	Cuevas Novelo José Luis	José Luis Cuevas
187	Dávalos Tovar Gabriel	
188	De Alva Alcántara Fernando	Fernando De Alva
189	De Anda Márquez Héctor Manuel	Héctor De Anda
190	De Cárdenas Van Aerssen Ignacio	
191	De la Barrera Gerardo	Gerardo De la Barrera

192	De la Garza Richardson Fco. Javier	Javier De la Garza
193	De la Macorra María José	
194	De la Mora Gabriel	
195	De la Rosa Juan Manuel	
196	De Smedt Francis H.M.	Francis Alÿs
197	Del Olmo Castillo Bruno	
198	Delauney Coletta Enrique	
199	Delgado María Elena	
200	Díaz Castillejos María Elsa	Elsa Díaz Castillejos
201	Díaz Cortes Antonio	
202	Díaz Mendoza Alberto José	
203	Díaz Sánchez Alejandro	Alejandro Díaz
204	Domenge Gaudry Yvonne Cecilia	Yvonne Domenge
205	Domingo Manuel Gloria	
206	Domínguez Barrera Benjamín	Benjamín Domínguez
207	Domínguez Rodríguez Conrado	Conrado Domínguez
208	Dondé Velarde Olga	Olga Dondé
209	Donis Lechón Roberto	Roberto Donis
210	Dosamantes Valdéz Francisco	Francisco Dosamantes
211	Drouineau Bonnin Jean Yves	Jean Yves Drouineau
212	Dueling Ostrej Lilian Nora	Liliana Dueling
213	Durán Cerrato Rossana	Rossana Durán
214	Echauri Villaseñor Manuel	
215	Echeverría Graz Sofía	
216	Ehrenberg Enriquez Philip Christian	Felipe Ehrenberg
217	Elies Hascoet Goulven Rene Francoise	Goulven Elies
218	Elizondo González Jorge Luis	Jorge Luis Elizondo
219	Helguera Francisco Eppens	Francisco Eppens
220	Escapa Pedro	Pedro Escapa
221	Escobedo Fulda Elena	Helen Escobedo
222	Escudero García Romulo	Romulo Escudero
223	Esparza Castillo Antonio	
224	Espino Barros Velázquez Ramón	Ramón Espino Barros

225	Espinosa Wolf Héctor Daniel	Daniel Wolf
226	Esqueda Aceves José Fco. Javier	Xavier Esqueda
227	Esquivel Romero Fausto Renato	Renato Esquivel
228	Estrada Gasca Enrique Julio	Enrique Estrada
229	Estrada Gutiérrez Guillermo	Guillermo Estrada
230	Falconer Hernández Ricardo José	Ricardo J. Falconer Hernández
231	Falfán Vivanco Alfredo	Alfredo Falfán
232	Farias Nicopopulos Georgina	Gogy
233	Felguérez Barra Manuel	Manuel Felguérez
234	Fern Treadway David Edward	David Fern
235	Fernández Chiac Enrique	
236	Filtzer Mandel Lev	Luis Filcer
237	Flores Cavazos Jaime	
238	Flores Cortés Demian	Demian Flores
239	Flores Flores María Guadalupe	Lupina Flores
240	Flores González Enrique Issaí	Enrique Flores
241	Flores Lagunez Ángel Baltazar	
242	Flores Valdéz Leopoldo	
243	Fors Ferro José Alberto	José Fors
244	Fortis y Pérez Aragón Hugo Rey	Hugo Fortis
245	Fraccia Figueiredo Luis Alberto	Fraccia
246	Frías Betancourt Luz del Carmen	
247	Friedeberg Landsberg Pedro	Pedro Friedeberg
248	Fuentes De la Garza Mario	
249	Fuentes Gil Alejandro	
250	Fuentes Ramírez Iliana	Iliana Fuentes
251	Fuentes Zarate Justina	
252	Galavitz Rowena	
253	Galguera Noguera Mauricio	
254	Galicia Altaba Enrique	
255	Gallardo Torres Francisco	Francisco Gallardo
256	Gallegos Téllez Rojo Claudia Angélica	Claudia Gallegos
257	Galván Duque Casares Antonio	

258	Gálvez Avilés Byron	Byron Gálvez
259	Gálvez Buenfil Fausto Igor	
260	Gandía Sáenz Vicente	Vicente Gandía
261	García Bustos Arturo Leonardo	Arturo García Bustos
262	García Ceballos Miguel	
263	García Correa Fernando	Fernando García Correa
264	García De Alba Becerra Omar	
265	García De la Cruz Julio	
266	García Díaz Armando	
267	García Forcelledo Julian	
268	García Galegos Raúl	
269	García Guerrero Luis	
270	García Lamadrid María Teresa	Turu Tere
271	García Licea Ulises	Ulises Licea
272	García Mazón Rafael	Rafael Mazón
273	García Murciano Felipe Orlando	Felipe Orlando
274	García Ocejo José Víctor	Ocejo
275	García Ponce de León Ulises	Ulises García
276	García Toledo Luis	Luis Toledo
277	García Valencia Sergio Antonio	Sergio Garval
278	Garma Isla Elva	
279	Garrido Romo Fernando Heriberto	Heriberto Garrido
280	Garza Rodríguez Ma. Cristina de Jesús	Cristina Garza
281	Gassner Fasack Nahomi	
282	Gayón Cordoba María del Carmen	Carmen Gayón
283	Gaytán Legorreta Rafael	
284	Generalli Piffaretti Emmanuela Gabriela	Manuela Generali
285	Gerzso Wendland Gunther	Gunther Gerzo
286	Gironella Ojeda José Alberto	Alberto Gironella
287	Gironella Parra Emiliano	Emiliano Gironella
288	Góchez Gómez Víctor Manuel	
289	Goeritz Bruner Mathías	Mathías Goeritz
290	Gold Belda	

291	Goldeberg Norma	Norma Goldberg
292	Gómez Cortázar Roberto	Roberto Cortázar
293	Gómez Cortés Cynthia	
294	Gómez Regla Homero Alejandro	
295	Gómez Sánchez Hilario	
296	Gómez Villegas Carmen Victoria	
297	Gómez Robledo Verduzco Tomás Antonio	Tomás Gómez Robledo
298	González Aguirre Rafael	Rafael G. Aguirre
299	González Díaz José Manuel	Manuel González
300	González Díaz Tomás	Tomás Gondi
301	González García Raymundo Rafael	
302	González Gómez Tomás	
303	González González Renato	Renato González
304	González Cortázar Fernando	
305	González Gutiérrez Ulises	
306	González López Esther	Esther González
307	González Medina Luis Eduardo	
308	González Orozco Antonio	
309	González Rodríguez Gregorio	
310	González Tavera Rosa María	
311	González Veites José de Jesús	José González Veites
312	González Y Fuentes Irma	Irma Grizá
313	González Zárata Luis	Luis Zárata
314	González Jorge Alfredo	
315	González Máximo	
316	González De León Domínguez Juan Alberto	Juan González De León
317	Grandwohl Holfeld Ilse	Ilse Grandwohl
318	Granda García Luis	Luis Granda
319	Graue González Alberto	Alberto Graue
320	Gruber Jez Gerda	Gerda Gruber
321	Guadalajara Rubello Víctor	Víctor Guadalajara
322	Guadarrama Román Fco. Javier	Javier Guadarrama
323	Guajardo Alanis María Del Rosario	Rosario Guajardo

324	Guerrero Castellanos Adrián	
325	Guerrero Garro Miguel Ángel	
326	Guerrero González Rosario	Rosario Guerrero
327	Guerrero Soto Gabriel	
328	Guillermo Aguilar María del Rosario	Rosario Guillermo
329	Guisande Dorado Selma María	Selma Guisande
330	Gurría Davó Angelina	Ángela Gurría
331	Guzmán Osorio Daniel	Daniel Guzmán
332	Hagan Bowen Henry	
333	Halpen Foa Silvia	
334	Heide Lecour Daniel Thomas	Daniel Heide
335	Hellion Tovar Martha Sofía	Martha Hellion
336	Hendrix Hermans Johannes Marie	Jan Hendrix
337	Henrad Renard Rene	
338	Henriquez Bremer Patricia María	Patricia Henriquez
339	Hernández Amezcua José Antonio	
340	Hernández Domínguez José Luis	
341	Hernández García Héctor Xavier	
342	Hernández Guerrero Arturo	Arturo Guerrero
343	Hernández Martín del Campo José Carlos	
344	Hernández Martínez Sergio de Jesús	Sergio Hernández
345	Hernández Piche Jonathan	
346	Hernández Rion Anhelo	
347	Hernández Urbán Miguel	
348	Hernández Manuel De Jesús	Herzua
349	Herrera Godina Rosario Alejandro	
350	Herrera Raúl	
351	Hinojosa Córdoba Oliverio	
352	Hume Santa Coloma Ernesto Guillermo	Ernesto Hume
353	Humprey Pasalagua Roberto	
354	Hurtado Esquivel Francisco	
355	Hussong González María Estela	
356	Iturbe Y Falero José Humberto	

357	Ivanoff Letal Marie Claire	
358	Jezik Mallol Enrique Rafael	Enrique Jezik
359	Jiménez Hernández Fco. Javier	Cisco Jiménez
360	Jiménez Reynoso Armando	Armando Jiménez
361	Johansson Rosa Lie	
362	Juárez Castañeda Heriberto	Heriberto Juárez
363	Juárez Sánchez José	
364	Katz Artenstein Noé	Noé Katz
365	Kelly Walker Philip Adair Scott	Philip Kelly
366	Kibslchich Rusakov Vladimir	Vlady
367	Khon Schiller Tanya	
368	Krauss Macrina	
369	Krauze Kleimbort Perla Nanette	Perla Krauze
370	Kuri Breña José	
371	Kuri Díaz Gabriel	Gabriel Kuri
372	Lach Shoenfeld David	David Lach
373	Ladrón de Guevara Cardona Sergio	
374	Ladrón de Guevara Díaz Miriam Rosalía	
375	Lamoyi Marco Tulio	
376	Langarica Ríos Alfredo	
377	Lara Muñoz Marisa	Marisa Lara
378	Lara Zavala Margarita Rosa	Magali Lara
379	Lars Lohman Stig	
380	Lasky Raisbraum María Teresa	
381	Laville Perren Helen Joy	Joy Laville
382	Lazo Wasem Rina Melanie	Rina Lazo
383	Leal Audirac Fernando	
384	León Zurita Erasto	
385	Lezama Brown Daniel Alberto	Daniel Lezama
386	Linartas Czesnowics Androna	Androna Linartas
387	Litowitz Laurie Jean	Laurie Litowitz
388	López Carrizal Noel	
389	López González Julia	Julia López

390	López Javier Emiliano	
391	López Javier Maximino	Maximino Javier
392	López Loza Luis	
393	López Moreno Abelardo	
394	López Oliver Antonio	
395	López Orozco Sergio	
396	López Ramírez Diego Jerónimo	Dr. Lakra
397	López Sáenz Antonio	
398	López Sierra Antonio	
399	López Toledo Francisco Benjamín	Francisco Toledo
400	Loria Méndez José Luis	
401	Lozano Polo Juan Xolotl	
402	Lozano Schmitt Agueda Elizabeth	
403	Lugo Guadarrama Amador	Amador Lugo
404	Lugo Paredes Jesús	
405	Luna Sánchez Carlos Armando	
406	Luna Sánchez Jorge Alberto	Jorge Luna
407	Macotela Palencia Gabriel Waler	Gabriel Macotela
408	Madero De la Peña Rogelio	
409	Magaña Rojas Enrique	
410	Maldonado Rodríguez Rocío	Rocío Maldonado
411	Manrique Quintero Luis	
412	Manzo Hernández Benjamín	Benjamín Manzo
413	Marco Vilar Francisco	Paco Marcó
414	Marcos Turnbull Eugenia	Eugenia Marcos
415	Mariano Sánchez Javier	
416	Marín Cacho Armando	
417	Marín De la Garza Manuel	
418	Marín Gutiérrez Jorge	Jorge Marín
419	Marín Gutiérrez Víctor Javier	Javier Marín
420	Marín Noriega Mari José	Mari José Marín
421	Márquez Fernández Carlos Alberto	Carlos Márquez
422	Marrón Lara Enrique Javier	Enrique Marrón Lara

423	Martín Merino Ángel	
424	Martín Viera René Osvaldo	
425	Martín Del Campo Magaña Ezequiel	Mario Martín Del Campo
426	Martínez Alvarez José de Jesús	José de Jesús Martínez
427	Martínez Arteche Billy Héctor	Arteche
428	Martínez Barnetche Julio	
429	Martínez Becerril Joel Isaac	Joel Martínez
430	Martínez Carlomagno Pedro	Carlomagno
431	Martínez Castañeda Raymundo	
432	Martínez De Hoyos Ricardo	Ricardo Martínez
433	Martínez Espinoza José Claro Esteban	José Esteban Martínez
434	Martínez Gómez Eddie	Eddie Martínez
435	Martínez González Raúl Oscar	Raúl Oscar Martínez
436	Martínez Guardado Ismael	Ismael Guardado
437	Martínez Martínez Ángel	
438	Martínez Navarrete Joaquín	
439	Martínez Osorio Pedro	
440	Martínez Plascencia Ramiro	
441	Martínez Ramírez Hugo Telesforo	
442	Martínez Rosas Rosalba Trinidad	
443	Martínez Gallardo De Portuales Juan Lorenzo Fernando	
444	Matamoros Luna Jesús Gerardo	
445	Matanzo Rojas José	
446	Matthai Springer Diego	
447	Mayagoitia Durán Jesús	Jesús Mayagoitia
448	Mazal Beja Ricardo	
449	Medrés Rudman Miriam	Miriam Medrés
450	Mejía Y Salcedo Olivia	
451	Melendrez Bayardo Samuel	Samuel Melendrez
452	Menasse Eliana	
453	Méndez Huerta Heriberto	
454	Mendialdúa Chopin Fitzia	Fitzia Mendialdúa

455	Mendoza Arrubarrena José Antonio	
456	Mendoza García Álvaro	
457	Mendoza Velázquez Urbano	
458	Meraldi Orcar	
459	Mesa Taylor Ixchel	
460	Mexiac Calderón Adolfo	Adolfo Mexiac
461	Miller Sterkin Irene Carol	
462	Minor Arriaga Flor Lilian	Flor Minor
463	Miranda Mijares Francisco De Paula	Francisco Miranda
464	Miranda Ignacio	Ignacio Miranda
465	Miyashita Akiko	Akiko Miyashita
466	Mizrahi Suárez Mario	Mario Mizrahi
467	Moctezuma Vega Octavio	Octavio Moctezuma
468	Monroy Hernández Dalia	
469	Montaño Masen Alberto	
470	Montes Sáenz Julio	
471	Montgomery Rachoque Helen Vevelin	Helen Bickham
472	Montiel Cabrera Helio Eduardo	Helio Montiel
473	Montoya Barrios María Clara Del Pilar Tatiana	Tatiana Montoya
474	Montoya Carrasco Gustavo	Gustavo Montoya
475	Montoya Olvera Alejandro	Alejandro Montoya
476	Montserrat Pecaninis Aleix	
477	Moore George Mead	
478	Mora Arellano Alfredo	
479	Morales Aguilar Candido José Luis	
480	Morales Dufour Francisco Javier	
481	Morales López Felipe De Jesús	
482	Morales López Rodolfo Toribio	Rodolfo Morales
483	Morales Ramírez José Luis	
484	Moraza Borrel Alfonso Antonio	
485	Moreno Capdevila Francisco	
486	Moreno Orduña Nicolás	
487	Moreno Valle José Rivelino	José Rivelino

488	Müller Heike	
489	Nakatani Ávila Carlos	
490	Nava Juan Alfredo	
491	Navarro Maciá Manuel	Manuel Navarro
492	Neira Storkel José Eduardo	Roth Eduardo
493	Nevin Whitehead Paul	Paul Nevin
494	Newman Flores Ricardo Felix	Ricardo Newman
495	Nierman Mendelejis Leonardo	Leonardo Nierman
496	Nifco Cohen Moisés	Moisés Nifco
497	Nishizawa Flores Luis	Lius Nishizawa
498	Nissen Wenberg Brian	
499	Núñez Rodríguez Dulce Ma. Esther	Dulce María Nuñez
500	Olabuenaga Martín María Teresa	Teresa Olabuenaga
501	Olbes Ortigas Eduardo María	Eduardo Olbes
502	Olguín Mitchell Guillermo Cuauhtémoc	
503	Olivera Acevedo Fernando Marcelino	Fernando Olivera
504	Olivera Ávila Juan Pablo	Juan Pablo Olivera
505	Oramas Mora Humberto	
506	Ordieres Gutiérrez Arturo	Arturo Ordieres
507	Ortega Guerrero Roberto Alfonso Gerardo	Roberto Ortega
508	Ortega Ayala Raúl	
509	Ortega Stoupignan Demián	Demián Ortega
510	Ortiz Herrera Antonio Rafael	Gritón
511	Ortiz Pérez Tiburcio	Tiburcio Ortiz
512	Ortiz Sosa Emilio	
513	Ortizgris Meixueiro Rafael	
514	Ota Okuzama Kiyoto	
515	Oteyza y De Oteyza Xavier	Xavier Oteyza y de Oteyza
516	Padilla Pimentel Manuel de Jesús	
517	Padín Mora Carmen	
518	Palacios Flores Irma	Irma Palacios
519	Palacios Kaim Mario José Manuel	Mario Palacios Kaim
520	Palau Bosh Martha	Martha Palau

521	Paczka Rojas Ferenc Sandor	Ferenc Paczka
522	Pani Cusi Sandra Clementina	Sandra Pani
523	Pardo Márquez Sylvia	
524	Paré Menin Françoise	
525	Paredes Vera Adán	Adán Paredes
526	Parodi Silva Domingo Roberto	Roberto Parodi
527	Paulsen Quintana Yolanda	Yolanda Paulsen
528	Peláez Farell Julio	Julio Farell
529	Peláez Polo Ana Miriam	
530	Peláez Vega Antonio	
531	Peña Aguilera Feliciano	
532	Peña Delgado Juan Carlos	
533	Peraza Ojeda Humberto	Humberto Peraza
534	Pérez Alcalá Ricardo	
535	Pérez Delgado Gustavo Enrique	Gustavo Pérez
536	Pérez Lara Marina	
537	Pérez Martínez Eric Alejandro	Eric Pérez
538	Pérez Modesto Bernardo	
539	Pérez Oaxaca Arturo	
540	Pérez Rojas Víctor Manuel	
541	Pérez Romero Carlos Agustín	
542	Pérez Valdez Julio Ernesto	
543	Pérez Y Guzmán Luis Arnoldo	Luis Arnoldo Pérez
544	Pérez Rulfo Aparicio Juan Pablo	Juan Rulfo
545	Pereznieto Castro Fernando	Fernando Pereznieto
546	Petit Jean Fernandez Aida	Aida Petit Jean
547	Piña Lujan Marcela	
548	Pineda Matus Mariano	
549	Pineda Matus Tomás	
550	Pinto Gollas Ricardo	Ricardo Pinto
551	Polidori Taselli Ambra Grazia	Ambra Polidori
552	Ponzanelli Conti Octavio	
553	Ponzanelli Quintero Gabriel	Gabriel Ponzanelli

554	Ponzanelli Quintero Ricardo Eduardo	Ricardo Ponzanelli
555	Portela Ortiz María Isabel	Maribel Portela
556	Portillo Lozolla Agustín	Agustín Portillo
557	Preux Pedro	
558	Procel González Adrián Gustavo	
559	Quezada Rueda Luis Miguel	
560	Quezada Abel	Abel Quezada
561	Quijano Ferrer Patricia	
562	Quijano Pantoja Alejandro	
563	Quiñones Morales Heriberto Néstor	Néstor Quiñones
564	Quintana Crespo Georgina	Georgina Quintana
565	Quintanilla Silva Laura Patricia	
566	Ravinovich Compañez Fanny	Fanny Rabel
567	Rainnie Beeching Felicity Úrsula	
568	Ramírez Aznar Gabriel	
569	Ramírez Cabrera Yolanda Georgina	Yolanda Cabrera
570	Ramírez Chávez José Antonio	
571	Ramírez García José Luis	José Luis Serrano
572	Ramírez Pimentel Rodrigo	Rodrigo Pimentel
573	Ramírez Rodríguez José Luis	
574	Ramírez Rodríguez Ricardo	
575	Ramírez Martha	
576	Ramos Barbosa Ramón Antonio	Ramón Ramos Barbosa
577	Ramos Prida Fernando	
578	Rangel De Florencia Rodolfo	
579	Rangel Guerra Janitzio	
580	Rangel Sánchez Mario Humberto	Mario Rangel
581	Rascón Barceló Gissell Justina	
582	Real De León Roberto	
583	Rebolledo Arango Santiago Alberto	Santiago Rebolledo
584	Rébora Gómez Roberto Eduardo	Roberto Rébora
585	Regazzoni Goenaga Ricardo	Ricardo Regazzoni
586	Reich Sapire Laura Susana	Laura Reich

587	Rendón Vázquez Joel	Joel Rendón
588	Reyes Castillo Mario	
589	Reyes Meza José	
590	Reynoso Franco Enriqueta Edith	Edith Reynoso
591	Ricardo Ríos Ángel	
592	Ricaurte Villota Luis Eduardo	Luis Ricaurte
593	Riestra Ortiz Adolfo	Adolfo Riestra
594	Rincón Gallardo Peralta Eduardo Leonardo Alejandro	Eduardo Rincón Gallardo
595	Ríos García Rodolfo	
596	Ríos Rodríguez Carlos	Carlos Ríos
597	Rippey Wright Carla Jean	Carla Rippey
598	Rivera Delgado Arturo	Arturo Rivera
599	Rivera López Pedro	Pedro Rivera
600	Rivera Velázquez Mariano	
601	Rivero Homand Victoria	
602	Rivello Quintana Josefina Del Socorro	
603	Robertson Trigue Oris	
604	Robles Salazar Delfino	
605	Rocha Palacios Ricardo	Ricardo Rocha
606	Rodríguez Bach Nacho	
607	Rodríguez Enríquez Oscar Eusebio	Oscar Rodríguez
608	Rodríguez Herrera José Francisco	
609	Rodríguez Luna Antonio	
610	Rodríguez Martínez Ricardo	
611	Rodríguez Montoya Juan	Juan Soriano
612	Rodríguez Murillo Joao Armando	Joao Armando Rodríguez
613	Rodríguez Plascencia Claudia Gisela	Claudia Rodríguez
614	Rodríguez Serna Antonio	
615	Rojo Almazán Vicente	Vicente Rojo
616	Romero González María Betsabé	Betsabé Romero
617	Romo Martín José Luis	José Luis Romo
618	Romo Sandate Guadalupe	

619	Rosas García Rubén	Rubén Rosas
620	Rosete Aguilar Laura	Laura Rosete
621	Ruiz Chamizo Juan	Juan Chamizo
622	Ruiz Mejía Jesús	
623	Sada Villarreal Ma. Concepción Guadalupe	María Sada
624	Sáenz Arroyo Trejo Lerdo Mónica	
625	Salazar Arroyo Ignacio Antonio	Ignacio Salazar
626	Salazar Portillo Juan	
627	Salazar Ruiz Esparza José	
628	Sámano Torres José	José Sámano
629	Sánchez Bernal Olga Yolanda	
630	Sánchez Franco Cecilio Nahum	Cecilio Sánchez Franco
631	Sánchez Maldonado Enrique	
632	Sánchez Treviño Javier	
633	Sánchez Urbina José De Jesús	
634	Sánchez Laurel Zúñiga Herlinda	
635	Sandoval Espinoza Juan	Juan Sandoval
636	Sandoval García Fernando	
637	Santaella Rivas Virgilio Alonso	Virgilio Santaella
638	Santiago Avendaño Filemón	Filemón Santiago
639	Santiago Díaz Álvaro	Álvaro Santiago
640	Santiago Ramírez Alejandro	Alejandro Santiago
641	Santos Maldonado María Eugenia	Maru Santos
642	Santos Navarro Martha Cecilia	
643	Sauret Rangel María De Jesús	Nunik Sauret
644	Schnadower Levy Mónica	Mónica Dower
645	Schnaider María Isabel	
646	Seiersen Frost Palle Winston	Palle Frost
647	Seiersen Lorenzana Pia	
648	Sesma Sánchez Juan Raymundo de Jesús	Raymundo Sánchez
649	Siegman Naomi Rita	Naomi Siegman
650	Sierra Noriega Susana Luz De Lourdes	Susana Sierra
651	Silva Gutiérrez Federico	Federico Silva

652	Sjölander Waldemar	
653	Smith Dow Melanie Ann	Melanie Smith
654	Sonco Carrasco Julian Aparicio	
655	Sosa Zamora Hermenegildo	Hermenegildo Sosa
656	Soto Álvarez Rosendo	
657	Soto Puga Carlos	
658	Spano Tancredi Luciano Biagio	Luciano Sano
659	Spíndola Yáñez Sergio Humberto	Humberto Spíndola
660	Stavans Altschuler Isaac	Isaac Stavans
661	Stolarski Rosenthal Raquel	Raquel Stolarski
662	Strempler Vivanco Luis	
663	Stuart Rasthlem Mary	
664	Stuart Rathbun Mary Giolbert	Mary Stuart
665	Suárez Ruiz Miguel Ángel	
666	Szmulewicz Szulc Pablo	
667	Táboas Rodríguez Sofía	Sofía Táboas
668	Tamariz Mascarua Eduardo	Eduardo Tamariz
669	Tamayo Arallanes Rufino	Rufino Tamayo
670	Tarragó Rodríguez Leticia	
671	Tejada Pastor Carlos	
672	Téllez López Othón	
673	Thiel Bauer Ana María	
674	Toblerehinger Gisela Erna María	
675	Toral Peñaranda María Teresa	
676	Torres Estrada María Paloma	Paloma Torres
677	Torres Mejía María Gloria	
678	Torres Ortíz Patricia	Patricia Torres
679	Torres Peña Mario Ernesto	
680	Torres Sánchez Esmeralda	Esmeralda Torres
681	Treviño Puentes José Antonio	
682	Trueta Segovia Iván	Iván Trueta
683	Trujillo Espitia Jesús Ángel	
684	Turnbull Buenrostro Roberto	Roberto Turnbull

685	Turok Wallace Anthony Carlos	Antonio Turok
686	Ugalde Romo Marco Fabián	Fabián Ugalde
687	Urbán Cervantes Humberto	Humberto Urbán
688	Urbieta Orozco Jesús	Jesús Urbieta
689	Urquijo Niembreo De Eduardo	
690	Urrustí Sáenz Lucinda	
691	Urueta Sierra Cordelia	
692	Valenzuela Aguilera Elizabeth	Elizabeth Valenzuela
693	Valenzuela Tapia Gustavo	Gustavo Valenzuela
694	Vanghelewe Devos Katrien Marie	Trini
695	Vargas Ortega Marco Antonio	Marco Vargas
696	Vargas Pons Carlos Fernando	Carlos Vargas Pons
697	Vargas Lugo Pablo	
698	Vázquez Castro Rafael	
699	Vázquez Estupiñan Francisco	Jazzamoart
700	Vázquez Flora Héctor Alejandro	Héctor Vázquez
701	Vázquez González José Guillermo	
702	Vega Rosiles Víctor Primo	Primo Vega Rosiles
703	Velázquez Alonso Hugo Xavier	
704	Velázquez Gutiérrez María Teresa	Teresa Velásquez
705	Venegas Fernández Germán Froylan	Germán Venegas
706	Veytia Fernández Yolanda	Yolanda Veytia
707	Villalobos López José	José Villalobos
708	Villarreal Castelazo Eduardo	Eduardo Villarreal
709	Villasana Malagón Ricardo Arturo	Ricardo Villasana
710	Villegas Morales Alejandra	Alejandra Villegas
711	Viskin Jijich Boris	Boris Viskin
712	Vizcarro Mosqueda Víctor	Víctor Vizcarro
713	Volcovich Mustri José	José Volcovich
714	Von Zeschau Hugo Alejandro	
715	Von Bertrab Leni María	
716	Von Gunten Keller Roger	Roger Von Gunten
717	Von Waber O'Gorman Alejandro	

718	Wilke Weissman Diane	Diane Wilke
719	Winter Guenther Emily Frances	
720	Wolfryd Snow Barry Lee	Barry Lee Wolfryd
721	Wong Guerra Lucille	
722	Wörner Baz Marysole	
723	Yazpik Gabriel Jorge Arturo	Jorge Yazpik
724	Ymaz Guerra Roberto	
725	Yohai Habif Lorraine	
726	Yoselevitz Rivera Lysette	Lysette Yoselevitz
727	Zabludowski Kuper Moisés	Moisés Zabludowski
728	Zalce Torres Alfredo	
729	Zamora Lozada Héctor	
730	Zamora Y Urbina Beatriz	Beatriz Zamora
731	Zanabria González Rodolfo	Rodolfo Zanabria
732	Zemelka Merk Elke Susanne	
733	Zepeda Turegano Marco Antonio	
734	Zúñiga Chavarría Francisco	Francisco Zúñiga
735	Zúñiga Fuentes Rubén	
736	Zurían Ugarte Tomás	
737	Zwar Praetz Hans Uli	Uli Zwar

**REGISTRO DE ENTREVISTAS REALIZADAS**

- Julieta Ruíz Montes (Curadora de la Colección), entrevista realizada por la autora en las instalaciones del Museo de Arte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 03 de junio del 2014 a las 2:28 pm.
  
- Rafael Alonso Pérez y Pérez (Director del Museo), entrevista realizada por la autora en las instalaciones del Museo de Arte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 06 de junio del 2014 a las 2:00 pm.
  
- María de los Ángeles Sobrino Figueroa (Subdirectora de Control de Colecciones), entrevista realizada por la autora en las instalaciones de la Galería de Arte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 16 de junio del 2014 a las 12:00 horas.
  
- Israel Castañeda (Área de Informática, Catalogación y registro de Archivo), entrevista realizada por la autora en las instalaciones de la Galería de Arte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 26 de junio del 2014 a las 12:30 horas.