

PLANIFICACIÓN, LA CLAVE DEL ÉXITO EN EL DEPARTAMENTO DE CONSERVACIÓN DE ESCULTURA DEL V&A.

Víctor Hugo López Borges, Victoria and Albert Museum, v.borges@vam.ac.uk

RESUMEN

El Victoria and Albert Museum (V&A) puede ser considerado hoy por hoy paradigma de la realidad museística y del trabajo de conservación en este ámbito tanto a nivel nacional como internacional.

El V&A a través de su «FuturePlan», esta llevando a cabo una profunda y radical transformación en un intento de modernizar sus instalaciones, facilitando un mejor acceso e interpretación de sus colecciones por parte del público, así como una dotación de instalaciones anexas que hagan del museo un ente cultural dinámico y económicamente sostenible.

Dentro de estos ambiciosos planes se encuentran entre otros las nuevas Salas de Escultura, el «Medieval & Renaissance Project» y la creación del nuevo restaurante. Estos proyectos han tenido un gran impacto en el taller de conservación de escultura y en su plantilla ya que la mayor parte de sus colecciones se han visto incluidas. Gran número de salas han sido cerradas al público donde más de medio centenar de obras escultóricas de gran escala fueron desmontadas pieza a pieza, en ocasiones más de doscientas e incluso de media tonelada de peso. Obras como portadas, retablos, monumentos funerarios y altares en diversos materiales como mármol o terracota fueron trasladadas para ser tratadas e instaladas en nuevos emplazamientos. Esto ha originado una operación sin precedentes en la historia del museo y del taller de conservación de escultura.

Este gran reto ha requerido una cuidadosa y detallada planificación en la cual una metodología de trabajo fue diseñada con años de anticipación en colaboración con otros departamentos del museo. Esta cooperación se hizo imprescindible para poder completar con éxito y en plazo las distintas actuaciones.

Durante el proceso de trabajo agentes externos al departamento alteraron la organización del proyecto modificando así la metodología de las intervenciones trazada con anterioridad. Esto ha motivado que la coordinación y planificación se haya visto sometida a un continuo proceso de revisión que todavía hoy continua, donde se ha tratado de encontrar un equilibrio entre los ambiciosos planes del museo y una adecuada metodología de conservación donde se priorizan la seguridad de los restauradores y la integridad de las obras tratadas.



INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha coincidido a nivel mundial con un nuevo momento en la realidad museística internacional. Los fundamentos de estas instituciones totalmente o parcialmente patrocinados por los gobiernos de cada país han cambiado radicalmente. Los museos ya no son entidades aisladas y poco rentables financieramente, la nueva realidad social y económica los ha obligado a transformarse en instituciones dinámicas y más sostenibles económicamente.

Los museos británicos no han sido una excepción a esta moda creciente. El gobierno británico junto con recortes presupuestarios ha establecido unos nuevos objetivos en estas instituciones, el logro de los cuales garantiza su financiación desde las arcas gubernamentales.

Estas nuevas reglas han provocado como resultado que los museos creasen importantes planes de remodelación a todos los niveles que en el caso del V&A se refleja en su llamado «FuturePlan». El V&A para poder materializar estos ambiciosos planes y en los plazos establecidos se ha visto forzado a buscar de manera más regular y exhaustiva nuevas formas de financiamiento y esponsorizaciones de origen privado.

Todos estos drásticos cambios se han reflejado en la administración de las colecciones y en las dinámicas y estructuras dentro del departamento de restauración-conservación. Concretamente el taller de escultura se ha visto enfrentado a una nueva etapa de proyectos de envergadura sin precedentes que ha implicado la implantación de nuevas maneras de organización y trabajo.

EL V&A, EL «FUTUREPLAN» Y EL DEPARTAMENTO DE CONSERVACIÓN

El V&A a lo largo de sus 150 años de historia se ha transformado progresivamente en el museo nacional de arte y diseño, además de ser el pionero mundial como museo de artes decorativas.

Su historia comenzó en 1851 cuando una pequeña colección de objetos provenientes de la Exposición Mundial de Londres del 1851 fueron adquiridos por el gobierno británico para formar una exposición permanente. Desde entonces esta pequeña colección y el pequeño edificio situado en el londinense South Kensington, se ha ido poco a poco transformando en un gran museo, amalgama de distintas grandes edificaciones construidas en distintas épocas y distintas colecciones de objetos de variada época y origen.

A lo largo de los últimos años se ha puesto en marcha un intenso programa de remodelación denominado «FuturePlan». Este ambicioso programa tiene como objetivo adaptar el V&A a las nuevas necesidades del siglo XXI sin perder la relevancia artística e histórica del edificio en sí.

Los objetivos primordiales del «FuturePlan» son varios, teniendo todos como denominador común y foco de atención al visitante del museo. Estos objetivos se pueden resumir en tres puntos principales:

- Mejorar y reordenar las distintas colecciones en exposición, haciéndolas más atractivas y comprensibles.
- Favorecer el acceso a las distintas colecciones a través de un extenso programa educacional.
- Enfatizar y embellecer las edificaciones originales del museo proporcionando una distribución de las colecciones más coherente y legible.

Otro de los principales nuevos fundamentos del «FuturePlan» ha sido romper con la tradición expositiva del museo dando prioridad al contexto cultural o época de las obras. De esta forma el V&A se convertirá en un gran ente dividido en distintos zonas culturales dentro del ámbito de Asia y Europa, además de las áreas dedicadas al diseño del siglo XX y las salas expositivas dedicadas al estudio y conocimiento de las colecciones en sí.

En el 2001 fueron inauguradas las primeras salas consecuencia directa de los nuevos objetivos implantados en el museo. Estas salas, las «British Galleries» o salas dedicadas al arte británico, se han convertido en el barco de proa del nuevo concepto del V&A como museo, el primer gran proyecto de otros muchos a seguir.

El departamento de conservación del V&A con todas sus distintas áreas de especialización no se ha quedado al margen de todos estos cambios. Tanto su estructura como su forma de trabajar se han visto afectadas.

El primer gran cambio fue el de su estructura interna. Las diferentes especialidades o talleres se vieron reagrupados en tres secciones diferentes dentro del departamento con un nuevo jefe de sección a la cabeza de cada uno. Esta nueva reestructuración corresponde directamente a la propia estructuración dentro del departamento de colecciones.

De esta manera se facilita un mejor manejo de las colecciones y una mejor comunicación directa y lineal entre los responsables de las distintas colecciones y los distintos talleres de conservación. Al mismo tiempo esta reestructuración intenta facilitar la comunicación dentro del departamento de conservación y agilizar la toma de decisiones.

El segundo gran cambio ha sido la forma de trabajar dentro del departamento. Los objetivos anuales a conseguir se han identificado con aquellos dictados por el «FuturePlan». Con lo cual la labor de los distintos talleres se ha orientado más hacia un trabajo basado en los distintos proyectos del museo así como el aumento de la labor en materia de préstamos y de las exposiciones temporales.

Esta nueva orientación ha tenido como resultado un drástico aumento en la cantidad de trabajo que cada taller tiene que afrontar, y como consecuencia directa ha surgido una imperante necesidad de establecer una planificación y una metodología de trabajo detallada y estudiada con rigor.



LOS PROYECTOS Y LAS OBRAS

Durante este febril periodo de cambio, y como consecuencia directa del «FuturePlan», tanto el departamento de colecciones como el departamento de conservación han estado activamente involucrados en el proceso de ejecución de numerosos proyectos. Una gran parte de estos proyectos han involucrado la mayor parte de los fondos de las colecciones de escultura, por lo cual el taller de conservación de escultura ha tenido y tiene un rol importantísimo a la hora de llevar a fruición estos cambios ocupando casi la totalidad de todos sus esfuerzos y recursos.

Alguno de estos proyectos ya han sido completados como: las salas de materiales y técnicas de escultura o «The Gilbert Bayes Sculpture Gallery», la «Architecture Gallery», las salas de arte islámico o «Jameel Gallery of Islamic Art», las salas de escultura británica o «The Dorothy and Michael Hintze Sculpture Galleries» y el nuevo restaurante. Pero sin duda el proyecto de más audacia, envergadura y proyección temporal es el «Medieval & Renaissance Project» que se encuentra en sus primeros pasos de ejecución y que por sí solo significa la remodelación de nueve de las salas más grandes dentro del museo. Este proyecto engloba gran parte de la colección de escultura medieval y renacentista del V&A datada entre el 300 y el 1600 d.C. Entre otras muchas piezas de gran valor, se expondrán en estas salas obras maestras de Donatello, Botticelli, Luca della Robbia, Giambologna y Michelangelo.

Durante esta continua sucesión de proyectos el taller de escultura ha trabajado y trabaja en un total de más de dieciséis salas distintas, lo que ha significado una labor de conservación sobre centenares de obras. Ciertamente el mayor esfuerzo de todos ha sido el concentrado entorno al desmontaje, tratamiento y montaje de más de sesenta obras inmuebles de media a gran escala; la mayor parte de las cuales se encontraban firmemente montadas en la fábrica arquitectónica del edificio desde poco después de la segunda guerra mundial, época en que el museo fue ampliamente remodelado.

Las obras tratadas varían en tipología, estilo, origen, materiales y escala. Se desmontaron portadas arquitectónicas, pórticos, retablos, altares, tabernáculos, chimeneas, tímpanos, monumentos funerarios, tondos arquitectónicos, etc. Los materiales tratados han sido de gran variedad resaltando el mármol, la piedra caliza, la piedra de Istria, la pizarra negra, la terracota vidriada, el yeso y la piedra tufo volcánica. La mayoría de las obras presentaban complejas estructuras compuestas en algunos casos por más de 300 piezas, como en la tumba de Finch Moyle (**Figura 1**). Algunas de estas piezas llegaron a pesar más de una tonelada como en el caso de la chimenea italiana de Desiderio da Settignano (**Figura 2**). Referente a los tamaños, éstos variaron desde los 2 x 1.5 m. de los altares de terracota de Andrea Della Robbia a los 9 x 5 m del monumento del Marqués Spinetta Malaspina (**Figura 3**).

Sin lugar a dudas toda una tarea ciclópea sin precedentes en la historia reciente del museo y del actual taller de conservación de escultura.

LA PLANIFICACIÓN PREVIA

Para poder llevar a cabo la colosal tarea, de desmontar, tratar y volver a montar todos los monumentos evidentemente se requirió un alto nivel de planificación que comenzó con varios años de antelación. Durante todo este tiempo y desde el principio, fue necesario mantener una comunicación regular y abierta desde el departamento de conservación con los equipos de servicios técnicos, los distintos departamentos de colecciones, los equipos encargados de organizar cada proyecto, además de otras directivas del museo.

El primer paso fue la confección de las distintas listas de obras integrantes de cada proyecto. Una vez completadas se comenzaron a realizar detallados informes individuales para cada obra, en los que se estudio el historial, el estado de conservación, las estructuras internas y su forma de construcción en las distintas salas.

La información sobre cada obra se recabó en los archivos del museo, aunque desafortunadamente en la mayor parte de los casos apenas se encontraron datos referentes a la construcción en su emplazamiento dentro del museo. Hay que tener en cuenta que muchas de las obras fueron instaladas en los años cuarenta y en aquella época el sistema de almacenamiento de datos era menos sistemático y casi inexistente. Esta falta de información más adelante entorpecería enormemente la labor de los conservadores.

En segundo lugar se evaluó in situ el estado de conservación de cada pieza, y al mismo tiempo se realizó un estudio exhaustivo de los distintos componentes de cada obra, su estructura interna y el sistema de fijación al muro. Para este último estudio fue necesario en ocasiones realizar catas de inspección en el muro para tener una idea más precisa sobre los materiales y los sistemas constructivos empleados, desafortunadamente en algunos casos no se pudieron llevar a cabo debido a la falta de acceso.

Estos detallados informes se completaron teniendo en cuenta los distintos procesos por los cuales la obra pasaría durante la operación: conservación preliminar o de urgencia, desmontaje, almacenamiento, tratamiento de conservación y montaje en el nuevo emplazamiento.

Una vez recabada toda la información necesaria, es cuando los distintos departamentos involucrados se reúnen para exponer sus distintos objetivos y necesidades. A partir de este momento es cuando se establecen los plazos y las fechas límites para acometer las distintas intervenciones. Estos plazos se basan en las necesidades de obra pero siempre en relación a las necesidades logísticas de cada proyecto y del programa del museo. Hay que señalar que estos plazos son plazos preliminares y pueden ser sometidos a cambios inesperados de última hora, cambios que afectan muy de cerca al departamento de conservación.



Por último, pero por ello no menos importante, cabe destacar que antes de acometer la obra se llevó a cabo una evaluación de los riesgos laborales para las diferentes actividades a desarrollar por conservadores y técnicos, implementando así las adecuadas a la naturaleza de los riesgos detectados.

LA EJECUCIÓN DE LA OBRA

El trabajo sobre las distintas salas a remodelar fue acometido en dos grandes campañas.

La primera se llevó a cabo en torno a los años 2005-2006. En este periodo se llevó a cabo el desmontaje de 5 salas (salas 12-16), que formaban parte de la colección renacentista italiana, para acomodar el nuevo restaurante-café del museo, el desmontaje de parte de la sala de escultura monumental (sala 50) y el desmontaje de las salas medievales (salas 21-24) incluyendo el posterior montaje en las mismas de las nuevas salas de escultura británica.

La segunda campaña comenzada en el 2007 y todavía en proceso de finalización implicó parte del montaje de las salas 21-24 y el desmontaje en su totalidad de las salas de escultura monumental (salas 50, 50B1, 50B2) como comienzo del mencionado «Medieval & Renaissance Project» (**Figura 4**).

Los equipos de trabajo fueron formados por los conservadores del taller de escultura y los componentes del departamento de servicios técnicos, con los que se trabajó conjuntamente para el desmontaje de las distintas obras. Esta colaboración interdisciplinaria fue vital para poder llevar a cabo las distintas operaciones con éxito.

Dentro de estos equipos los conservadores estuvieron encargados de todas las actividades relacionadas con la documentación, la coordinación y la conservación preventiva, así como de las tareas de separación del muro de las distintas piezas componentes de cada obra. Los miembros del equipo técnico se encargaron de realizar las tareas de apoyo a los conservadores así como del movimiento de cada pieza, junto con su transporte y almacenaje.

Como breve ilustración de las tareas de desmontaje y desamblaje realizadas, hay que señalar que en su mayoría se realizaron desde andamios y se llevaron a cabo mecánicamente con cinceles, mazos y martillos junto con otros instrumentos como escalpelos y bisturís. En la mayor parte de los casos instrumentos eléctricos de gran potencia como cinceles neumáticos, taladradoras y sierras mecánicas fueron precisos. Hay que tener en cuenta que los materiales y las estructuras que mantenían las piezas de las obras ensambladas entre ellas y al muro eran de gran dureza como ladrillos, cemento, piedra, morteros de cal, pernos metálicos, escayola, estructuras de hierro y madera, etc.

Hay que destacar que la colaboración de los servicios técnicos fue inestimable para poder mover y transportar piezas que por su emplazamiento, forma, dimensión y peso las convertían en auténticos retos. En innumerables situaciones su gran profesionalidad,

sus sofisticados sistemas de movimiento de las piezas junto con los palees diseñados expreso permitieron el continuo desarrollo con éxito de las operaciones (**Figura 5**).

LOS PROBLEMAS Y LAS SOLUCIONES

Las campañas de trabajo comenzaron sin problemas como era de esperar tras la cuidadosa planificación realizada con antelación. Pero durante los primeros meses ciertos impedimentos comenzaron a surgir motivados en parte a la gran escala de los proyectos, a ciertas situaciones ajenas al departamento de conservación y a la dificultad de prever totalmente como las obras se iban a comportar durante la desinstalación.

Todos estos impedimentos se manifestaron en distintas áreas.

Uno de los primeros cambios fue que las fechas de comienzo del trabajo tuvieran que ser aplazadas considerablemente debido al retraso de otros proyectos y a las mismas logísticas del museo, sin que por ello consecuentemente se pudiesen cambiar las fechas límites de ejecución de la obra. Este cambio evidentemente tuvo un gran impacto que se tradujo en una gran presión sobre los equipos de conservadores y de técnicos involucrados.

El trabajo mecánico en sí resultó ser más complicado de lo que en un principio se anticipó y físicamente las actividades se convirtieron en labores tremendamente duras para los equipos. Al mismo tiempo el contingente planeado tanto de personal como de herramientas adecuadas probó no ser suficiente o adecuado. El desmontaje de las obras resultó ser tan difícil y complejo que superó todas las expectativas previas.

A todos estos problemas hay que sumar la falta de colaboración por parte de la empresa encargada de la limpieza en el museo. El trabajo de desmontaje causó altos niveles de polvo en las salas en obra sin que la contrata de limpieza se quisiera hacer cargo de estas áreas. Esta situación se transformó en un problema para los trabajadores y para las exposiciones colindantes.

El cambio de las fechas del proyecto, la desviación de los equipos de servicios técnicos a otros trabajos, así como la falta de personal motivó que la intensidad del trabajo comenzase a ser un problema. Esta situación de agravó sobre todo al acercarse las fechas límite de ejecución de los proyectos. La carencia de tiempo no permitía una rotación de los equipos o una alternancia en el tipo de actividades llevadas a cabo desembocando en situaciones de estrés, cansancio y problemas ergonómicos, sobre todo dentro del equipo de los conservadores involucrados (**Figura 6**).

A pesar de las previas evaluaciones de riesgos laborales llevadas a cabo, el cambio de fechas y demás imprevistos surgidos motivó el cambio de la dinámica deseada para el proyecto perjudicando directamente a los trabajadores. En cierta forma la detallada planificación realizada de antemano falló parcialmente ya que no se tomó suficientemente en cuenta el «factor humano» en este tipo de intervenciones.



Para paliar los problemas surgidos se tomaron medidas tanto durante la ejecución de los proyectos como al final de éstos. Para ello la comunicación con y entre los jefes de cada departamento fue esencial.

Uno de los primeros cambios fue el de la mejora de la comunicación entre las distintas partes. Se implementaron reuniones semanales tanto entre los conservadores y técnicos, pero también entre los jefes de los distintos departamentos y proyectos. Esto permitió que las distintas partes tuviesen un conocimiento más exhaustivo sobre la evolución del proyecto, otorgando así una mayor efectividad a la hora de establecer soluciones a problemas imprevistos en el momento adecuado. Desde el taller de conservación de escultura se denominaron claros líderes para el desmontaje de cada obra en particular y a fin de facilitar de esta manera el trabajo diario y la coordinación con las distintas partes involucradas.

Teniendo en cuenta el «factor humano», se revisaron de nuevo todos los informes realizados sobre cada obra, estudiando especialmente los tiempos estipulados para cada proceso, así como la metodología utilizada. El objetivo de esta revisión fue conseguir unas cifras más fehacientes y realistas a la hora de establecer nuevos plazos de ejecución de cada obra.

Al mismo tiempo se revisaron en estos informes las necesidades particulares de cada obra a desmontar, para así poder prever y coordinar las intervenciones de conservación adecuadas garantizando así la seguridad de las obras a tratar.

El problema de falta de personal, tanto por parte del taller de conservación de escultura como del departamento técnico, se solucionó creando un nuevo número de plazas exclusivamente para este tipo de proyectos, paliando así el exceso de trabajo en los equipos y posibilitar la rotación de los mismos.

Desde el punto de vista de riesgos laborales se revisaron las evaluaciones e informes realizados para cada actividad, cada material y las distintas herramientas y equipos. Estos informes se refinaron de manera que se adaptasen realísticamente e individualmente a todos los conservadores y técnicos para su mejor protección durante el desarrollo de sus actividades laborales.

El conocimiento de los riesgos laborales y sus normativas es esencial para una correcta y sana vida laboral, evitando así peligro de estrés y de accidentes a corto y a largo plazo.

Como resultado de los nuevos informes sobre los riesgos laborales, se organizaron distintas jornadas de formación impartidas por especialistas. Estas jornadas aludieron a áreas de trabajo donde existían más riesgos laborales como la construcción y correcto uso del andamiaje, el movimiento de obras pesadas, y los problemas ergonómicos derivados de las actividades de separación de las obras de los muros. Para esta última, fisioterapeutas acudieron al museo y después de evaluar las distintas labores proporcionaron formación vital y de grandísima utilidad para los conservado-

res, haciendo especial hincapié sobre las posturas en el trabajo, la importancia de los descansos, la rotación en las actividades y las técnicas básicas de estiramientos a realizar antes, durante y después del trabajo.

Además de las jornadas de formación se facilitaron más materiales de protección laboral adecuados para cada actividad, además de adquirirse más herramientas y más adecuadas que ayudasen a los conservadores en las labores de desmontaje.

En referencia a los altos niveles de polvo se reiteró la importancia de la limpieza de las salas en obra, particularmente durante actividades productoras de gran cantidad de escombros. Para ello se llegó a un acuerdo de colaboración con la empresa dedicada a la limpieza del museo para ayudar en estas tareas en las zonas en obra. Al mismo tiempo se reiteró la necesidad del cerramiento en su totalidad de las salas en obra, algunas de las cuales permanecieron parcialmente abiertas durante las obras de desmontaje

CONCLUSIÓN

Actualmente la segunda parte de remodelación de las futuras salas del «Medieval & Renaissance Project» está siendo completada. Y es en esta segunda fase donde se han implementado con más rigor todas las lecciones aprendidas sobre planificación en los proyectos anteriores. A pesar de ello han continuado surgiendo problemas de diferente índole, posiblemente inherentes a este tipo de grandes actuaciones en instituciones museísticas.

Esta reiteración de los problemas ha resaltado la vital importancia de una continua planificación, una continua revisión de la organización, y lo que es más importante el establecimiento de una comunicación a todos los niveles que debe mantenerse abierta, dinámica y proactiva. En última instancia, el primordial objetivo es conseguir una práctica de conservación adecuada donde tanto los talleres de conservación como los conservadores puedan llevar a cabo su labor de una manera adecuada y ética, asegurando así un correcto tratamiento y salvaguarda de las obras involucradas.

Pero lo más importante es resaltar la importancia de una correcta política de constante evaluación de los riesgos laborales, para así poder garantizar una labor de restauración–conservación sin asumir riesgos que conlleven a situaciones de estrés o accidentes innecesarios.

Ciertamente «planificación» ha sido durante los últimos años y sigue siendo una materia de inmensa importancia para el taller de conservación de escultura en el V&A. Pero sin duda alguna debe ser el resultado de un trabajo constante, absolutamente necesario e imprescindible para poder conseguir los resultados necesarios y deseados.

IMÁGENES



Fig. 1: Mármol y alabastro. Inglaterra. Siglo XVI



Fig. 2: Arenisca gris. Italia. Siglo XV



Fig. 3: Yeso. Italia. Siglo XV



Fig. 4: Desmontaje de las obras en el muro norte de la sala 50



Fig. 5: Operaciones de transporte realizadas por el equipo de servicios técnicos



Fig. 6: Labores de desmontaje de un pórtico italiano por una conservadora



CURRÍCULUM VITAE

Víctor Hugo López Borges

Diplomado en 1997 con la especialidad de escultura por la Escola Superior de Conservación e Restauración de Bens Culturáis de Galicia. Mi trayectoria en España incluyó prácticas en el Museo Reina Sofía, así como proyectos en las Catedrales de Santiago, Salamanca y la colección de arte de Aena en Barcelona entre otros. Tras siete años en el Reino Unido, he trabajado para Plowden & Smith, y como autónomo en proyectos de pintura mural a lo largo del país. Desde el 2003 formo parte del departamento de conservación del V&A como conservador de escultura.