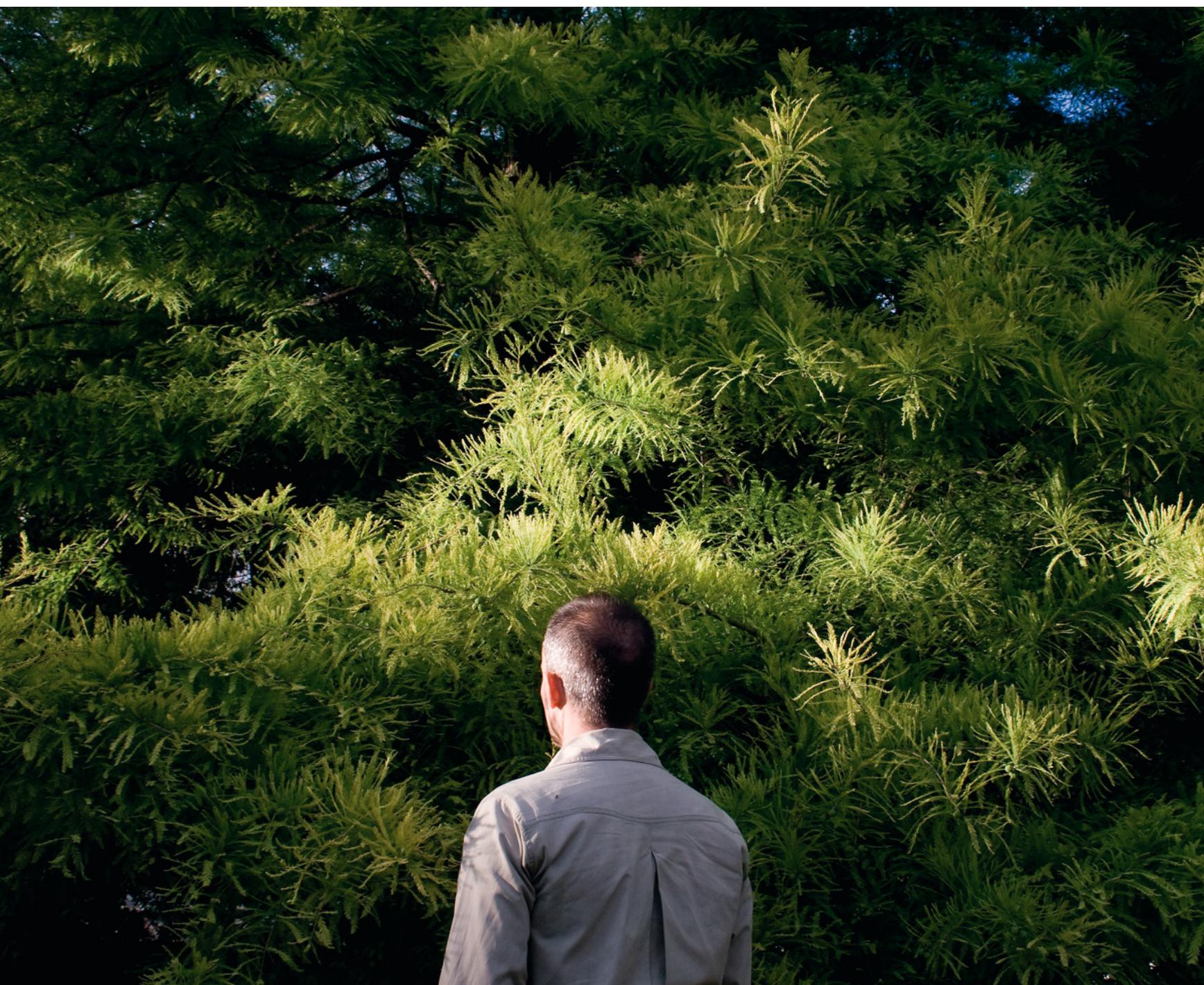


# museos **.es**

5-6/2009-2010





***museos.es***

Ministerio de Cultura

5-6 / 2009-2010

www.mcu.es  
www.060.es



MINISTERIO DE CULTURA

Edita:

© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA  
Subdirección General  
de Publicaciones, Información y Documentación

© De los textos y las fotografías: sus autores

NIPO: 551-11-015-0



MINISTERIO  
DE CULTURA

**Ángeles González-Sinde**  
Ministra de Cultura

**Mercedes E. del Palacio Tascón**  
Subsecretaria de Cultura

**Ángeles Albert**  
Directora General de Bellas Artes y Bienes Culturales



Los museos constituyen una parte fundamental de la infraestructura cultural de un país y, al tiempo, conforman una imagen pública, retrospectiva en la medida que prospectiva, en la que gustamos de reconocernos y mediante la cual intentamos ser mejores. Además, en nuestros días los museos se han instalado en una popularidad sin precedentes, con todos los problemas y ventajas que tal notoriedad convoca, y con toda la responsabilidad que exige no defraudar las expectativas que en sus salas deben encontrar cumplimiento. Queremos y necesitamos museos para todos y museos para unos nuevos tiempos menos acomodaticios, para un público más preparado y exigente, más participativo y reactivo. Si los museos, como deben, ofrecen respuestas, ya no serán una parte del problema, sino una puerta abierta a nuevos horizontes en los que su participación sea vista como la necesidad de mirar al futuro tomando buena nota de las lecciones pasadas y del presente facetado y apasionante al que deben responder su proliferación y su modernización.

Y, junto a la actualidad ya consolidada de los museos, la actualidad acuciante y en buena medida súbita de una crisis reciente. Crisis de la que cabe, a estas alturas, extraer enseñanzas que, como en todas ellas, nos permitan afrontar el futuro con otras formas de comportamiento, con nuevas y renovadas actitudes y respuestas a unas circunstancias históricas distintas, ni mejores ni peores. Por ello, entre las muchas herramientas de debate y reflexión sobre el cariz de esas soluciones, sobre el tenor de los cambios que debemos encarar, los museos ofrecen una vertiente sopesada, de *longue durée*, gracias a la perspectiva histórica y al sopesado y laborioso dinamismo que proponen su ritmo y sus discursos.

Es en este sentido en el que el Ministerio de Cultura trabaja con los museos en estos días, para ofrecer espacios tanto más acreditados como deliberativos en los que tantear los resortes y enfoques de uno de nuestros principales activos como país, la cultura. Los museos que gestiona el Estado y aquellos de los que es titular componen en su conjunto la red de infraestructura museística y cultural más trabada del país, cuyo mantenimiento requiere, además, órganos de comunicación e intercambio de pareceres profesionales que actualicen sus planteamientos y los sitúen en posición de afrontar estos nuevos tiempos con las garantías de un servicio público de calidad. Por ello, entre otras muchas acciones del Ministerio de Cultura, la revista *museos.es* se presenta como el foro donde agrupar muy diversas sensibilidades y temáticas que hoy día interesan a la comunidad museística, siempre con el propósito de mejorar la participación de todos cuantos se interesen por hacer del museo una institución más emprendedora, más rigurosa, más indispensable.

Necesitamos un modelo más eficaz, sostenible y versátil de acceso a la cultura para todos los ciudadanos, un modelo que aproveche las *energías renovables* de sus tácticas educativas y explore los límites de sus preciados recursos patrimoniales, que plante nuevas estrategias para nuevos retos de los que nos examinemos con preparación y confianza. Este es el objetivo, en la medida de sus cometidos, de esta revista, que será tanto más logrado cuanto sea más compartida por todos cuantos están convocados a hacer de los museos una herramienta *cargada de futuro*.

Ministerio de Cultura

**Director**

Enrique Varela Agüí

**Coordinador General**

Luis Grau Lobo

**Secretaria de Redacción**

Clara López Ruiz

**Consejo de Redacción**

Emilia Aglio Mayor

María Bolaños Atienza

Reyes Carrasco Garrido

Elena Carrión Santafé

Mar Fernández Sabugo

Leticia de Frutos Sastre

Ángela García Blanco

Andrés Gutiérrez Usillos

Esther Jodar Ruiz

Fernando Sáez Lara

Marisa Sánchez Gómez

Carmen Valdés Sagüés

**Maquetación y diseño**

d. b. Comunicación, S.L.

Gestión de Diseño

**Traducción**

Ache Traducciones

Clara López Ruiz

Luis Grau Lobo

Leticia de Frutos Sastre

*museos.es* posee un espacio en Internet accesible desde la página web del Ministerio de Cultura:  
[www.mcu.es/museos/mc/mes/index.html](http://www.mcu.es/museos/mc/mes/index.html)

A través de este micrositio es posible acceder a toda la información que genera esta publicación y a la descarga de forma gratuita de todos los números de la revista. Esta medida forma parte de las acciones que desde el Ministerio de Cultura se desarrollan con la intención de hacer accesible la información a través de las nuevas tecnologías a todos los usuarios de museos.

*museos.es* permite la reproducción parcial o total de sus artículos siempre que se cite su procedencia.

Los artículos firmados son colaboraciones de la revista y *museos.es* no se hace responsable ni se identifica, necesariamente, con las ideas que en ellos se expresan.

## Agradecimientos

Javier Alonso Benito (Museo Nacional de Artes Decorativas), Alejandro Ansín Cabrera (Dirección Nacional de Cultura, Uruguay), Lucía Aragón Seguí (Museo Nacional de Artes Decorativas), Ana María Conde Vitores (Dirección General de Museos, República Dominicana), Jose do Nascimento Junior (Instituto Brasileño de Museos), Edgar Espinoza (Instituto Nicaragüense de Cultura), Francesca Grimaldi Rubino (Università degli Studi della Toscana, Italia), David G. Mejía Cáceres (Subdirección Nacional de Patrimonio Histórico, Panamá), Santiago Palomero Plaza (Museo Sefardí), Roberta Ribeiro (Unidad Técnica IBERMUSEOS), Olman Solís Alpízar (Ministerio de Cultura y Juventud, Costa Rica) y Antía Vitela (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Brasil).



# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Nuevos viejos tiempos</b> .....	14
 <b>DOSSIER MONOGRÁFICO: ¿MUSEOS EN CRISIS? MUSEOS EN CAMBIO</b>	
<b>La belleza de las crisis</b> .....	18
María Bolaños Atienza	
<b>Museos, globalización y otros cambios climáticos: ensayo sobre sus derivas</b> .....	28
Luis Grau Lobo	
<b>¿Planificación sostenible? Una panorámica de la planificación actual de museos en España</b> .....	38
María Fernández Sabau	
<b>Museos en la crisis: una visión desde la museología crítica</b> .....	50
Óscar Navarro y Christina Tsagaraki	
<b>Los museos y la crisis. Tendencias en los museos norteamericanos</b> .....	58
Yves Bergeron	
<b>La Europa del sur y sus museos: el caso de Italia</b> .....	68
Giovanni Pinna	
 <b>TEMA A DEBATE. UN MUSEO “EN CRISIS”</b>	
<b>Los museos en el marco de la crisis</b> .....	86
Mario Chagas	
 <b>EL MUSEO DESDE OTRO LADO</b>	
<b>Reportaje fotográfico: Crisis y museos</b> .....	104
Íñigo Aragón	
 <b>VARIA MUSEOLÓGICA</b>	
<b>Lo inquietante en Gutiérrez Solana: las vitrinas del Museo Arqueológico Nacional</b> .....	108
Antonio J. Sánchez Luengo	

<b>Las obras de arte depositadas por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en otras instituciones: pasado, presente y futuro</b> .....	122
Isabel Baquedano Beltrán y Carmen Sánchez García	

<b>¿Tiene sexo el patrimonio?</b> .....	138
Concha Martínez Latre	

<b>El Museu de Prehistòria de València. Nuevos mensajes con lo mismos objetos</b> .....	152
Carlos Ferrer García, Jaime Vives-Ferrándiz Sánchez y Helena Bonet Rosado	

## NOVEDADES MUSEÍSTICAS EN ESPAÑA

### Museos en marcha

<b>¿Un nuevo museo? El Museo Nacional Colegio de San Gregorio</b> .....	168
María Bolaños Atienza	

<b>Algunas consideraciones acerca del nuevo Museo Nacional del Romanticismo</b> .....	188
Begoña Torres González	

<b>San Telmo, hacia un nuevo museo</b> .....	198
Susana Soto Aranzadi	

### ¿Al servicio de la sociedad y de su desarrollo?

<b>El Laboratorio Permanente de Público de Museos: una herramienta de gestión</b> .....	208
Virginia Garde López y Enrique Varela Agüí	

### Proyectos museísticos

<b>El Museo Nacional de Etnografía. Un camino a recorrer entre la esperanza y la realidad</b> .....	222
José Luis Mingote Calderón	

### El Centro de Colecciones de los Museos Estatales.

<b>Un proyecto compartido para la conservación y puesta en valor del patrimonio</b> .....	232
Eva María Alquézar Yáñez	

## EVOCACIÓN DEL MUSEO

<b>Semblanza y enseñanzas de don Manuel Casamar, o la historia extravagante de un conservador del siglo XX: del Trágala a Internet (I)</b> .....	246
Santiago Palomero Plaza y Clara López Ruiz	

<b>“¡Que Carlos I y V os defienda de todo mal!” Noche de ronda en el Museo del Prado (Sobre los objetos encontrados bajo la estatua de <i>Carlos V dominando al Furor</i>, de Pompeo Leoni)</b> .....	254
Juan Ramón Sánchez del Peral y López	

## DOCUMENTOS DE TRABAJO

<b>La planificación de museos en España: evolución reciente</b> .....	262
Fernando Sáez Lara y Sofía Rodríguez Bernis	

## Breves

CER.ES. Colecciones en Red .....	288
BIMUS. Red de Bibliotecas de Museos .....	288

## Recensiones bibliográficas

J. P. Lorente (2008): <i>Los museos de arte contemporáneo. Noción y desarrollo histórico</i> , Trea, Gijón .....	289
Benito Burgos Barrantes	
S.G.P.B.A. (2006): <i>Exposiciones temporales: organización, gestión y coordinación</i> , MCU, Madrid. Ch. Fernández, F. Arechavala, P. Muñoz-Campos y B. Tapol (2008): <i>Conservación preventiva y procedimientos en exposiciones temporales</i> , Grupo Español de IIC y Fundación Duques de Soria, Madrid .....	292
Fernando Sáez Lara	
M. Sánchez Argilés (2009): <i>La instalación en España 1970-2000</i> , Alianza Forma, Madrid .....	296
Luis Grau Lobo	
J. Santacana y F. X. Hernández (Dir.): <i>Revista de museología HERMUS</i> , Trea, Gijón .....	298
Andrés Gutiérrez Usillos	
J. P. Lorente, S. Sánchez Giménez y M. Cabañas Bravo (eds.) (2009): <i>Vae victis! Los artistas del exilio y sus museos</i> , Trea, Gijón.....	300
Luis Grau Lobo	
A. Faria (2009) <i>Vanitas. 51, avenue d'Iéna</i> , Trea, Gijón.....	302
María Bolaños Atieza	

# Nuevos viejos tiempos

*museos.es* ha cambiado (no demasiado) y ello necesita una (no demasiado extensa) explicación. Entendemos que era muy difícil mejorar una publicación que, aunque quizás está mal que lo digamos aquí, el anterior equipo había dejado en cotas altísimas. Por ello hemos pretendido no prolongar aquellas sendas, sino explorar nuevas rutas y hacerlo poco a poco, desarrollando estructura y contenidos que deriven hacia derroteros nuevos, concretamente hacia un substancial cambio de hechura que comentaremos al final de estas líneas. Queda al lector la tarea de juzgar la conveniencia de tales modificaciones y si la línea hacia la que tienden es compartida o no. Porque ese es el espíritu e intención de todos esos cambios que ahora se inician: compartir más aún una revista que creemos debe ser para todos.

Este primer número de esa nueva etapa se aprovecha de los éxitos e inercia de la anterior y, quizás, no ofrece aún todo lo que pretende, pero tras meses de trabajo constante, a veces no tan continuo como hubiéramos querido, tenemos entre manos un *ejemplar*. Un número doble, de 2009 y 2010 (la crisis dirán algunos...) cuyo grueso se dedica de manera monográfica, precisamente, a analizar el binomio crisis - museos. Que *estamos en crisis* es una frase tan difusa como manida a estas alturas, lo importante, a buen seguro, ya no es constatarlo, sino conocer hacia dónde nos encamina esa circunstancia y, sobre todo, qué podemos hacer para aprovechar esta situación como una oportunidad de progreso. Los museos, desde siempre, se han desenvuelto con especial soltura en el recurrente y movidizo territorio de las crisis históricas, pues no otra es su condición sino la de servir de referente en tiempos de zozobra,

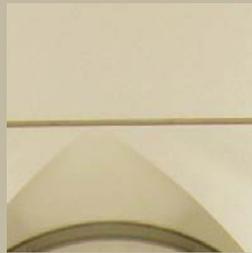
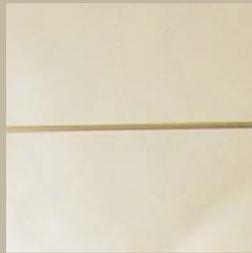
y de indicador del signo mutable de los tiempos. Los museos han cambiado a cada crisis, y lo han hecho abordando transformaciones de sus contenidos, de su forma de narrarlos, de su propia identidad incluso, para convertirse en otros, para no sólo adaptarse a los cambios, sino influir en ellos, pues un museo es una herramienta de transformación de la sociedad o no es apenas nada. Por ese motivo invitamos a algunos colegas a que reflexionaran sobre las crisis a nivel regional en la escala global en que esta se manifiesta. Algunos de estos colegas, de todas las grandes zonas del globo, no pudieron atender nuestra petición, e incluso hubo quienes nos dejaron en la estacada a última hora. Pero hasta de esas defecciones se aprenden lecciones para el futuro. Y una de ellas, más intuitiva que estadística, es que podríapensarse que la visión de la crisis remite, en particular, al ámbito de los viejos territorios museísticos. Quizás porque en los nuevos la propia dureza de la crisis o la *mocedad* del fenómeno museístico no permite abrir el gran angular de los análisis. No es, por tanto, una visión integral, pero esperamos que, al menos, sea íntegra. También hemos destinado un espacio específico para el debate sobre un asunto de actualidad, que en esta ocasión se remite a un encuentro con nuestros colegas suramericanos. Parte importante del volumen se lo lleva la *Varia museológica*, en la que se editan las contribuciones que, fuera de tema, nos han propuesto y ha aprobado el Consejo de Redacción. Mantendremos la entrevista a algún colega que corre el riesgo de ser declarado *bien de interés cultural* a causa de sus muchos y prolongados méritos profesionales. Y añadimos alguna anécdota de esas que todos co-

nocemos en la *vida privada* de los museos y que, muchas veces, revelan más acerca de ellos que las descripciones más sesudas y públicas. El trabajo fotográfico encargado a la sazón para ilustrar el asunto de que nos ocupamos, pretende ser el arranque de una sección en la que hablen de los museos *otras lenguas, otras miradas*, las de quienes lo ven o lo comentan como debe hacerse: juzgándolo como se muestra. Novedades del panorama museístico, documentos de trabajo más especializados y gremiales y algunas recensiones que nos han propuesto completan esta entrega.

Por otro lado, como ya anticipamos por carta a muchos de vosotros, la edición de este nuevo número de la revista *museos.es* quiere haceros partícipes de esta nueva etapa y, aunque el proceso aún se halla en el inicio de su desarrollo, creemos que las líneas maestras de ese cambio deben tender hacia una mayor participación de la comunidad museística en la elaboración de sus contenidos, una mayor capacidad crítica y autocrítica respecto al panorama de nuestros museos y un refrendo más directo en sus páginas de la realidad museística del país. Es por ello, y por otras razones que no necesitan explicarse a estas alturas, que *museos.es* va a pasar a ser una revista *digital*, una publicación que sustituya el papel por las etéreas transmisiones instantáneas que caracterizan la comunicación hoy en día, y que, como tal, nos permita mayor capacidad de difusión y versatilidad sin renunciar al nivel o la meditación de sus contenidos. Este será su último número en el formato tradicional, pero no creemos que sea un final, sino una oportunidad de renacer con más ímpetu e ilusión.

Con estos cambios y los que vendrán esperamos que nuestra revista responda de una forma más fehaciente a su título y dé cuenta de los *museos de España* desde un punto de vista más dinámico, facetado y representativo, una perspectiva que en lo venidero ha de beneficiarse de las potencialidades de la Red. Una revista que dé hospedaje a múltiples voces y muy diversas opiniones, y se ofrezca a quienes la lean y a quienes la escriban como un espacio cualificado y madurado de reflexión y memoria, pero también de crítica y debate. Una revista de todos y para todos los públicos, pero, en especial, para todos los museos y quienes trabajamos, de una forma u otra, en ellos, un lugar para que digamos todo aquello que queremos decir y nos escuchemos unos a otros sin más límite que la calidad y el rigor de unas contribuciones que esperamos cada vez más diversas y sugerentes. Para lograrlo confiamos en vuestra colaboración y apoyo y os abrimos, una vez más, las puertas de esta revista, la vuestra.

Consejo de Redacción



**Dossier monográfico:  
¿Museos en crisis?  
Museos en cambio**



María Bolaños Atienza  
Museo Nacional  
Colegio de San Gregorio  
Valladolid

María Bolaños es doctora en Historia del Arte y profesora titular de la Universidad de Valladolid. Es autora de *Historia de los Museos en España* (2.ª ed., 2007) y *La memoria del mundo* (2002). Desde 2008 dirige el Museo Nacional Colegio de San Gregorio en Valladolid.  
maria.bolanos@mcu.es

# La belleza de las crisis

**Resumen:** Sobre la historia, la autoridad del museo, su universalidad, su ascendiente científico y otras cuantas categorías, atrapadas en las contradicciones de su propia cultura y sometidas a profundas revisiones en el período transcurrido desde su fundación, a finales del siglo XVIII, hasta la gran crisis de los años sesenta.

**Palabras clave:** Historia, Museo, Utopía, Crítica, Guerra.

**Abstract:** On the history of museums, the museum's authority, it's universality, it's every growing science along with other aspects, all of which are found trapped within an array of contradictions found within its own culture and consequently have been subjected to a number of detailed revisions from its foundations (towards the end of the 18th century) right up until the crisis of the 70s.

**Keywords:** History, Museum, Utopia, Critic, War.

La idea histórica de crisis es, en sí misma, estimulante. Nos recuerda lo que la vida tiene de ruptura, de sobresaltos cruciales. En las crisis los hombres se quedan sin convicciones, es decir, sin *mundo*. Las ideas adquiridas se desprecian por inservibles y en su lugar subsisten incógnitas, sombras que desorien-

tan. Es un momento de suspense entre un tiempo extinguido y otro próximo, que traerá nuevas exigencias, apenas intuidas, sólo inconcretas. Se presiente que todo va a cambiar decisivamente. A veces, se cierne sobre ese momento crítico la violencia de un desastre. Las cosas toman un curso incierto: no se sabe *qué hacer* porque no se sabe *qué pensar*. La vida como crisis, dice Ortega, es estar el hombre en convicciones negativas (Ortega y Gasset, 1982: 88 y ss). Todo es *vita minima*. Todo es no.

Pero en medio de esa circunstancia, al cabo de un tiempo, fermentan algunos síes, una fe confusa, entusiasmos inestables. Porque, en la naturaleza misma de la crisis, está el instinto de responder, de recuperar la confianza y volver, en fin, a la normalidad. Y ese paso sólo puede darse si se afronta con esfuerzo e invención. La crisis, sin dejar de ser un problema, reclama creatividad. Quizá por eso, la dimensión de la vida que primero encuentra estabilidad en medio de una crisis es precisamente el arte. Es lo que sucedió, por ejemplo, en el Renacimiento.

Visto desde esta óptica, podría decirse –como de casi todas las cosas humanas–, que el museo es una institución «constitutivamente crítica», destinada a vivir en una inseguridad permanente. Nunca las tiene todas consigo. Sus crisis no son sucesos episódicos que lleguen y se vayan, alterando la calma de su vida cotidiana: están en «su naturaleza». Desde que fueron fundados, apenas ha



La ecuación «museo igual a crisis» deriva del escrúpulo «ontológico» que pesa hoy sobre el patrimonio, la historia, la memoria y otras cuantas categorías atrapadas en las contradicciones de su propia cultura y sometidas a profundas revisiones en sus aspectos básicos: la manipulación del museo a la hora de organizar el conocimiento, su dogmatismo intelectual, su carácter de institución del poder

habido generación que no haya sospechado de su legitimidad, que no haya pensado que los museos de su tiempo atravesaban un conflicto. Con independencia de la intensidad del trance y de sus causas, de los distintos períodos, de la variedad de contextos, de las historias particulares de cada institución, de la diferencia de intenciones, de las rarezas de cada caso, la palabra *crisis* ha acompañado las reflexiones teóricas, pocas, y las polémicas, abundantes.

Con toda seguridad, este modo de enjuiciar el museo es un descubrimiento contemporáneo y construido *a posteriori* sobre el giro que la crítica de la cultura experimentó en los años ochenta del siglo pasado. Este contexto no le quita un ápice de verdad, porque, como nos enseñaron los estoicos, «lo que importa no son las cosas, sino lo que los hombres piensan sobre las cosas». En lo que aquí respecta, la ecuación «museo igual a crisis» deriva del escrúpulo «ontológico» que pesa hoy sobre el patrimonio, la historia, la memoria y otras cuantas categorías atrapadas en las contradicciones de su propia cultura y sometidas a profundas revisiones en sus aspectos básicos: la manipulación del museo a la hora de organizar el conocimiento, su dogmatismo intelectual, su carácter de institución del poder.

Lo cierto, sin embargo, y para ser justos, es que, durante su primer siglo de historia, el museo pareció un valor inalterable de la cultura *occidental* –y no olvidemos este matiz geográfico, occidental, causa, luego, de tantos abusos y desacuerdos–; una poderosa «utopía de la Razón», descuidada, eso sí, pero bendecida con todas las legitimidades; una gran fábrica de autoridad y saber, a cuyo cargo estaba la gestión de certezas y doctrinas; y en el campo de las artes, la principal productora de estudio respecto de autores, estilos, influjos y atribuciones. Eso por no hablar de su capacidad política, en plena construcción de los Estados nacionales contemporáneos, para representar la continuidad histórica, fomentar la conciencia *identitaria* y representar, de manera convincente y eficaz, ideales colectivos, más o menos ilusorios.

Hasta la llegada del siglo xx, los fundamentos que explicaban la existencia del museo permanecieron intocables. Sólo entonces, cuando empezó a verse como un objeto histórico, la autocrítica empezó a formar parte de la práctica museal (Schubert, 1999). Se llenó entonces de connotaciones negativas, por su incapacidad para mantener una relación vital con los objetos, considerados sólo como cadáveres y cuya conservación, como denunciaba Adorno, se debía más al «respeto al pasado que a las necesidades del presente».

Las metáforas sobre su decadencia y su muerte empezaron a menudear. El malestar no dejó ya de escoltar su existencia como una sombra y la sociedad contemporánea, tan propensa a las sospechas, en la que cuanta más veneración despierta una institución cultural, más vulnerable parece y más suspicaz es la duda sobre su razón de ser (aunque sólo sea por desconfianza hacia el poder de los símbolos), se convenció de que el museo «no es lo que habíamos creído que era» y su estado endémico de crisis se aceptó como una evidencia demostrada. *On the Museum's Ruins* fue el título de uno de los artículos más leídos de los últimos quince años en el que su autor, D. Crimp, denuncia la falsedad congénita del museo, resultado de la creencia acrítica de que basta yuxtaponer en los espacios de una sala un conjunto de fragmentos arrancados a la historia para producir una representación creíble del mundo. Si desapareciera esa ficción, prosigue, el museo sólo sería un almacén de curiosidades sin valor ni sentido (Crimp, 2005: 61-71)<sup>1</sup>. Todo el mito del museo como una institución solvente para explicar conceptos como «origen», «causalidad», «representación», «autoría» o «simbolización» queda así reducido a su mínima expresión.

Es esta perspectiva la que, retrospectivamente, permite reescribir la historia del museo en tanto que la historia de una sucesión de crisis, como si esta visión abismal del presente hubiese levantado la cortina de «otras» historias, ilusoriamente más verdaderas, en negativo, sombrías y sofocadas, que serían las de

<sup>1</sup> Sólo recientemente ha habido traducción española.

las convulsiones que la han mantenido en un estado de rehacimiento y descrédito incesante. En ese curso histórico, los momentos críticos han girado siempre en torno a unos pocos pero decisivos debates y exigencias de cambio: qué derecho tiene el museo a custodiar bienes patrimoniales que, en origen, no le pertenecen; cómo ofrecer una visión del patrimonio que sea adecuada, objetiva e interesante; hasta dónde llegan los derechos de la sociedad sobre el conocimiento que atesora el museo.

Volvamos un poco la vista atrás, y por orden, retornemos al largo ciclo de su nacimiento y consolidación histórica, el que transcurre en los casi doscientos años que van desde 1790 hasta 1970, fecha en que nuevas preocupaciones y otros modelos anuncian el cambio de rumbo significativo que nos ha traído hasta hoy. Recordemos, de antemano, que este modelo de museo moderno nace y morirá entre barricadas, en medio de episodios violentos de nuestra historia contemporánea: la invención del museo público en el siglo XVIII se produce en medio de la aventura con que Europa, como dijo Tocqueville, corta en dos su destino y pone un abismo entre lo que ha sido y lo que quiere ser. Encarna, pues, simbólicamente esa conciencia histórica de ruptura y un futuro utópico de respeto a la memoria, igualdad social y educación cívica. Al final del recorrido, ya avanzado el siglo XX, en esa «década prodigiosa» de 1960, una nueva y vigorosa oleada de contestación contracultural impugna, también desde las barricadas, las estructuras de poder que dominan la cultura y con ellas la legitimidad histórica del museo y su derecho mismo a existir, convertido, a los ojos de esta generación, en un anacronismo decadente y dogmático, condenado a muerte.

Así pues, el estigma de la crisis está inscrito en su propio nacimiento. El Museo del Louvre, primer museo moderno en su pleno sentido (pues el British Museum de Londres era un museo semipúblico que no tuvo un director no bibliotecario hasta 1931), vivió una génesis caótica, hoy olvidada, y enterrada en elogios a las virtudes del patrimonio. Ya la idea de dejar un legado civilizado a la

posteridad había sido una obsesión del siglo XVIII, que, según Condorcet, evitaría a las generaciones futuras recaer en la barbarie. Es en un clima de búsqueda y viajes, de exploraciones del límite, donde toma cuerpo la utopía del museo, el sueño de un templo del saber útil y rentable, una escuela del talento, un espacio pedagógico perfecto donde se armonizarían verdad y belleza, razón y sensibilidad, un espectáculo de virtudes accesible a todos. Pero esta audacia de unos burgueses cultos de proyectar un museo ideal donde reunir los mármoles y lienzos del reino, los gabinetes de historia natural y las medallas —a costa de desposeer de sus obras de arte a los poderosos, agruparlos en la residencia del rey y abrirles a la vista de la nación— produjo un escalofrío histórico. «L'âge de la critique» titula Dominique Poulot al capítulo que dedica a la creación del museo parisino (Poulot, 1997). Y lo encabeza con una frase que resume el desconcierto de uno de estos nuevos patriotas, el abad Sièyes: «No nos desanimemos si no encontramos en la Historia ningún ejemplo que explique nuestra situación».

Será necesario que se desencadene el terremoto de la Revolución del 89, que impondrá una discontinuidad fundadora y reorientará la historia de la cultura, para que se transforme en realidad ese sueño ilustrado y el acceso al museo sea reconocido como un derecho ciudadano y los bienes expropiados como un bien colectivo e inalienable. De hecho, el gesto secularizador que supone la invención del museo público será la piedra angular del nuevo orden cultural instaurado por la República burguesa, inspirado por el ansia de reforma social y democratización del saber. Ese modelo, antes o más tarde, con mayor o menor timidez, será seguido a lo largo del siglo XIX por los Estados liberales del continente, bien impuesto por la fuerza de la conquista de las campañas napoleónicas, como en el caso de la Pinacoteca Brera de Milán, bien impulsado desde dentro, en el marco de la modernización nacional del Estado, como sucedió en España con la Desamortización de Mendizábal.

El modelo de museo moderno nace y morirá entre barricadas, en medio de episodios violentos de nuestra historia contemporánea

Esa extraña mezcla de erudición impecable e intereses coloniales dio lugar a uno de los grandes mitos de la museística decimonónica: el museo universal

Entre todos forman una familia de museos insurrectos fraguada al calor del mesianismo reformador, que arrancaba las obras de su lugar de origen –retablos de altar, conventos, residencias nobiliarias, palacios reales–, para materializar el sueño de una apropiación nacional de los bienes de la cultura.

El caso francés es paradigmático. Desde el inicio, y en medio de la confusión general, la creación del Musée Français estuvo ligada a los objetivos de la nueva República; tanto que sólo nueve días median entre la condena a la guillotina de Luis XVI y el decreto de fundación del museo. Una estrecha relación se trabó entonces entre las exigencias de la ideología, el sentido de la historia y la génesis del museo. Enseguida se puso de manifiesto el conflicto que implicaba exponer los símbolos artísticos del Antiguo Régimen. La solución en este caso fue política: el ciclo pintado por Rubens sobre Maria de Medicis fue enviado a los almacenes, por su tufillo a *Ancien Régime*, y sólo volvió a ser expuesto en la Restauración de 1815.

Simultáneamente se abrió otro frente de debate, este de largo alcance. Al amparo de la política expansionista europea del Directorio ejecutada por el general Bonaparte, desde 1796 empieza a llegar a París el botín de colecciones artísticas de las monarquías derrotadas. El caso más escandaloso fue el de Italia, que dio lugar a las polémicas cartas de Quatremère de Quincy a su amigo, el general Miranda, en las que el liberal amante de las artes tomaba partido a favor del país expoliado (Quatremère de Quincy, 2007). Los incautadores tenían un argumento propio, pues se trataba de dar acogida a las grandes creaciones de la Humanidad: según el ministro de Justicia, «recuperar las obras del genio y custodiarlas en la Tierra de la Libertad servirá para acelerar el progreso de la Razón y de la felicidad humanas». Se pretende, añadía el mentor de Napoleón en estas cuestiones, Denon, seguir el modelo de Roma en su asimilación de la cultura de los griegos. En pocos años, este curioso personaje organizó la mayor galería de pintura del mundo, un modelo museístico imitado

en toda Europa y una máquina de propaganda política de imponente eficacia. Presidida por la *Trasfiguración* de Rafael, la Grande Galerie era un canto al orden, la educación y la clasificación, donde se intentaba, por vez primera, ofrecer «un verdadero curso de historia del arte de la pintura».

La ficción tomaba cuerpo. El atropello moral quedó enseguida sepultado por el rigor científico. Denon había ideado una presentación basada en la cronología y las escuelas nacionales, que se convertirá en el canon para varias generaciones de conservadores de museos. Fue su gran contribución: dar sentido a una maraña ingobernable de obras de arte. La parcialidad de la ideología política era, así, sustituida por la objetividad de la documentación. Quedaron en la sombra los orígenes revolucionarios de la institución, con toda su violencia y su utopía, y pasaron a primer término las cualidades del museo, que se asentó desde entonces en el limbo académico de la erudición.

Es cierto que después de Waterloo, muchas obras regresaron a su «hogar». Pero el mito no decayó. Se constituyó en el modelo que los museos europeos y americanos restantes adoptaron hasta las primeras décadas del siglo xx. Cuando se desataron, desde 1830, la anticompañía romántica y el entusiasmo por la arqueología, el expolio se convirtió en una ley incuestionable y los Estados europeos emprendieron un desmantelamiento sistemático de sus colonias, cunas de viejas culturas. Los museos de Londres, de Múnich o de Turín se llenaron de piezas de las civilizaciones orientales, causa de la rivalidad y el espionaje entre diplomáticos y directores de los grandes museos. El caso de la tiara de Saitapharnes (un *falso* que se disputaron los museos de Londres, París y Berlín, y que, para su bochorno, obtuvo el Museo del Louvre) es el resultado de esta carrera competitiva en pos del prestigio.

Esa extraña mezcla de erudición impecable e intereses coloniales dio lugar a uno de los grandes mitos de la museística decimonónica: el museo universal. Es decir, la idea de que el museo



es la manera «natural» de tratar con el pasado y de conocer la historia humana que deben adoptar todas las civilizaciones, sean cuales sean sus creencias y visiones del mundo, imponiendo de esta manera la homogeneización planetaria del concepto de patrimonio. Stanislas Adotevi, director del Instituto de Investigaciones Aplicadas de Dahomey, que hablaba en nombre de los no occidentales que se aburren en los museos, denunciaba esa forma de colonización aterciopelada que constituye el museo universal –y que, solo hace un par de años le ha estallado al Estado francés en las manos con motivo de la exportación de una sucursal del Louvre a Abu-Dhabi–: «Conservado gracias a las manías de los literatos y a las inhibiciones de los *snob*, el museo está, en la teoría y en la práctica, unido a un mundo (el mundo

europeo), a una clase (la clase burguesa culta), y a una cierta visión de la cultura (nuestros antepasados los galos y sus primos, todos dolicocefalos, rubios y de ojos azules)» (Adotevi, 1972).

El ideal alcanzó su representación más potente en Berlín, que a lo largo de cien años (entre la construcción del Altes Museum, en 1820, y la finalización del Museo de Pérgamo, en 1930), desarrolla un programa ininterrumpido de construcciones que dibujan el paisaje de la Isla de los Museos, un santuario que responde al ideal griego de la *paideia* que había inspirado a Humboldt la fundación de la Universidad berlinesa en 1810, y donde se cumple el empeño de un saber enciclopédico que explique la totalidad del mundo. Se trata de tenerlo todo, de coleccionarlo todo, de reunir todos los bienes que se produ-

Bajo la dirección de Wilhelm Bode, la museología alemana alcanzó el más alto nivel de competencia científica, basado en una erudición impecable –por la precisión de sus técnicas de expertización y catalogación–, en la originalidad de sus métodos expositivos y también en su coraje para defender el arte de vanguardia

cen en los talleres del espíritu humano. Al final del siglo, las colecciones berlinesas cubrían el mundo entero, como verdaderos compendios de las civilizaciones europeas y extraeuropeas, desde Japón hasta el Islam. Bajo la dirección de Wilhelm Bode, la museología alemana alcanzó el más alto nivel de competencia científica, basado en una erudición impecable –por la precisión de sus técnicas de expertización y catalogación–, en la originalidad de sus métodos expositivos y también en su coraje para defender el arte de vanguardia. Sus métodos y técnicas fueron seguidos en todo el mundo.

Pero ese triunfal crecimiento y la continua expansión que caracterizó a los grandes y pequeños museos de entonces era, a la vez, el germen de una nueva crisis. Hacia 1900 los museos habían crecido de manera espectacular y contenían un patrimonio muy heterogéneo y cada vez más caudaloso –del que no podía desembarazarse, porque era su razón de ser–, pero que resultaba asfixiante y lastraba su actividad. Con el paso de los años, sus salas de exposición se volvieron cada vez más agobiantes, superpobladas por centenares de piezas, creando problemas verdaderamente graves.

En parte se debía a la estrecha asociación entre «museo» y «derechos del ciudadano», porque la democratización del disfrute implicaba, en la práctica, la obligación de exponerlo «todo». Así, a pesar del deseo de *mostrar*, nunca la contemplación de las obras se hizo en condiciones más incómodas: «Se necesita la paciencia de un ángel y los ojos de un lince para distinguir los cuadros expuestos», es la queja de un visitante del Louvre. Cuando en torno a 1857 llegaron a Londres las piezas del *Mausoleo de Halicarnaso*, procedentes de Asia Menor, fueron colocadas en el exterior del British Museum, bajo la columnata, sobre pedestales de madera provisionales, y el museo siguió creciendo en la misma proporción en que se ampliaba el Imperio Británico por el mundo, culminando con la inauguración en 1914 de las salas chinas e hindúes.

El siglo xx, el genuino, el que se acelera tras la Primera Guerra Mundial, se despierta con un sentimiento de antipatía por ese modelo de museo. Las relaciones entre la sociedad y la cultura cambian: el museo pierde pie. Frente al culto a la historia de la centuria anterior, se siente un urgente deseo de escapar al lastre de tanta herencia, una brusca necesidad de olvido histórico. La tradición ya no es un cimiento reconfortante, sino una carga pesada, dice Nietzsche, «un fardo invisible y oscuro que dobla la espalda del hombre moderno; que bloquea y mata el presente». Quien quiera ser feliz, quien quiera vivir, debe ser capaz de tenderse, sin vértigo ni miedo, en el umbral del *momento*. El agotamiento del modelo enciclopédico y positivista era bien palpable por esas fechas: la institución padece una impotencia creciente para gestionar la ingente cantidad de saber que se acumula en sus salas y depósitos –atestados por la manía de enseñarlo todo, saturados de incesantes compras y legados–. El problema no era sólo la inadecuación de sus edificios y la falta de espacio, la escasez presupuestaria o los métodos expositivos anticuados. Era sobre todo la rigidez de los patrones intelectuales que habían dado consistencia al museo decimonónico –que cultivaba el pasado por ser pasado, como un lujo, que se empeñaba en subordinar las obras a la cronología erudita– y que resultaba incompatible con la ambición de novedad y frescura, de rebeldía que se dibujan en este nuevo horizonte, definido tras la Gran Guerra.

No puede desdeñarse en esta crisis, tan productiva, la influencia del arte de vanguardia, combativo y brillante en las primeras décadas del siglo. Su irrupción no hizo sino ahondar el abismo que ya se había abierto en los años anteriores. Desde diversos frentes, una creciente ofensiva reprochaba al museo su museografía obsoleta, su visión intocable de la historia, su manía acumulativa y su ceguera a la hora de dar a conocer el arte vivo.

Frente a la añoranza de una sociedad excelente que tocaba a su fin, la in-

Hacia 1900 los museos habían crecido de manera espectacular y contenían un patrimonio muy heterogéneo y cada vez más caudaloso, pero que resultaba asfixiante y lastraba su actividad

tensa y muy creativa actividad paramuseística de cubistas y neoplásticos, de dadaístas y modernos de todo tipo, se reveló como una luz al final del camino, porque ofrecía perspectivas de renovación y nuevas ideas para el museo. Se impuso la necesidad de confrontar, a la ejemplaridad de las obras maestras de los museos, un experimentalismo alejado de toda fórmula aprendida. Desde la organización de sus propias exposiciones (que inauguran los artistas de la Secesión vienesa, en 1902), a los experimentos expositivos heterodoxos y provocadores (como los de la Bauhaus alemana), el lenguaje del museo fue llevado a un grado de radicalismo sin precedentes. Los experimentos de Frederick Kiesler, en Viena y Nueva York, las propuestas de una nueva forma de ver la historia de A. Dörner, en un modesto museo de Bellas Artes alemán, el Museo Provincial de Hannover, su acogida al más sensible constructivista soviético, El Lissitzky, para presentar en una pequeña sala la colección moderna del centro, sellan la entrada de la vanguardia en la sacrosanta institución de un museo clásico. Su intervención anticonvencional responde a los presupuestos estéticos y espaciales de la abstracción poscubista, y al gusto de esos años por la asimetría, por la visión dinámica del espacio, por las formas flotantes e ingrávidas, con el fin de estimular la *actividad sensorial* del espectador, proporcionarle experiencias físicas y estéticas no exploradas.

Todas estas experiencias se desarrollaron a contracorriente y en prácticas, por lo general, efímeras, hasta que en 1929 se funda el MoMA a instancias de tres mujeres de la alta sociedad neoyorquina. No fue un museo más. Inauguraba una era que normalizaba el experimentalismo de los europeos más heterodoxos para convertirse en un paradigma en su género: el primero en enfocar sus colecciones de modo multidisciplinar: fotografía, diseño, bellas artes, arquitectura... ¡Por fin! Llegaba una museografía neutra y desornamentada, hecha de muros lisos, ambientes puristas, marcos de bastidor negro, moqueta de

color humo, vitrinas metálicas y cuadros colocados sin cambios bruscos de escala ni grandes contrastes, con las obras separadas entre sí y a 1,40 m del suelo.

Pero era una excepción que apenas tuvo continuidad. La irrupción de la Segunda Guerra Mundial encontró a la mayor parte de los museos del mundo vacíos y polvorientos, desprestigiados, sumidos en la tradición y el convencionalismo. La guerra, las guerras, agravaron la crisis. El derrumbe fue material y moral. Uno de los momentos más críticos y tristes del siglo, por factores distintos pero conectados entre sí, como la neurosis nacionalista, la destrucción material, la censura y la instrumentalización política. Europa, y España con ella, vive una quiebra cultural marcada por el exilio, la persecución, en un clima cultural de pesadilla, en el que el museo actuó como caja de resonancia: museos bombardeados, colecciones confiscadas, coleccionistas perseguidos, conservadores expulsados. Llegaron a fundarse museos del odio racial, y exposiciones, como la realizada en la Kunsthaus de Múnich, que eran la antesala de la hoguera para prestigiosas obras de arte. Alfred Barr, a su vuelta de Europa, no logró que ninguno de los grandes periódicos americanos le publicase los reportajes sobre lo que había visto en los museos alemanes en su viaje de 1933 y su denuncia de la expulsión de sus puestos directivos de toda esa brillante generación de conservadores formados con Bode: Friedländer, Justi, Swarzenski (Barr, 2005: 45-65).

Cuando terminó la guerra, la sensación general era que el museo era el símbolo de una concepción decimonónica anacrónica, sensación reforzada por las limitaciones materiales de la posguerra impuestas a las grandes instituciones europeas, que, apenas sin excepción, malvivían abandonadas, abrumadas por todo tipo de dificultades, cada vez menos amadas. Sus salas eran oscuras, frías y polvorientos, las instalaciones obsoletas, su gestión caótica, la formación de sus profesionales anticuada, la renovación arquitectónica apenas existente. Los museos alemanes (por muy diversos motivos) estaban en quiebra y su repa-

En el siglo xx, frente al culto a la historia de la centuria anterior, se siente un urgente deseo de escapar al lastre de tanta herencia, una brusca necesidad de olvido histórico

Con el MoMA llegaba una museografía neutra y desornamentada, hecha de muros lisos, ambientes puristas, marcos de bastidor negro, moqueta de color humo, vitrinas metálicas y cuadros colocados sin cambios bruscos de escala ni grandes contrastes, con las obras separadas entre sí y a 1,40 m del suelo

Cuando terminó la guerra, en algunos casos, los museos se convirtieron en una forma de resistencia

ración era de una lentitud exasperante; el British Museum padecía un verdadero desbarajuste, pese a su tradición; los de la Europa oriental no tenían recursos ni para restaurar sus obras. Escaseaba la financiación y también el interés de los poderes públicos que hubiesen sido necesarios para combatir esta impresión tan negativa, porque sin duda los esfuerzos políticos de la reconstrucción se centraban en otros sectores: el alojamiento, la instrucción y las infraestructuras.

Es cierto que esa crisis tuvo, como siempre, su envés. Y, sobre la Europa en ruinas, emergieron experiencias felices y muy solventes –en Holanda, en Alemania, en España– que hacen de esta etapa un momento apasionante en la historia museística. Porque el ambiente de reconstrucción física y moral, el deseo de fraternidad, la sed de normalidad y una fe colectiva en la capacidad de la cultura como instrumento pacificador, a veces se imponían en medio del desánimo y la falta de medios. En algunos casos, los museos se convirtieron en una forma de resistencia. La reconstrucción de algunos de ellos se asumió con una voluntad silenciosa pero tenaz, como si restaurar cuadros dañados, reedificar pinacotecas bombardeadas o recobrar a los artistas «degenerados» fuese el último camino de los supervivientes para hacer frente a la deuda contraída con los cincuenta millones de muertos y contribuir a una política internacional de paz.

Pero, más allá de algunos casos ejemplares, se extendió un sentimiento de desorientación y desamparo, que revelaba hasta qué punto la institución había sido dejada en un segundo plano en la reorganización de la sociedad posbélica. Desvanecida ya la indiscutible supremacía de que había gozado en el pasado, la asociación del museo con una torre de marfil estaba tan inoculada en la imaginación colectiva que nadie pensaba en la necesidad de una reforma que modificase esa imagen cerrada. Estaba emergiendo una mayoría silenciosa, la llamada «sociedad de masas» y, con ella, una cultura masiva, que, todavía en ese momento, excluía al museo por su elitismo secular. Hanna Arendt ha seña-

lado la frontera en la consideración de ese fenómeno sociológico: pues, si hasta los años cuarenta se había hablado peyorativamente de ese nuevo paisaje social, ya en los cincuenta se invertían los papeles y se reconocía y estudiaba este valor de las masas, que se incorporaban decisivamente a la *sociedad*, creando un nuevo estado de cosas que incidirá finalmente en el mundo museístico (Arendt, 1996, cap. VI).

De hecho, después de la Segunda Guerra Mundial serán el teatro, la literatura y, sobre todo, el cine los que ejercerán una mayor fascinación y parecerán responder, mejor que el arte y los museos, a las necesidades culturales de una sociedad que estaba cambiando tan aprisa. Las batallas culturales de los años cincuenta y sesenta se van a librar en otros campos institucionales, como, por ejemplo, la universidad, primera institución en conocer el fenómeno de la masificación. En esta primera instancia, el museo carecía de futuro; su sentido parecía completamente esfumado. Quien hubiese preconizado en 1960 que esta institución estaba destinada al brillante porvenir de que goza hoy, quien hubiese predicho los ocho millones de visitantes que iba a recibir la gran exposición en 1976 de los *Tesoros de Tutankamon*, que iba a conocer las mutaciones aceleradas de las décadas inmediatas hasta convertirlo en algo irreconocible, o que incluso iba a ser capaz de satisfacer las ambiciones culturales más altas del final del siglo xx y los inicios del xxi, habría sido considerado un iluso.

Pero ahí es donde radica la «belleza» de las crisis históricas padecidas por los museos. En su capacidad para el cambio. Una vez más, como lo venía haciendo desde su fundación, volvió a revelar su flexibilidad y su robusta naturaleza. Supo mantener, cuando parecía que estaba extinguido y en las batallas críticas del 68 todo el mundo lo daba por muerto, un horizonte siempre abierto, su capacidad de fascinación, su agilidad conceptual y práctica, y ese fondo de integridad moral que nunca le ha abandonado y que hace de él uno de los mejores inventos de la sociedad civil.

## Bibliografía

ADOTEVI, S. (1972): *Négritudes et négrologues*, Minuit, París.

ARENDT, H. (1996): «La crisis en la cultura: su significado político y social», en Arendt, *Entre el pasado y el futuro. Ocho ejercicios de reflexión política*, Península, Barcelona: 209-238.

BARR, A. H. (2005): *Hitler et les neuf muses*, L'Échoppe, París.

CRIMP, D. (2005): «Sobre las ruinas del Museo», *Posiciones críticas*, Akal, Madrid: 61-72.

ORTEGA Y GASSET, J. (1982): «Esquema de las crisis», *En torno a Galileo*, Alianza, Madrid.

POULOT, D. (1997): *Musée, nation, patrimoine*, Gallimard, París.

QUATREMÈRE DE QUINCY (2007): *Cartas a Miranda*, Nausicaa, Barcelona.

SCHUBERT, K. (1999): *The Curator's Egg. The Evolution of the Museum Concept from the French Revolution to the Present Day*, Rindhouse, Londres.

# Museos, globalización y otros cambios climáticos: ensayo sobre sus derivas

Luis Grau Lobo  
Museo de León  
León

Luis Grau Lobo se licenció en Historia del Arte y en Arqueología y pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado. Desde 1990 dirige el Museo de León. [graloblu@jcy.es](mailto:graloblu@jcy.es)

**Resumen:** Los museos han cambiado en las últimas décadas como quizás no lo hayan hecho en los siglos precedentes. Repasamos algunas de estas transformaciones, relacionándolas con los cambios derivados de los fenómenos económicos y culturales de la globalización y de la crisis de la ideología que dio sustento a su institucionalización.

**Palabras clave:** Museos, Globalización, Capitalismo, Crisis, Economía.

**Abstract:** Within the last few decades museums have changed a great deal whereas perhaps they haven't done so in previous centuries. Lets now take a look at these transformations, whilst at the same time relating them to the changes that have gone on due to economic and cultural phenomenons as a result of the globalization and of the crisis of ideology which gave way to it's institutionalization.

**Keywords:** Museums, Globalization, Capitalism, Crisis, Economy.

Los museos ya no son lo que eran. Porque no otra es su condición sino la de reflejar y responder a una sociedad que tampoco es la misma, que tampoco piensa sobre sí y sobre su pasado lo mismo, que ni siquiera se comporta respecto a los museos de la manera en que lo hacía cuando concibió estos como una mane-

ra de perpetuarse. Una más de las construcciones ideológicas del pensamiento moderno convertidas en institución, los museos no sólo han sufrido la crisis posilustrada de ese modelo intelectual, sino que en ellos han repercutido fenómenos ligados a su excepcional y, en ocasiones, novedoso papel como termómetros y reactivos de los procesos identitarios y económicos de una región, de un área cultural. Por ello se hace preciso, en pos de una nueva definición y entendimiento de los museos como agentes transformadores de la cultura y la economía, repasar qué procesos nuevos y en qué medida afectan a estas instituciones y cómo reaccionan ante las características más recientes del capitalismo de entre siglos y de la globalización, entendidos ambos como el contexto en que debe desenvolverse su actividad económica y comunitaria. Y también preguntarse por los mecanismos de resistencia al menoscabo de identidad y singularidad que inevitablemente provocan ambos rumbos históricos.

Museos ha habido desde siempre. Por mucho que el museo moderno tenga una línea genética, una estirpe sancionada en los tratados del gremio, más allá (y más acá) de las definiciones formales, oficiales, legislativas o corporativas, un museo es una herramienta cultural de honda significación antropológica. Como especie dominante del planeta (si es que en lugar de dominante no somos más que un inquilino prepotente y malsano), el ser humano basa su estrategia de super-



El museo, un espacio que encierra un tiempo, un tipo de monumento conformado por la agrupación de una serie de objetos cuya selección artificial y ordenamiento, cuya presentación construye un universo a escala que pretende representar a la sociedad que lo concibe

vivencia en el aprendizaje, en un tipo de aprendizaje tan singular, que, superando las barreras de su propia experiencia individual, es capaz de asumir, valorar y utilizar conocimientos ajenos y pretéritos, y, alzándose más que a hombros de gigantes, a los de multitudes, transformar una realidad cada vez más compleja pero cada vez más propia. Dos son los conocimientos básicos, primeros, del género *homo*: la facultad para confeccionar útiles, motivo por el que se le reconoce, más allá de morfologías, como tal hombre (*faber, ergaster*); y la noción de tiempo, del paso del tiempo, de la certidumbre de la muerte, de la *insoportable levedad del ser*. La vasta combinatoria de ambos factores es lo que llamamos cultura. Pues bien, existe precisamente un artefacto destinado a superar las barreras del tiempo, a sortear el *Gran Olvido*, a perpetuar al hombre, si no físicamente, al menos en el espíritu del grupo en el que adquiere su dimensión genuina. Hablo de los *monumentos*, que, en un amplio sentido, tienen la misión, definida por Alois Riegl hace un siglo, de representar y resistir, de lanzar al futuro un mensaje nítido: estuvimos aquí, éramos así. Entre estas herramientas destinadas a dominar el tiempo nos interesa una: el museo, *un espacio que encierra un tiempo*, un tipo de monumento conformado por la agrupación de una serie de objetos cuya selección artificial y ordenamiento, cuya presentación (labor del sujeto), construye un universo a escala que pretende representar a la sociedad que lo concibe. Ajuares sin tumba, botines sin guerra (aunque tumbas y guerras se oculten tras ellos), los museos son, en última instancia, la perpetuación de una perspectiva colectiva, la congelación de una mirada de grupo, de una forma de ver la realidad que caracterizó a una comunidad o, en otras palabras, el guardián y probatorio del relato de la tribu. Cada museo es una botella con un mensaje en su interior, arrojada por una sociedad náufraga de sí misma.

Perspectiva y relato, el del museo, que puesto que observa, interpreta, puesto que analiza, transforma, según sabemos por el principio de incertidum-

bre de Heisenberg. Y de ahí su utilidad presente, de ahí su proyección de futuro. Una proyección que, en primera instancia, debe valorarse por su proliferación, su expansión e irradiación, extensiva e intensiva. El ICOM estima que cerca del 90% de los museos tienen menos de medio siglo, lo cual no es dato menor en la dilatada historia del fenómeno museístico moderno. Resulta obvio, por ello, que no podemos juzgar a los museos con los parámetros de antaño. La categórica variación de estas condiciones de contexto deriva, lógicamente, del gran cambio que se ha producido en el panorama del aprecio patrimonial y de su manipulación (entiéndase aquí *sensu stricto*) por parte de agentes cada vez más numerosos y variopintos. No es lugar este para insistir sobre la conocida inflación del concepto de patrimonio (sus «nuevas fronteras» han recalado ya en lo inmaterial y cualquier escenario de memoria compartida deriva en un dilema de conservación), común por otra parte a las épocas históricas en crisis ideológicas e identitarias. Ni tampoco es ocasión de abordar la contaminación de los parámetros museísticos respecto a otras instalaciones dedicadas al *entertainment* que hacen de esta institución un banco de pruebas de cuantas operaciones se realizan afanosamente en el marco de sus nuevas funciones sociales y económicas.

Pero dicho esto, ¿qué ha cambiado en el museo en estos últimos treinta años? y, sobre todo, ¿cuáles de estos cambios suponen una repercusión directa de fenómenos como el neocapitalismo finisecular, entendido como marco de actuación de las políticas de infraestructuras y acción cultural? Veamos a continuación algunos aspectos, sin ánimo de una exhaustividad que no podría pretenderse, pero con la intención puesta en revelar alguna de las claves no explícitas, o parte de la sintomatología de un fenómeno efervescente que nos afecta a todos.

## Globalización

Aunque se trate de un proceso definido desde la perspectiva económica y

amparado por una trayectoria histórica –que algunos arrancan en la llegada de los europeos a América y otros ven como definitivamente sancionado por la caída del bloque comunista y la incontestada supremacía del capitalismo como forma predominante de organización socioeconómica– la globalización (o mundialización, en su acepción latina) supone, en el terreno cultural, un régimen de conocimientos compartidos universal e instantáneamente, gracias a las tecnologías de la información. Esta acabaría por imponer usos y costumbres a escala planetaria, con la subsiguiente pérdida de diversidad, elemento afín a las crisis de los ecosistemas tradicionales frente al avance de la industrialización, y la posibilidad en alza de que tales y tan homogéneos saberes sean finalmente manipulados.

Entre esos recursos culturales, entre esas instituciones avasalladoras sancionadas por la globalización, se encuentra, por fortuna, pero también para la sospecha, el museo. Nacido, en su versión moderna, de las revoluciones del siglo XVIII y XIX como un ente llamado a servir a los intereses de la clase burguesa de la Europa occidental y, poco después, americana, el museo ha pasado, en nuestros días a convertirse en un fenómeno común a todas las culturas del mundo tras superar varias crisis identitarias de diferente calado. La última de ellas, la sucedida a raíz de las críticas de las vanguardias artísticas y los movimientos subversivos de los años sesenta y setenta del pasado siglo, le llevó a transformarse, por instancia de la Nueva Museología y su búsqueda de *aggiornamento*, gracias a una revisión de sus señas de identidad tradicionales (la vocación educadora, la apertura al público de sus órganos de gestión, el servicio a la sociedad que lo alumbró, la museología de la idea, del concepto, frente al vetusto cientifismo del objeto, la expansión del museo puertas afuera, los ecomuseos...), que, por extensión, han pasado a formar parte de cualquier estructura de interpretación de la cultura, de tal manera que el museo ha acabado por difuminar sus fronteras hasta pasar

a ser, como también sucede con otros elementos destinados al ocio de las sociedades de consumo, una inevitable herramienta de trabajo sobre el hecho cultural, cuando no, simplemente, maquinaria al servicio del *entertainment*. De un fenómeno occidental, hemos pasado a un fenómeno mundial: podemos hallar museos en cualquier rincón del globo, independientemente de que antes que ellos hubiera otras formas de interpretar el pasado: estas han sido o están siendo laminadas o sustituidas por aquel (la defensa numantina e imposible de algunas de ellas –ver el caso de Goytisolo y la tradición oral de la plaza de Xemá el-Fná en Marrakech– no hace sino subrayar este caso). Desde las comunidades indígenas oprimidas en países del segundo o tercer mundo hasta las opulentas sociedades que miran hacia su pasado reciente o hacia un presente volátil, el museo se ha convertido en la única aparente manera de anclar ese etéreo dominio del recuerdo, de la memoria selectiva, infravalorando en ocasiones lo que se olvida o relega fuera del museo.

Pero además de universal, el museo se ha tornado universalizador, su papel en la lectura de la historia ha derivado en decisivo, pues pocos *media* o medios de comunicación (y el museo finalmente no es sino uno muy peculiar, que se visita, en el que uno se introduce y conoce mientras camina) conservan hoy día una credibilidad tan desmedida. En época de descrédito general de tales medios, el museo resiste inmune, y cuanto en él se manifiesta parece sancionado por el acto de fe de su visita, por la comunión de su contemplación, por el credo de situarse junto a la prueba-reliquia que afirma y reafirma sus verdades: el objeto histórico; reproduciendo así los esquemas del museo-templo que tanto denunciaron los críticos del museo en el pasado siglo. Y esta vez, para beneficio ya no de un academicismo elitista, sino de las acciones políticas (demagógicas a veces) que gobiernan, cada vez más de cerca y más determinantes, los destinos de un museo alejado de aquellos científicos que si no fueron expulsados

En época de descrédito general el museo resiste inmune, y cuanto en él se manifiesta parece sancionado por el acto de fe de su visita, por la comunión de su contemplación, por el credo de situarse junto a la prueba reliquia que afirma y reafirma sus verdades: el objeto histórico

del templo, sí pueden haberlo sido del sanedrín que decide su dogma y su liturgia.

Se globaliza el mundo de los museos pero lo hacen también, como sucede en otros ecosistemas, los museos del mundo, se homogeneizan y semejan, confluyen en formas de gobierno, en esquemas de trabajo, en normas deontológicas y técnicas, en estructuras narrativas, en tipologías. De forma que existen patrones de museos (de ciencias, de arte contemporáneo, de sitio, casas-museo...) reconocibles independientemente del país en que se alcen, familias y clichés que saltan fronteras y formas de planteamiento, que sirven igual para Valparaíso que para Estambul.

Y, además de perder diversidad nacional, idiosincrasia territorial o de grupo, se globalizan por inespecificidad. El museo ha pasado a ser casi cualquier cosa, puesto que todo vale y todo es museo. Y lo mismo sucede con el patrimonio cultural, toda vez que la salida del circuito económico de un bien le convierte de inmediato en receptor de valores de recuerdo, receptáculo de memoria colectiva diríamos, destinado a ocupar su hueco en otro circuito, el terciario, del que hablaremos. De forma que, si existen museos para cualquier fenómeno, por extravagante o inasible que pareciera (de lo «tradicional» a lo intangible), de ello se deduce que un museo no es nada y lo es todo a un tiempo, que un museo camina en la *delgada línea roja* de su disolución por extensión, de su muerte por éxito. Pero no enterraremos este exquisito cadáver aún, pues seguro será otra mutación evolutiva que le adapte a las circunstancias.

### Terciarización

El fenómeno de supremacía del sector terciario respecto al secundario, característicamente posindustrial, y la adopción de comportamientos típicos del sector de los servicios como patrón de trabajo en el terreno de la economía, tienen un evidente impacto en el museo como institución paradigmática del sector ter-

ciario actual (en cuya proliferación y expansión inciden directamente los museos, como vimos ya), pero también un refrendo interno en la estructura y dedicación del museo.

Si consideramos al museo como una estructura autosostenida (que no autónoma) desde el punto de vista de su circuito de trabajo con los bienes culturales, ya que los recibe o colecta y procesa hasta ofrecer productos manufacturados consumibles, comprenderemos por qué su definición normativa (ICOM y legislativas) precisamente se detiene en describir unas funciones determinantes para su esencia (y existencia). Entre ellas, existen algunas que, en un ejercicio comparativo no difícil de sostener, podemos denominar primarias, o del sector primario, como son la adquisición y la conservación, operaciones destinadas a la procura de la materia prima y a su primera salvaguarda, de forma que permita efectuar ulteriores transformaciones. Así las cosas, la documentación y la investigación podrían encabezar un segundo grupo de actividades a encasillar en un sector secundario, de transformación del producto para su consumo, puramente industrial. Pues bien, el sector terciario sería entonces el destinado a la divulgación y promoción (la «venta», en un término difícil de aplicar sin reservas), a cuantas actuaciones prestan un servicio directo al público proyectando el trabajo de las anteriores en una resolución concreta vinculada al servicio de una comunidad.

En este sentido el tradicional equilibrio de los tres sectores (incluso el predominio del primario y más tarde del secundario en la crónica histórica de los museos), ha cedido, como en la economía mundial, a un abrumador protagonismo de las acciones y presupuestos destinados a las «actividades» (el capítulo VI de presupuestos en la Administración española): exposiciones temporales, actos públicos, presentaciones, conferencias, conciertos, cafeterías y restaurantes..., que, entre una multiplicidad de servicios «a la carta», constituyen el cimiento de la actual imagen pública de los museos, medidos por el rasero

Si existen museos para cualquier fenómeno, por extravagante o inasible que pareciera, de ello se deduce que un museo no es nada y lo es todo a un tiempo, que un museo camina en la *delgada línea roja* de su disolución por extensión, de su muerte por éxito

de esas acciones, sin importar las realizadas de puertas adentro en los otros dos ámbitos, más determinantes, pero mucho menos fotogénicos. El *negocio del ocio* prima esta terciarización, cuyos comportamientos, además, invaden las otras dos ramas de la estructura, pues ahora si se restaura es con ocasión de una exposición temporal, y no sólo porque así lo requiera el bien; o, si se investiga, es en el marco de un proyecto de «puesta en valor» o de «musealización» y, si se expone, es por motivos de marca,

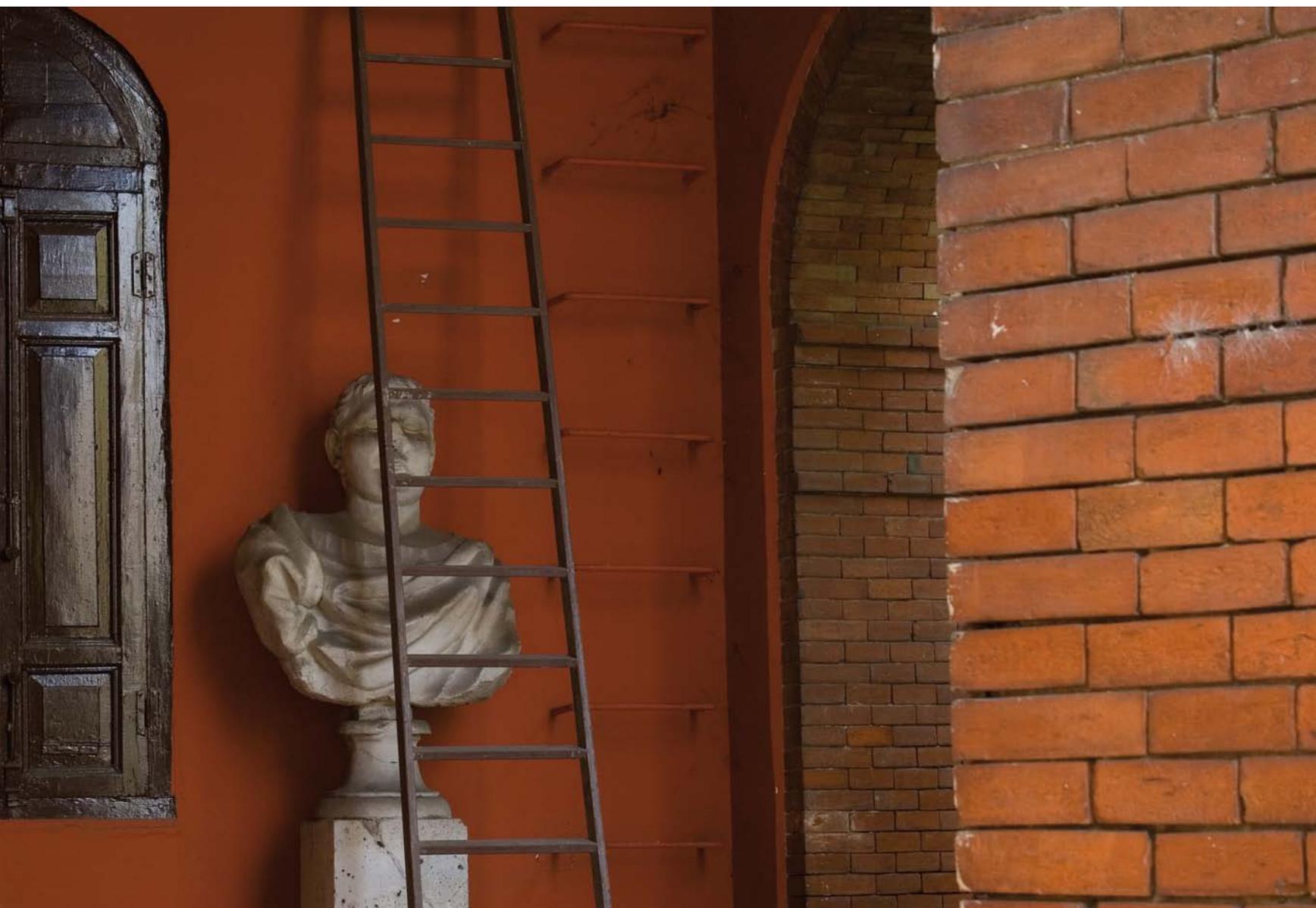
de mercadotecnia, careciendo las exposiciones muchas veces de la vocación de tesis que caracterizó una época mostrativa y demostrativa de los museos en el pasado. Todo un síntoma de quien lleva las riendas.

### Deslocalización

Aunque con este término se denomine al fenómeno de abandono de los países de origen de muchas empresas

que se trasladan en busca de nuevos y más beneficiosos entornos económicos, querríamos hacer una paralela y doble lectura en el terreno microanalítico de los museos. Por una parte, está la deslocalización de los propios órganos de gobierno del museo, que ha perdido autonomía a medida que su número se multiplicaba, en aparente paradoja; por otra, la de los propios museos y su materia prima: el patrimonio.

El intervencionismo y negación del papel del museo como gestor o deci-



Las operaciones museísticas de gran calado han acabado por hacer una versión distinta del viejo lema de la Nueva Museología: «museos sin muros» y comienzan a extender los muros de los museos por doquier, bajo la marca de una institución multiforme y sucursalizada

Por otra parte, las operaciones museísticas de gran calado han acabado por hacer una versión distinta del viejo lema de la Nueva Museología: «museos sin muros» y comienzan a extender los muros de los museos por doquier, bajo la marca de una institución multiforme y sucursalizada. Desde el museo que asienta sus reales a través de sedes variadas (en España, el Thyssen en Madrid, Barcelona, anunciado en Málaga... o el Museo del Prado, que pasa la cordillera en Ávila y «se dispersa» de muchas maneras) a las retículas que conforman un gran museo de territorio asentado en todo él (los sistemas de museos nacionales de Cataluña, uno de ellos, el Museo Nacional de la Ciencia y la Técnica, ya conformado según este proceder, o los museos de identidad en Extremadura, por poner un par de ejemplos hispanos, constatables en otros lares). Y como ejemplo absoluto, las franquicias de marca a escala planetaria que pugnan por su expansión a terrenos exóticos donde explotar su, a la vez, tan exótica aparición. Un proceso capitaneado

por el Guggenheim desde Nueva York, Venecia (en este caso la colección de Peggy), Bilbao (clave desencadenante del llamado «efecto Guggenheim»), Berlín, Las Vegas (aliado allí con el Hermitage), o, ya en proyecto, Guadalajara, Vilna, o Abu Dhabi (adonde incluso ha emigrado Thomas Krens en 2008); en un modelo que se extiende a instituciones tan afamadas y «tradicionales» como el Louvre, que no sólo alquila su colección –Atlanta, 2007– sino que también la mueve a otros rincones de Francia o al mismo Abu Dhabi, convertido en nueva meca de los museos franquicia; o la Tate londinense, entre otros.

Se registran, en distinto orden de cosas, procesos de deslocalización o, más propiamente, de relocalización, en cuanto al patrimonio tradicionalmente custodiado en determinados museos, requerido ahora para operaciones de creación de nuevos museos o para eventos temporales, o, más a menudo, por circunstancias relacionadas con procesos de reafirmación identitaria. De las cada vez más frecuentes reclamaciones de «devolución» (de Melina Mercuri y los mármoles Elgin del Museo Británico, al Guernica por el Gobierno vasco) o respeto a tradiciones activas aún (el caso de las momias atacameñas, por ejemplo) y otras sobre supuestos «expolios» centralistas o coloniales, o sobre los pecios en aguas internacionales, a las reordenaciones parciales de bienes musealizados que no acaban de reasignarse según criterios homogéneos o racionales y universales, teniendo en cuenta que, por poner el caso español, sólo contamos con reordenaciones globales añejas y ajenas al terreno de la cultura, como sucede con la desamortización de bienes eclesiásticos de los gobiernos liberales en el siglo XIX.

Capitalización o empresarialización

El museo ha pretendido convertirse en una empresa. Pero una empresa con paracaídas. Desde los nuevos órganos de gestión, con la progresiva sustituido

ción, en la dirección de los museos, de los científicos por los gerentes o gestores financieros, a los nuevos modelos de gobierno (patronatos, consejos de dirección, gerencias...) y fórmulas de conformación administrativa (organismos autónomos, entes, agencias estatales, fundaciones...), pasando por la manera en que se miden los triunfos y fracasos de la institución: número de visitas, balance de gastos e ingresos, tasaciones del seguro de las obras, número de piezas, número de actividades, estadísticas de uso, balance de ventas en tiendas y anejos..., números y más números reflejo de una supuesta autonomía empresarial o financiarización de sus comportamientos que ni es real ni puede serlo. Pero el museo sigue sin ser rentable, al menos en términos bursátiles.

Incluso se llega a justificar la existencia de museos como generadores de recursos de primera magnitud económica, destinados a veces a un proceso de «regeneración» urbana (Pompidou, Guggenheim, MACBA...) que finalmente no es sino especulación en muchos casos, ya que las supuestas «bolsas de degradación» no se eliminan, sino que se trasladan de lugar ante la avasalladora presencia de ese flamante y señorial museo. Sucede como con los períodos de bonanza económica, que no eliminan la pobreza, sino que la confinan.

### Efecto «logo»

Si el llamado «efecto logo» ha transformado las empresas en una marca cuya presencia cada vez es más independiente de la fabricación original del producto, y cada vez más dependiente de una idea o espíritu de empresa que se vende como previo o en vez de ese producto; el museo, como tal empresa emergente, no ha dejado de sentir las consecuencias de este planteamiento.

Por una parte está el propio logo o marca «museo», convertida en *media* incontestable o de alta credibilidad, como ya dijimos, que además sanciona con una presunción de excelencia y fiabili-

dad cualquier actividad que tenga lugar entre sus muros o avalados por esa etiqueta. El museo es hoy día un espacio incontestado, escenario de privilegio y autoridad, ventajista en suma, en el ámbito de la comunicación, el mayor negocio del planeta.

Pero además, están los logos de los distintos géneros de museo. Museos de arte contemporáneo, dedicados al «puro presente»; museos de sitio, ceñidos a mostrar lo auténtico sin tapujos o manipulaciones; museos de la ciencia, avalados por la diosa experiencia..., cada centro se beneficia de una personalidad específica, de un marchamo que lo cualifica ante la elección del ocioso.

Y, por ende, los museos concretos, aquellos cuya vitola vende por sí misma pues su fama, en ocasiones universal, global, avalan con la calidad de su ascendiente institucional e histórico, con la categoría de sus colecciones u obras maestras, cuantas ofertas surjan de su entorno. El Prado, el Louvre, el Británico, el Met, el MoMA..., muchas de sus siglas convertidas ya en una palabra de uso corriente, tan indefinida *a priori* como biensonante en cualquier conversación, que a la manera de los Nike, Armani, Tiffany's o cualesquiera otra marca resumen una filosofía de vida, un simulacro de ideología, una experiencia de la cultura para cada elección personal, un ámbito de mercado empresarial en suma. Por ello algunos museos no saben cómo llamarse para aludir a su contenido y, renunciando a su vieja denominación descriptiva, escogen una palabra, un nombre que no diga nada y lo diga todo en ocasiones aludiendo a su ubicación (el Quai Branly, el de San Gregorio...). Ya no son «museos», son la Tate Modern, el Guggenheim Bilbao, el Pompidou, el IVAM, el MACBA, el MNAC...

### Burbuja tecnológica

Tratándose el patrimonio cultural, pese a su actual situación inflacionaria, de una materia escasa y adscrita a un dominio que la sitúa en general fuera del

El museo es hoy día un espacio incontestado, escenario de privilegio y autoridad, ventajista en suma, en el ámbito de la comunicación, el mayor negocio del planeta

Indaguemos en los estudios del no-público de los museos, de todos esos *marginados de la museología*, para evitar bolsas de exclusión en los individuos que pese a financiar la actividad de estos centros no asisten ni los usan, o, simplemente, los sienten ajenos

circuito mercantil, para resolver la demanda del mismo se ha recurrido en estos años a su virtualización, o representación en lugar de la presentación clásica. No es extraño que en momentos de requerimiento de patrimonio y ante su insuficiencia en los mercados, se «inventara» (en el sentido de descubrimiento que tiene el término *inventio*) nuevo patrimonio. Así sucedió cuando en los países noreuropeos, alejados del acceso a piezas del clasicismo grecorromano, se fundó la Prehistoria y su periodización, y se otorgó carta de naturaleza, en términos de igualdad nacional (en pleno nacionalismo romántico) a cualquier pasado, independientemente del pedigrí de este a los ojos de los *connoisseurs*. Así ahora, cuando la demanda supera con creces la oferta, como hemos dicho, el patrimonio se multiplica en lo intangible o, más aún, su presencia se multiplica en lo virtual significándose con los caracteres que ya anticipara la obra de Warhol o los trabajos de Benjamin sobre el arte en la época de una reproductibilidad técnica «fidedigna». «Auras» aparte, nacen los museos sin colección, museos que se exhiben a sí mismos en lugar de hacerlo con su contenido, museos sin muros que se convierten en los muros del museo, sean éstos entornos de postín que sirven de privilegiado escenario a propuestas artísticas efímeras, o centros de conocimiento científico que recurren a la maquinaria informatizada para superar su falta de materia prima real, su déficit de identidad museística.

El problema en este caso es que la ciencia avanza que es una barbaridad y si una versión 5.0 es superada en breve lapso temporal por una 5.1 o 5.2, con el consiguiente encarecimiento de la actualización oportuna o el riesgo de obsolescencia inminente, el auténtico patrimonio cultural no tiene fecha de caducidad en el interés social.

Por otra parte, la banalización de las experiencias museísticas, convertidas en juegos de salón exhibicionistas o en alambicados discursos muy publicitados, unida a la interactividad como supuesto valor en sí mismo (como si no

existiera interactividad en la observación comprensiva del patrimonio) han pretendido la sustitución o marginación del museo tradicional. Pero esos tiempos parecen, también, llamados a su fin. Otras *burbujas* podrían consignarse aquí. Durante los últimos treinta años muchos artistas de nuestros días se han dedicado a dilapidar el capital acumulado durante los anteriores setenta años de vanguardias artísticas, han malversado sus fondos y entrado a saco en la caja registradora de la historia para especular con capital ajeno y sin riesgo, para vendernos una serie interminable de versiones, academicismos y reiteraciones en los que predomina una impresión estética tediosa. Hinchados, cual hipotecas basura, por su propio ego y por el corpus teórico que les apoya (y que en realidad depende de un pasado al que no honran pero expolían), cómoda y acomodaticiamente instalados en el saqueo de cenotafios sin fondo, la burbuja de arte actual parece desinflarse a medida que se agosta ese botín y disminuye la confianza de los depositarios, el público. Pero a diferencia de lo que sucede con la economía, en este caso hace ya tiempo que el Estado, las Administraciones públicas, acudieron a su rescate, siendo como es hoy el principal y a veces el único accionista del negocio del arte actual.

## Conclusión inconclusa

Pero todo se acaba. Que se lo digan a los *brokers* de Wall Street o, mejor, a los hipotecados de todo el planeta. Pinchadas las sucesivas burbujas del neocon globalizado, intervenidos los negocios de unos pocos con el dinero de todos, desmantelado el teorema del libre mercado y el *laissez faire* como una de las pamemas más indecentes de la aldea global, parecía llegar la hora del replanteo, de la parada y fonda, refundación, dicen algunos, cuando quizás necesitamos más bien una demolición controlada. Pero aunque los tiempos no han cambiado tanto, atrevámonos a apuntar algunas salidas:

- Por una parte, una recuperación de los valores de lo público y del papel del interés general en el ámbito de los museos. Mediante la racionalización de unos presupuestos y recursos gestionados directamente por las propias Administraciones, y no a través de entidades interpuestas que generan sus propios intereses y nuevos gastos. A través de programas al servicio de los propios museos y no de agentes externos, y, desde los museos, al servicio de la propia ciudadanía, que es quien los financia, dígase lo que se diga al respecto. Con actuaciones que prioricen la base de sus actividades (la conservación, la reserva, la documentación, la investigación), encaminadas a la difusión de valores realmente reclamados por la sociedad e intereses derivados del propio patrimonio cultural, no por criterios economicistas, dinerarios, sino económicos, en toda la acepción de esta palabra.
- Por otra, una reestructuración de los museos, planteándose si no es sacrílego decirlo, la desaparición de algunos (para evitar que su languidecimiento ponga en riesgo tanto al patrimonio como a la propia imagen, esta vez sí, del *museo* como organismo) y la fusión o concentración de otros, sino física, al menos estructural, de forma que compartan medios y recursos. Para ello las redes de museos se manifiestan como una solución no adoptada con plenitud sino en casos aislados, y sustituidas en muchos casos (pese a la confusa terminología que los iguala) por sistemas jerarquizados que adolecen de gran parte de los defectos comentados antes. Redes que permitan optimizar y repartir recursos que se pierden, que creen un ecosistema de museos, ahora frecuentemente aislados, que haga de estas islas un archipiélago conectado y consciente de sí.
- Y un reparto equitativo y ecuaníme de esos recursos, del personal, de los medios y los presupuestos, para evitar desequilibrios y marginaciones. Si queremos que la sociedad se desarrolle equilibrada y justa, apliquemos en el museo, destinado a cooperar en ese desarrollo, los mismos modelos.
- Evitemos también los *bluffs*, las burbujas, dejando para la iniciativa privada, si la hubiere, aquellas apuestas de riesgo en las que los museos y la administración no deben poner más empeño que en aquellas sancionadas científicamente y socialmente, que son útiles para su desarrollo.
- Desarrollemos modelos de trabajo no museísticos estrictamente, para las tareas de mantenimiento y conservación con uso público de monumentos y bienes patrimoniales, explorando otras posibles vías de «musealización» no adjudicadas invariable y automáticamente al museo.
- Indaguemos en los estudios del *no-público* de los museos, de todos esos *marginados de la museología*, para evitar bolsas de exclusión en los individuos que pese a financiar la actividad de estos centros no asisten ni los usan, o, simplemente, los sienten ajenos.
- Busquemos una revisión de los objetivos, de la misión, de muchos museos y de su forma de llevarlos a cabo, prescindiendo de sesgados y politizados discursos y de programas de imagen que benefician muchas veces más a personas que a instituciones.
- Retornemos, por fin, a los valores de la *vieja Nueva Museología*, sobre todo a aquellos que ponen por delante de cualquier decisión el respeto y la armonía con el servicio al ciudadano y los requerimientos y desarrollo de la sociedad.

A modo de inconclusa e inconcluyente conclusión, puede afirmarse, con Paul Valéry, que si hemos de refundar los museos, debemos ir hacia el futuro retrocediendo, debemos avanzar con el pasado como brújula.

Si hemos de refundar los museos, debemos ir hacia el futuro retrocediendo, debemos avanzar con el pasado como brújula

# ¿Planificación sostenible?

## Una panorámica de la planificación actual de museos en España

María Fernández Sabau  
Lordcultura  
Madrid

María Fernández Sabau es socia fundadora de Lordcultura. Licenciada en Ciencias Empresariales y Políticas, ha liderado más de una treintena de proyectos de planificación estratégica y gestión museística en España y Europa. Durante el año 2009 ha dirigido el estudio independiente *Museos en Planificación en España*.  
mfsabau@lord.ca

**Resumen:** En los últimos años España ha experimentado un importante crecimiento en el número total de museos construidos y en fase de planificación. Con el objetivo de identificar las tendencias que determinarán el futuro del sector y los retos a los que las instituciones responsables se enfrentarán, teniendo en cuenta especialmente la actual coyuntura económica, Lordcultura ha realizado un estudio independiente sobre *Museos en Planificación en España*. La amplitud del horizonte dibujado tanto por el elevado número de proyectos en curso como por la variedad de agentes involucrados, lleva a enfatizar la necesidad de desarrollar una planificación sostenible que permita la adaptación a los cambios y retos del sector de forma dinámica y flexible. Lordcultura aporta claves para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables institucionales.

**Palabras clave:** Museo, Planificación, Sostenibilidad, Gestión, Estrategia.

**Abstract:** In the last years, Spain has undergone a relevant increase in the number of new museums and museums under planning. Lordcultura has conducted an independent study about *Museums under planning in Spain* with the objective to identify the trends that will determine the future of the sector as well as the challenges that cultural institutions will face in the years to

come taking into consideration current economic situation. The high number of new projects together with the variety of stakeholders involved draws a wide stage that emphasizes the need of a sustainable planning. Sustainable planning will allow for a flexible and dynamic adaptation to the changes and new challenges of the spanish museum sector. In this article Lordcultura provides the keys to facilitate the decision making process to the leading of cultural institutions.

**Keywords:** Museum, Planning, Sustainability, Management, Strategy.

A lo largo del año 2009 Lordcultura ha realizado un estudio independiente de *Museos en Planificación en España* con el objetivo de identificar las tendencias que determinarán el futuro del sector y los retos a los que las instituciones responsables se enfrentarán en los próximos años, especialmente teniendo en cuenta la actual coyuntura económica y el fuerte incremento de la competencia por atraer la atención y tiempo del público, tanto desde dentro como desde fuera del sector cultural. Se trata del primer estudio de ámbito nacional que analiza los proyectos museísticos en planificación de forma conjunta.

En los últimos años los museos han cobrado un especial protagonismo en las agendas culturales de los gestores públicos a todas las escalas, desde la



nacional a la local, destacando las Comunidades Autónomas como responsables de las competencias territoriales en cultura. En España, al igual que ocurre desde hace ya tiempo en Europa y Norteamérica, los museos están jugando cada vez más un papel relevante en la activación no sólo de la vida cultural, sino también del desarrollo económico y turístico de los territorios, a la vez que se han visto potenciadas sus funciones educativas y de integración.

El desarrollo de la sociedad del bienestar, la economía del conocimiento y los años de bonanza económica vividos hasta hace unos meses han contribuido a que en España se haya acelerado el ritmo de creación de nuevos museos. En unos casos, la creación de nuevas infraestructuras culturales ha venido justificada por la necesidad de mejorar las condiciones de conservación y difusión de las valiosas e importantes colecciones con las que contamos en nuestro país; en otros, con el objetivo de generar una oferta cultural y de entretenimiento que fomente el desarrollo del turismo cultural como motor económico; en algunos casos, la creación de nuevos museos está relacionada con la promoción de las señas de identidad de un territorio concreto; y en muchos otros, conviven y se combinan estas y otras razones a la hora de decidir la creación de un nuevo museo.

Todos los proyectos llevados a cabo por Lordcultura parten de la elaboración de lo que llamamos «Análisis de Contexto», un estudio marco de referencia que nos ayuda a nosotros y a nuestros clientes a fijar el ámbito del trabajo conjunto durante el proyecto y el desarrollo de la actividad futura de aquella institución o museo al que estamos asesorando. A lo largo de los años hemos ido observando cómo el número de museos en planificación al que hacíamos referencia en nuestro «Análisis de Contexto» iba aumentando de forma acelerada.

Como especialistas en gestión y planificación de museos en todo el mundo, consideramos la necesidad de realizar un análisis en mayor profundidad que nos permitiera ofrecer una visión com-

pleta e integral de la realidad de los proyectos museísticos en curso en España. Por esta razón hemos llevado a cabo un estudio de análisis e identificación de los proyectos de museos que se encuentran en proceso de planificación en el horizonte 2007-2012. El estudio se ha basado en datos recopilados por el equipo de consultores, así como información aportada por todas las Comunidades Autónomas, el Ministerio de Cultura y el ICOM, con quienes, además, se han realizado entrevistas personales que nos han permitido contar con información de primera mano sobre las líneas de actuación de las políticas culturales y visión del sector de museos en cada Comunidad Autónoma<sup>1</sup>.

El objetivo de este artículo es presentar las principales conclusiones del estudio, mostrar de forma global el conjunto de los museos en planificación en España y facilitar la toma de decisiones por parte de los distintos agentes a la hora de actuar sobre ella e identificar acciones de mejora para el sector en los próximos años.

## La actualidad de los proyectos en planificación en España

España en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento en el número total de museos construidos y en fase de planificación. Según la última *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas* publicado por el Ministerio de Cultura, el Estado español contaba con 1.343 museos y colecciones museográficas en el año 2006. Esta cifra supone un incremento del 8% respecto al anterior censo de 2004, que a su vez conllevó un incremento de igual porcentaje frente al censo del año 2002.

Los criterios para la inclusión de un proyecto de museo en el estudio de Lordcultura han sido la existencia de un compromiso institucional formalizado a través de un Convenio; la existencia de una colección, presupuesto y/o edificio comprometido en firme para el proyecto, y la existencia de una idea de peso que contara con respaldo social

<sup>1</sup> Desde aquí nuestro agradecimiento a todos los representantes institucionales que han contribuido a este estudio con sus aportaciones y disponibilidad.

(asociaciones, colectivos...). Bajo estos parámetros se han identificado un mínimo de doscientos setenta proyectos de museos en el horizonte del año 2012, existiendo un número indeterminado de propuestas o ideas, que por no cumplir los requisitos anteriores, no han sido incluidos en el análisis.

Por tanto, de acuerdo con los datos procesados por Lordcultura para el año 2012, la oferta museística de nuestro territorio se habrá aumentado como mínimo en más de un 15%, pudiéndose incrementar esta cifra con los proyectos que surjan con posterioridad al cierre de nuestro estudio.

### Nuevos museos, ampliación o traslado

Dentro de los proyectos de museos es relevante distinguir entre creación de nuevos museos, ampliación o rehabilitación y traslado.

En cualquiera de los tres casos cada proyecto implica la identificación, reserva e inversión de recursos económicos y humanos, tanto en las etapas de definición del proyecto y su planificación como, posteriormente, en su inauguración y mantenimiento. Cualquiera de los proyectos identificados está requiriendo en la actualidad, y seguirá necesitando hasta su puesta en marcha, de atención profesional por parte de sus promotores. Por contrapartida, todos y cada uno de estos proyectos, están generando un impacto local sobre el lugar en el que se asentarán y están contribuyendo a incrementar la visibilidad tanto de la localidad como del sector en el ámbito nacional e incluso, en algunos casos, internacional.

Desde el punto de vista de la planificación y la sostenibilidad son los museos de nueva creación los que entendemos que requieren de una mayor atención puesto que suponen una modificación sustancial de la oferta actualmente existente y los que requieren de la asignación de recursos adicionales en términos económicos, humanos y de captación de público para su mantenimiento mas allá de la fecha de inauguración.

Según los datos disponibles, el 73% de la totalidad de los proyectos de planificación analizados implica la creación de nuevos museos; el 16% del total de proyectos implica la ampliación y/o rehabilitación de museos existentes; y el 7% de los proyectos implica el traslado de un museo a una sede diferente. Es decir, en el periodo 2009-2012 está prevista la inauguración de aproximadamente doscientos museos nuevos, mientras que en el mismo periodo tan sólo está prevista la ampliación y/o rehabilitación de cuarenta y cinco museos, de los más de mil trescientos censados por el Ministerio de Cultura.

Este hecho parece indicar que mientras que, por lo general, en el sector se considera recomendable la actualización de objetivos, infraestructuras, instalaciones, contenidos y discurso de la exposición permanente al menos cada diez años, en España –donde la época de mayor crecimiento de museos se produjo a partir de mediados de los años ochenta– actualmente se amplían y/o rehabilitan menos museos de los que se inauguran por vez primera (gráfico 1).

En el periodo 2009-2012 está prevista la inauguración de aproximadamente doscientos museos nuevos, mientras que en el mismo periodo tan sólo está prevista la ampliación y/o rehabilitación de cuarenta y cinco museos, de los más de mil trescientos censados por el Ministerio de Cultura

Gráfico 1. Proyectos de planificación por tipología

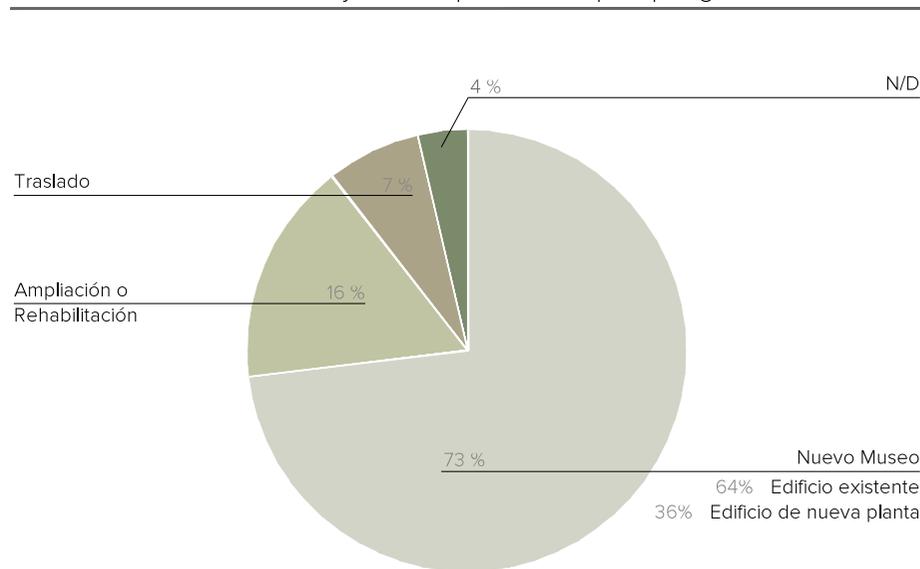
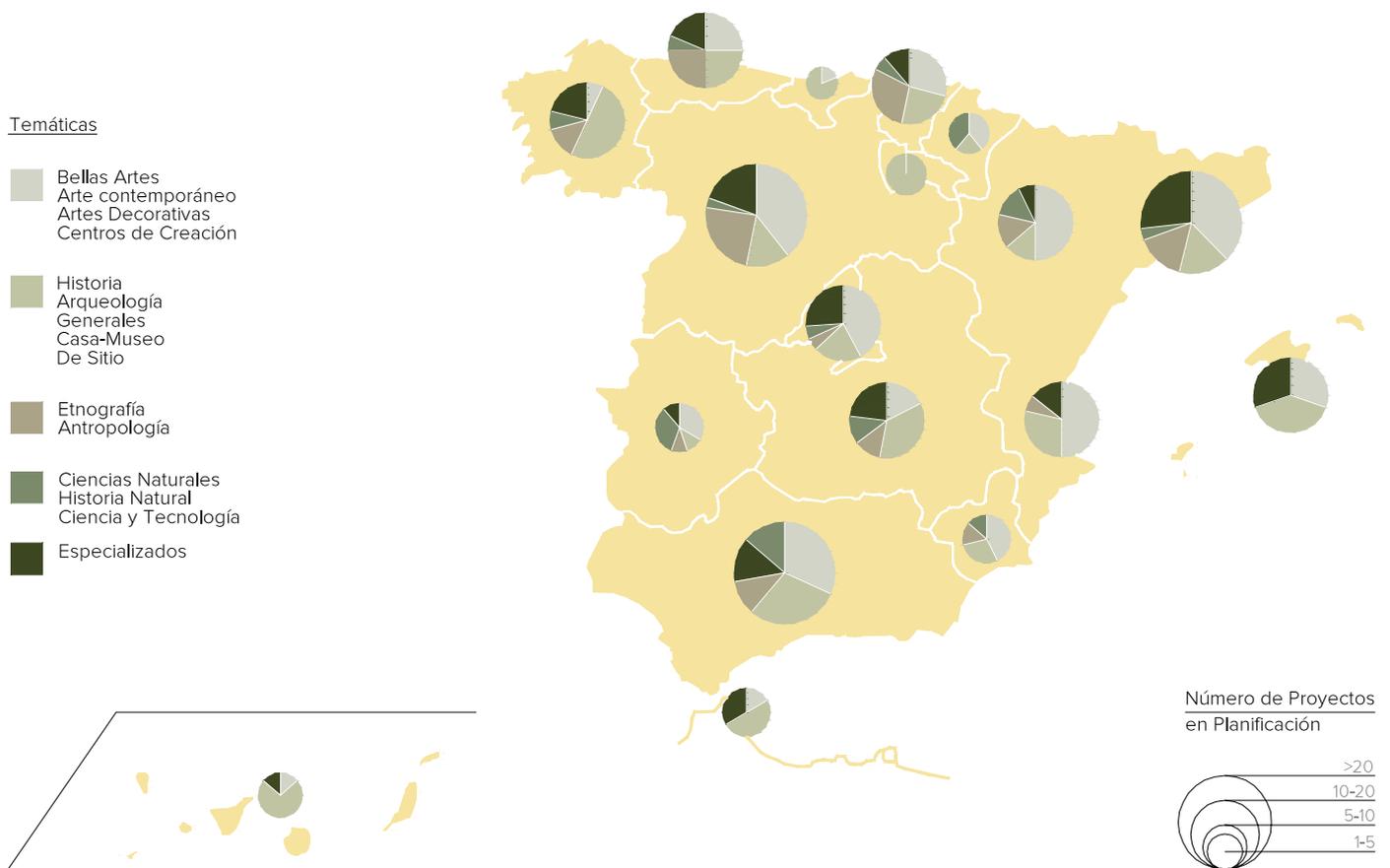


Gráfico 2. Instituciones museísticas en planificación en España



El protagonismo que la arquitectura ha cobrado en la creación de nuevos museos y la relevancia que el diseño de museos ha adquirido para los principales estudios de arquitectura como tendencia internacional, también queda reflejado en la actualidad de los museos en planificación en España. En términos arquitectónicos el panorama español refleja cómo el 36% de los proyectos de nuevos museos conlleva el diseño y construcción de edificios de nueva planta, mientras que el 64% restante se ubicarán en edificios existentes.

En este sentido es importante destacar el valor que se otorga en España a la puesta en valor de edificios históricos en el ámbito museístico. Tres de cada cuatro edificios existentes relacionados con proyectos de planificación de museos tienen carácter histórico<sup>2</sup>. Es decir, el protagonismo de la arquitectura

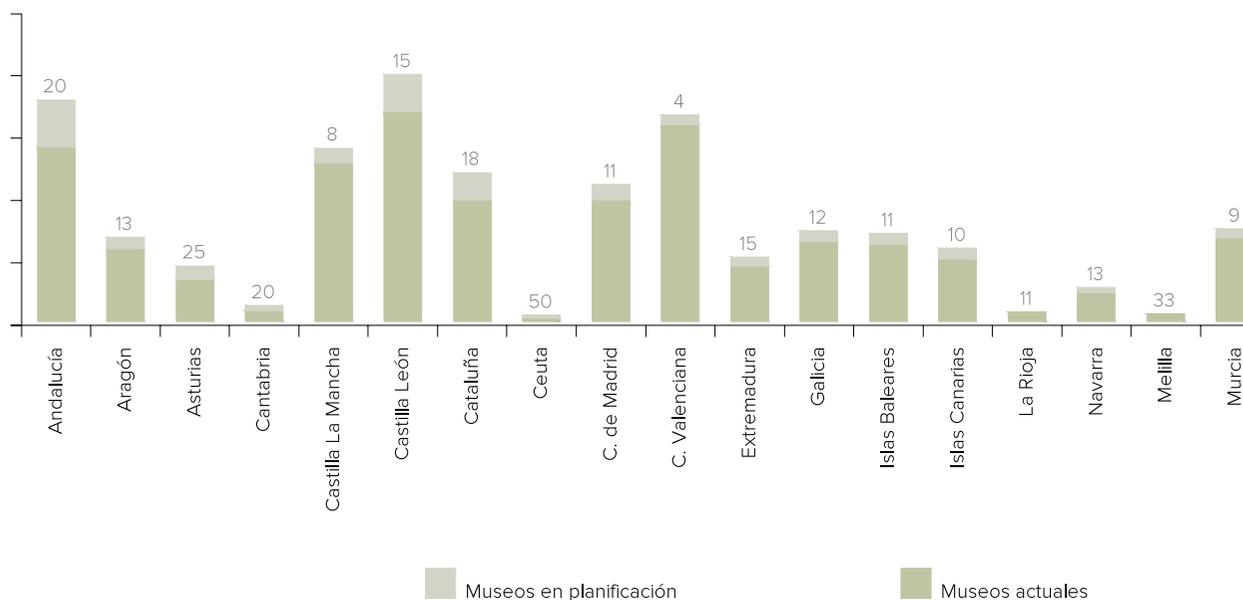
como atractivo adicional de un museo en nuestro territorio se implementa a través de la potenciación de los valores histórico-artísticos propios y de nuestros valores tradicionales; esto es un factor añadido y diferencial de nuestro sector, que si bien contribuye a mantener vivo el patrimonio, puede suponer costes y dificultades adicionales a la hora de realizar las rehabilitaciones.

En este sentido es fundamental la elaboración de un programa funcional detallado que permita adecuar el edificio de la mejor manera posible maximizando sus espacios para un uso museístico al que no estaba inicialmente dedicado.

Uno de los principales retos profesionales asociados a la creación, ampliación o traslado de un museo es la finalización del proyecto en los plazos inicialmente marcados.

<sup>2</sup> Se consideran «carácter histórico» aquellos edificios que cuenten con más de cincuenta años de antigüedad y un carácter singular destacado en su localidad (no necesariamente declarados Bien de Interés Cultural).

Gráfico 3. Incorporación de nuevos museos por Comunidad Autónoma



Nuestro estudio ha partido del seguimiento de los proyectos en planificación de museos en España desde 2007, realizándose un análisis de riesgo asociado a cada uno de los proyectos. Las conclusiones de este análisis nos indican que uno de cada cinco proyectos identificados se puede considerar de riesgo y existe posibilidad de que no sea llevado a cabo tal y como inicialmente estuvo previsto, sufriendo retrasos de más de cinco años sobre el plazo programado o quedando aplazado indefinidamente.

### Realidad territorial

Respecto a la distribución territorial encontramos que en todas las Comunidades Autónomas existen proyectos de creación, ampliación o traslado de museos, siendo Andalucía, Castilla y León y Cataluña, por este orden, las que cuentan con un mayor número de proyectos de planificación en términos absolutos, tal y como muestra el gráfico 2.

Centrándonos en los proyectos de creación de nuevos museos y valorando en términos relativos la oferta museística en proyecto en relación con la existente, en la mayor parte de las Comunidades Autónomas el incremento de nuevos museos se sitúa en torno al 13% de la oferta actual. Son los territorios de menores dimensiones los que presentan un mayor incremento, con Ceuta, Melilla y Asturias, en valores superiores al 20%. En el extremo opuesto Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Islas Canarias y Región de Murcia son las comunidades en las que los proyectos en planificación suponen un incremento inferior al 10% de la oferta museística actualmente existente (gráfico 3).

En cuanto a la localización se confirma el llamado «efecto ciudad» con un mayor protagonismo de las ciudades frente al medio rural. Actualmente el 25% de los museos españoles están situados en las capitales de provincia. Si esta realidad se compara con los proyectos en planificación, se observa que esta tendencia va en aumento, ya que aproximadamente el 60%

de los proyectos museísticos en planificación se sitúan en capitales de provincias, frente al 20% que se sitúan en la capital de la Comunidad Autónoma. Las ciudades con mayor número de proyectos, independientemente de si ostentan o no la capitalidad de un territorio, son Barcelona, Málaga, Zaragoza, Sevilla, Madrid y Valencia.

### Disciplinas

Los museos actuales en España, según cifras del Ministerio de Cultura, presentan como disciplinas mayoritarias las de Etnografía y Antropología. Si se comparan las disciplinas de los museos de nueva creación en planificación con las de los museos que actualmente existen, se observa que los de Etnografía y Antropología seguirán siendo los mayoritarios en España, seguidos de los de Bellas Artes y los de Arqueología. Sin embargo, advertimos que los museos especializados cobrarán un mayor protagonismo adelantando en número a los generales, ya que son los museos

especializados los que se incrementan en un mayor porcentaje, significando un 20% del total de los nuevos museos en planificación en España. En esta categoría se incluyen museos temáticos (por ejemplo, del vino) y museos de transporte (marítimos, ferrocarriles, aviones, coches...). A esta disciplina le siguen, en número de museos en proyecto, los de Arte Contemporáneo y los de Bellas Artes. Finalmente, las disciplinas menos planificadas son las casas-museos y las de Artes Decorativas.

El gráfico 2 refleja la distribución territorial de los proyectos. Se agrupa en 5 grandes categorías a partir de las distintas disciplinas identificadas por el Ministerio de Cultura<sup>3</sup>; mientras que el gráfico 4 indica la evolución por disciplina de los museos actuales y museos de nueva creación.

Encontramos una mayor sofisticación de la oferta con el desarrollo de las disciplinas de museos especializados y con la creciente importancia del Arte Contemporáneo. Sin embargo, esta so-

fisticación deberá ir acompañada de un mayor y más profundo conocimiento del público, de manera que estos nuevos contenidos y discursos lleguen de forma efectiva, combinando la educación y el entretenimiento.

## Los principales agentes-apoyo institucional

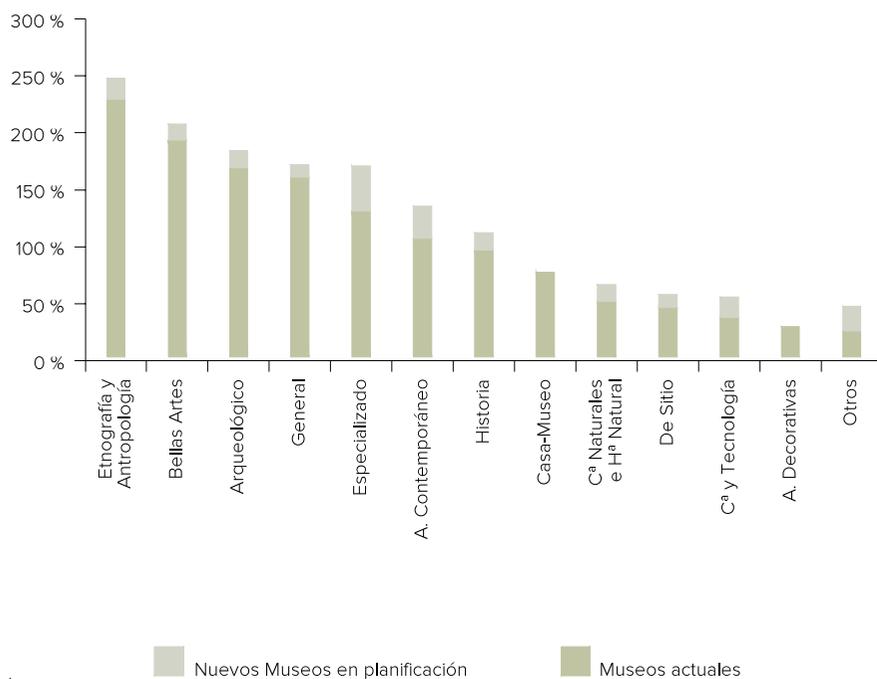
El sector museístico en España está fundamentalmente promovido desde el ámbito público y esta realidad parece que permanecerá invariable en los próximos años. La novedad es la incorporación de un mayor número de agentes que toman la iniciativa a la hora de promover proyectos de museos y la aparición de las más variadas combinaciones institucionales.

Esta realidad presenta dos importantes retos de gestión. Por una parte, un mayor número de agentes y de proyectos implica una mayor complejidad en la gestión de los recursos y oferta del territorio que puede redundar en una creciente descoordinación institucional, que podría terminar por perjudicar al público (quien en principio debe ser ajeno a las discrepancias institucionales). En segundo lugar, la aparición de numerosas formas de alianzas institucionales supone el riesgo de crear inestabilidad en los proyectos, que muchas veces dependen de los acuerdos institucionales (más allá del ámbito cultural) para perdurar, cuando en principio los museos son entidades que surgen con el objetivo de presentar de manera indefinida el patrimonio que custodian para ponerlo a disposición de los ciudadanos. En este sentido es fundamental contar con una visión ordenada y consensuada de los objetivos museísticos del territorio y de sistemas de control de calidad que permitan a los museos ir más allá de los plazos políticos en el cumplimiento de sus funciones, misión, visión y objetivos.

El 84% de los proyectos museísticos en planificación identificados por Lord-cultura presenta un apoyo institucional exclusivamente público, desde la titula-

<sup>3</sup> Museos de Bellas Artes, Artes Decorativas, Arte Contemporáneo, Casa-Museo; Arqueológico, De Sitio, Histórico, Ciencias Naturales e Historia Natural, Ciencia y Tecnología, Etnografía y Antropología, Especializado, General, y Otros (aquellos que no pueden incluirse en las categorías anteriores).

Gráfico 4. Evolución de museos actuales y museos de nueva creación por disciplina

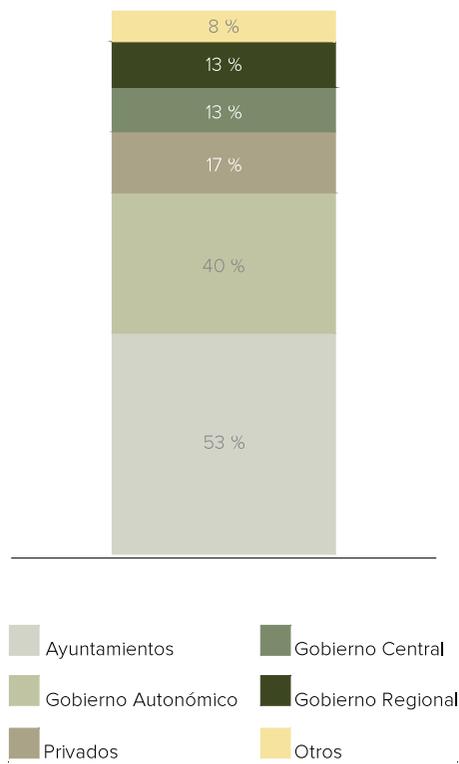


ridad única de una institución pública a la actuación convenida de dos, tres o más instituciones o administraciones. Tan sólo el 6% de los proyectos ha sido promovido únicamente por agentes privados, y el 10% restante son iniciativas de carácter mixto público-privado.

Un análisis detallado de las instituciones públicas que están promoviendo la creación de proyectos museísticos en España en la actualidad nos indica un alto protagonismo de las entidades locales: los ayuntamientos participan en solitario o en alianza con otras instituciones públicas en más de la mitad de los proyectos. En segundo lugar, encontramos a las Comunidades Autónomas con representación en el 40% de los museos en planificación en la actualidad. El Gobierno de la nación participa en algo más de la décima parte de los proyectos, siendo significativo el hecho de que no es el Ministerio de Cultura el único representante de la Administración General que promueve la creación de museos. Actualmente encontramos proyectos dependientes de otros ministerios, como el Museo Nacional de Arquitectura dependiente del Ministerio de Vivienda, el nuevo Museo de la Batalla de las Naves de Tolosa en Jaén, parte de cuya de financiación proviene del Ministerio de Política Territorial, o el traslado del Museo del Ejército a Toledo, responsabilidad del Ministerio de Defensa (gráfico 5).

A las distintas administraciones, en los últimos tiempos hay que añadir además otra serie de instituciones públicas implicadas en proyectos de planificación museística, consideradas bajo la categoría de «otros» en nuestro estudio. Se trata de las universidades, agencias estatales, institutos y fundaciones públicas... Es el caso por ejemplo del Museo de la Ciencia de Andalucía en Sevilla que será gestionado por el CSIC o el Museo del Agua de Talavera de la Reina que contará con el apoyo de la Confederación Hidrográfica del Tajo. Finalmente, respecto a las iniciativas privadas, a diferencia de otros países, España sigue contando con un muy reducido apoyo privado a la creación de instituciones

Gráfico 5. Apoyo institucional a los proyectos en planificación



museísticas, y sigue siendo deficitaria en lo que a contribuciones de coleccionistas particulares se refiere. Son las Cajas de Ahorros quienes han experimentado un mayor incremento, siendo responsables del 25% de los proyectos privados actualmente en curso. Algunos ejemplos son el Museo del Neandertal en Asturias con el apoyo de Cajastur, o los nuevos centros Caixaforum proyectados por La Caixa. Frente a una tendencia internacional de mayor participación de la sociedad civil en la promoción y gestión de los museos en España comprobamos que el patrón actual de multiplicidad de agentes públicos permanece invariable. Se crean más museos especializados, lo que da lugar a una mayor sofisticación del sector, existiendo la posibilidad de involucrar un mayor número de agentes que proceden de aquellos sectores de los que trata el museo especializado,

Los museos actuales en España, según cifras del Ministerio de Cultura, presentan como disciplinas mayoritarias las de Etnografía y Antropología

La crisis se plantea como una oportunidad para reflexionar sobre las prioridades de los territorios y asignación de los menores recursos disponibles, es decir, la crisis económica actual se plantea por parte de los responsables de cultura y museos de España como una oportunidad para planificar

pero, sin embargo, su participación sigue siendo reducida y dependiente de la iniciativa pública.

Asociaciones y sociedad civil aún cuentan con escasos apoyos a la hora de sacar adelante iniciativas museísticas de forma independiente.

Por otra parte, siendo positiva la incorporación de nuevos agentes y promotores al panorama museístico, se pone de manifiesto la necesidad de establecer sistemas de calidad que permitan mantener el rigor del sector. Es necesario crear criterios y pautas que aseguren que quienes creen museos cumplan en sus propuestas con las funciones y estándares museísticos, con el objetivo de que el sector se desarrolle de forma madura y que exista un mayor reconocimiento de la profesión y de la necesidad de formación continua de sus profesionales.

## La planificación sostenible

### Retos institucionales

En las entrevistas realizadas se han podido identificar los retos a nivel institucional a los que actualmente se enfrentan los responsables de cultura y museos de las Comunidades Autónomas y el resto de instituciones consultadas.

No cabe duda que la capacidad de anticipación y la gestión de los recursos que permiten planificar a largo plazo es lo que diferencia, en términos de estrategia, unas políticas culturales de otras. Cada vez hay más Autonomías que son conscientes de lo necesario de la planificación para el desarrollo óptimo de sus museos y la puesta

en valor de su patrimonio cultural como queda reflejado en la figura 6, que jerarquiza por tamaño, en función del grado de repetición entre los entrevistados, los retos institucionales comentados.

El 80% de los entrevistados ha manifestado como reto institucional la necesidad de elaborar una estrategia de museos para los próximos años, que fortalezca y reconduzca su visión institucional y les permita avanzar hacia unos fines y objetivos actualizados. La tercera parte de los entrevistados cuenta ya con algún tipo de plan, mientras que otra tercera parte se encuentra actualmente inmersa en este proceso o piensa desarrollarlo a corto plazo.

El segundo reto institucional que comparte un mayor número de entrevistados, es la necesidad de desarrollar una normativa y reglamentación específica para museos que permita una mejor ordenación del sector y la creación de sistemas de calidad que permitan tener un control sobre las instituciones así como el desarrollo de criterios de adscripción a redes y sistemas de gestión.

El público es otro de los retos identificados por aproximadamente la mitad de las personas entrevistadas, las cuales son conscientes de la complejidad que supone comprender y ser capaces de dar respuesta a grupos de públicos cada vez más diversos, así como lo prioritario de fomentar el acercamiento del público a los museos.

El turismo cultural figura también entre los retos identificados por aproximadamente el 45% de los entrevistados, que reconocen la importancia de los museos en la atracción de turismo cultural al territorio como motor económico. Se han detectado nuevos comportamientos como consecuencia de la situación económica actual, que siendo desiguales según las regiones, están siendo objeto de análisis, en unos casos para frenar el descenso y en otros para consolidar el ascenso (en términos generales se observa un incremento del turismo local y regional).

Además de estos retos, que han sido identificados como los principales de forma espontánea y unánime por



aproximadamente la mitad de los entrevistados, se han puesto de manifiesto otros aspectos relevantes como la necesidad de llevar a cabo una actualización en términos de contenidos y discursos museológicos, la coordinación y creación de sinergias entre instituciones culturales, la mejora de las infraestructuras o el desarrollo de una programación innovadora y dinámica.

Preguntados por los efectos de la coyuntura económica actual y sus efectos, el reto institucional principal para la mayoría parece ser el mantenimiento de los niveles de actividad y servicio a pesar de los recortes presupuestarios que todas las instituciones confirman que van a sufrir. En la mayor parte de los casos no se ha confirmado la paralización de los proyectos analizados por causas económicas sino, en algunos casos, su «desplazamiento» en el tiempo, lo que equivale a su aplazamiento.

Siendo la capacidad de mejorar la planificación de los recursos el principal reto declarado por la mayor parte de los entrevistados, la crisis se presenta como una oportunidad para reflexionar sobre las prioridades de los territorios y asignación de los menores recursos disponibles, es decir, la crisis económica actual se plantea por parte de los responsables de cultura y museos de España como una oportunidad para planificar.

### **Claves de la Planificación Sostenible**

Las primeras conclusiones aportadas por el estudio realizado por Lordcultura ponen de manifiesto el error inicial en la denominación de nuestro estudio, que en lugar de titularse *Museos en Planificación en España* debería haber recibido el nombre de *Museos en Proyecto en España*.

La amplitud del horizonte dibujado tanto por el elevado número de proyectos en curso, como por la variedad de agentes involucrados, junto con los retos institucionales puestos de manifiesto por los responsables de cultura y museos de todo el país, nos llevan a enfatizar la necesidad de la planificación sostenible.

## **Planifica la gestión y gestiona la planificación**

Entendemos por planificación sostenible aquella que permite disponer y organizar los recursos necesarios para alcanzar un objetivo determinado, que puede mantenerse en el tiempo por sí mismo.

La planificación sostenible es una planificación con bases amplias. Es amplia en el sentido geográfico, ya que la participación y los beneficios de la misma además de estar dirigidos a regiones específicas, deben involucrar a las capitales y principales centros urbanos, y también, de manera correspondiente, debería incluir al resto de las regiones. Es amplia en el sentido sectorial, ya que debe tender a que todos los grupos sociales y el mayor número de sectores económicos sean participantes y beneficiarios. Y es amplia en lo temporal, ya que debe buscar la perduración tanto en el momento presente como en el futuro, y por tanto debe tener un desarrollo sensato.

La planificación sostenible es una planificación participativa ya que los distintos agentes, que son sus principales beneficiarios, participan activamente en su desarrollo y puesta en práctica.

En el ámbito de los museos la planificación sostenible supone la capacidad de desarrollar modelos institucionales que permitan la adaptación a los cambios y retos del sector (incrementos de las expectativas de público, nuevas ideas y colecciones, cambios en las prioridades de los promotores, reducción de las principales fuentes de financiación, desarrollos urbanos...) de forma dinámica y flexible.

El objetivo de la planificación sostenible es mantener de forma continuada el conocimiento y contacto con la realidad del sector, incorporando acciones de mejora de forma paulatina, evitando que el alejamiento que en muchos casos ocurre con el tiempo derive en una falta de visión compartida, ausencia de articulación de oferta y servicios.

En este sentido, y con el objetivo de contribuir a la mejora permanente del sector de los museos en España, hemos

identificado lo que desde Lordcultura consideramos las claves de la planificación sostenible:

### **1. Mapear el territorio**

La primera conclusión de nuestro estudio es la existencia de un número muy elevado de museos en proyecto que en los próximos años se añadirán a la oferta museística actualmente existente.

Entendemos, por tanto, que como punto de partida resulta fundamental evaluar y ubicar los museos del territorio para realizar un análisis y lectura crítica de su distribución y de la oferta conjunta que conforman.

El sencillo ejercicio de situar la totalidad de los museos de un territorio en un mapa, incluyendo todas las titularidades y los museos existentes y en proyecto, aporta una visión de conjunto fundamental para profundizar en el conocimiento de los recursos disponibles y necesarios en términos de instalaciones, colecciones, profesionales... Puesto que cada vez más las expectativas del público sobre las funciones y servicios que ha de prestar un museo se sofistican, y al mismo tiempo se difuminan las fronteras con otros tipos de centros, se recomienda también incluir otros tipos de instituciones culturales con el objetivo de identificar sinergias y oportunidades.

Además, será fundamental completar el análisis del mapa de museos del territorio con estudios de público que permitan a las instituciones y profesionales conocer el perfil y expectativas del público con el objetivo de dar respuestas.

### **2. Desarrollar la visión y estrategia**

En segundo lugar, del estudio realizado se concluye la proliferación de agentes e instituciones involucradas en la puesta en marcha de proyectos museísticos, cada una de ellas con unos objetivos institucionales, intereses y agenda concretos a la hora de participar en cada uno de los proyectos.

Identificar fórmulas de gestión que dinamicen el sector requiere una reflexión previa sobre el punto de partida de cada territorio y sobre la visión y objetivos que se desean alcanzar

Resulta por tanto fundamental el desarrollo de la visión estratégica a dos niveles: por una parte, en el ámbito territorial definiendo los objetivos de futuro comunes; y por otra, a nivel individual, definiendo de forma clara qué aporta y cómo contribuye cada museo al conjunto de la oferta del territorio.

El diálogo es la clave para la puesta en marcha de cualquier proceso de planificación estratégica ya que permite definir la visión de futuro de una institución o territorio concreto, y acordar y fijar líneas de trabajo comunes buscando el consenso del mayor número posible de agentes (gobiernos, instituciones, profesionales, público, posibles *sponsors* y mecenas...).

Los procesos de planificación estratégica (realizados de forma interna o con apoyo de asesores externos) requieren de tiempo (aunque no tanto como habitualmente se cree), dedicación, fuerza de voluntad y liderazgo institucional, cuyo resultado más importante y valioso será sentar las bases para el diálogo y la toma de decisiones, facilitando acuerdos de futuro posteriores.

### **3. Revisar los modelos existentes**

La tercera conclusión es la repetición de modelos, sin adaptación a las características concretas o elementos diferenciales del territorio.

Es necesario reflexionar sobre los elementos de diferenciación e innovación con los que cuenta cada territorio definiendo su posicionamiento a partir de los elementos de identidad propios. Para ello entendemos que la pregunta a formular es: ¿responde el modelo de gestión y territorio a las necesidades puestas de manifiesto por el mapa de museos del territorio y la visión desarrollada? Será fundamental que el modelo de gestión y territorio responda a ambos aspectos, ya que si responde sólo a la visión o al mapa existirá un desajuste que no permitirá planificar a futuro de forma sostenible.

### **4. Maximizar los recursos disponibles**

En cuarto lugar encontramos el incremento del número de museos dependientes de la Administración pública unido a un recorte de los recursos disponibles como consecuencia de la actual coyuntura económica.

La sostenibilidad de los museos en funcionamiento cobra una especial relevancia en la actualidad. Es el momento de maximizar el potencial de las infraestructuras, colecciones, y recursos humanos, económicos y materiales disponibles a través de la búsqueda de fórmulas innovadoras, nuevos mecanismos y sistemas ágiles de gestión.

### **5. Actualizar periódicamente**

En último lugar encontramos la necesidad de las instituciones de poder realizar modificaciones y ajustes que permitan mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen. En este sentido existen varias iniciativas relevantes que trabajan en la definición e implantación de sistemas de calidad.

Desde un punto de vista institucional el desarrollo de estos sistemas permitirá evaluar regularmente los estándares de funcionamiento de museos, incorporando las modificaciones y ajustes que sean necesarios de forma periódica para fomentar su buen funcionamiento y prácticas de mejora continua en el cumplimiento de sus funciones y objetivos.

Al mismo tiempo será recomendable que por parte de los museos se mantenga el contacto con su realidad más cercana a través de consultas que permitan identificar acciones de mejora en relación con el público. En la medida en la que los museos son cada vez más agentes de participación social, pensados por y para el público, los cambios en perfiles, comportamientos, expectativas... deberán ser monitorizados de forma periódica y tenidos en cuenta en términos de programación y servicios, con el objetivo de mantener el posicionamiento competitivo de cada centro.

## Reflexiones finales

La mayor parte de las instituciones responsables de museos en España reconocen la importancia de la planificación y la necesidad de reforzar esfuerzos en los aspectos que permitan gestionar de forma más eficiente los recursos disponibles, si bien en numerosos casos la inmediatez de la toma de decisiones diarias dificulta la planificación pausada. Entendemos que llegar a identificar fórmulas de gestión que dinamicen el sector requiere una reflexión previa sobre el punto de partida de cada territorio y sobre la visión y objetivos que se desean alcanzar, por lo que recomendamos que las iniciativas de creación de normativa, organismos gestores, redes de museos... vayan acompañadas de procesos de planificación sostenible.

La planificación sostenible debe ser una planificación basada en el concepto de la fuerza conjunta. Está construida sobre la base de esfuerzos mutuamente reforzados y en iniciativas de los diferentes agentes que trabajan en conjunto para alcanzar sus metas, las cuales han sido trazadas de común acuerdo. El espíritu de la empresa conjunta, los valores compartidos y las iniciativas complementarias es lo que la hace firme y duradera. En definitiva, que la planificación sea sostenible depende, de manera crucial, tanto del proceso por medio del cual se lleva a cabo la planificación como de la esencia y el contenido del plan mismo.

## Bibliografía

FERNÁNDEZ SABAU, M., GONZÁLEZ DE VALLEJO, A., y JIMÉNEZ, J. (2009): *Museos en Planificación en España*, Lordcultura.

JANES, R. R. (2009): *Museums in a Troubled World: Renewal, Irrelevance or Collapse?*, Routledge, New York.

LORD, G. D., y LORD, B. (2009): *The Manual of Museum Management*, Altamira Press, Plymouth.

LORD, G. D., y MARKET, K. (2007): *The Manual of Strategic Planning for Museums*, Altamira Press, Plymouth.

SILBERBERG, T. (2009): «Challenging Economic Times: Threat or Opportunity?», *Muse*, septiembre-octubre: 18-28.

Óscar Navarro  
Universidad Nacional  
de Costa Rica

Christina Tsagaraki  
Instituto Latinoamericano  
de Museos (ILAM)  
Costa Rica

# Museos en la crisis: una visión desde la museología crítica

Óscar Navarro es licenciado en Filosofía por la Universidad de Costa Rica y tiene una maestría (M.A.) en Museología por la *Reinwardt Academy* de Ámsterdam. En la actualidad es subdirector de la Escuela de Sociología de la Universidad Nacional de Costa Rica y Profesor de la Maestría Virtual en Museología para América Latina y el Caribe, así como miembro del Instituto Latinoamericano de Museos (ILAM).

onavarro@una.ac.cr

Christina Tsagaraki tiene un bachillerato en Arqueología e Historia del Arte por la Universidad de Creta, y una maestría en Museología por la *Reinwardt Academy* de Ámsterdam. En la actualidad es la coordinadora de Gestión y Proyectos de la Fundación ILAM.

christina@ilam.org

**Resumen:** Este artículo presenta una visión general, desde la museología crítica, sobre algunos de los factores que contribuyen a la crisis de los museos en América Latina. Entre los aspectos mencionados están: factores históricos, estructurales, profesionales y sociales. Dentro de estos prima el papel de la capacitación en museología.

**Palabras clave:** Museología crítica, Capacitación, Crisis, Relevancia social.

**Abstract:** Starting from some generic assumptions on critical museology the authors discuss the factors involve in the crisis that museums undergo in Latina America. Historical, structural, professional and social factors are identified by the author as some of the main aspect to be analyzed in order to understand the crisis in most of the Latina American museums.

**Keywords:** Critical Museology, Training, Crisis, Social Relevance.

## El marco conceptual de la museología crítica

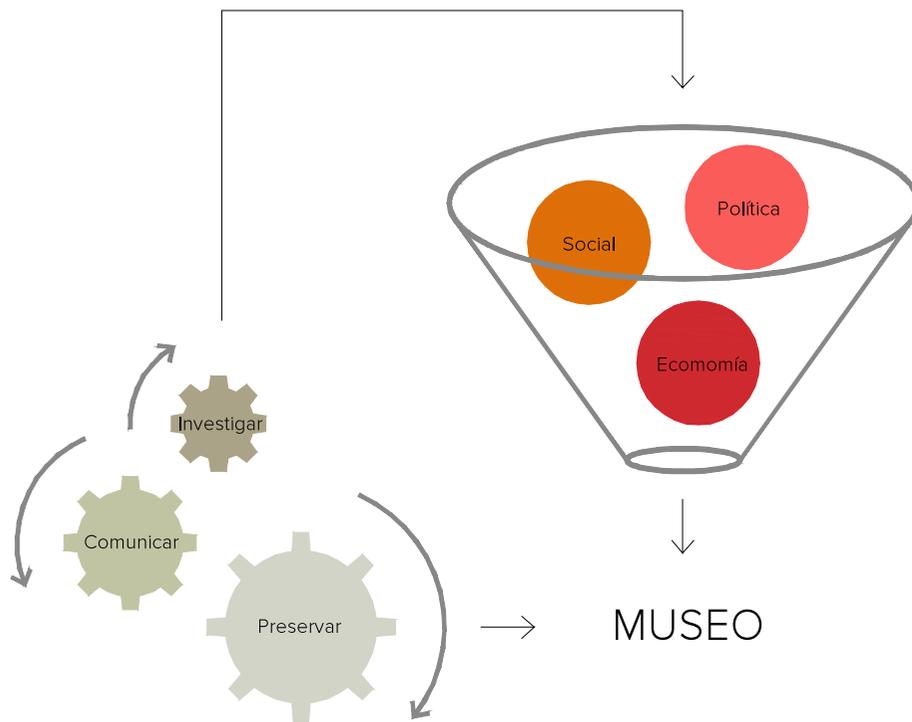
La museología es una disciplina científica que estudia cierta relación entre los seres humanos y su medio, y conlleva la expresión, valorización y afirmación de varias formas de identidad.

Por consiguiente, tiene una significación social amplia (Maroevic, 1997: 97). Si bien la museología estudia en parte los procesos internos de los museos (investigación, documentación, registro y exhibición de objetos), sus alcances trascienden las paredes del museo, estudian el lugar y el papel de los museos en la sociedad, sus raíces políticas, sociales y económicas así como su posible rol en el mejoramiento de la sociedad en la que se enmarcan.

La idea de una museología crítica no es nueva, ha estado presente desde la década de 1970 en la Academia Reinwardt de los Países Bajos, y hasta el momento no presenta principios doctrinales específicos (Lorente, 2006: 231-243). De acuerdo con María del Mar Flórez Crespo «la museología crítica surge de la crisis constante del concepto de museo como espacio de interacción entre el público y una colección, y como consecuencia de una política cultural» (2006: 232). Esta interacción comprende el uso de la historia y la educación en el proceso de (re)construcción-(re)presentación y comunicación de un mensaje que implica una cierta noción de identidad, cultura y nación así como de progreso científico.

Empero, la idea de museología crítica que empleamos en este artículo está basada en los principios doctrinales de la filosofía crítica establecida por Theodore Adorno y Max Horkheimer. Así cuando decimos «museología crítica» nos

Figura 1. Análisis crítico del fenómeno museal



referimos a una teoría que propone que tanto la museología tradicional como sus principios básicos (*v. gr.*, musealidad) son un producto de la sociedad en las cuales son creados, es decir, definidos por el contexto histórico, político y económico en el cual los museólogos y los museos están inmersos. En este sentido, el marco conceptual va más allá del establecido por las ciencias de la información para proponer un enfoque histórico-dialéctico de la relación entre los seres humanos y su realidad. Es decir, la museología crítica va más allá del aspecto comunicacional de los objetos y las instituciones para analizar las determinaciones históricas de esta cualidad (figura 1).

Lo que deseamos plantear es que el museo, como cualquier otra institución que es producto de la acción humana, se mueve en un espacio que ha de condicionar y determinar su desarrollo así como su perfil institucional. Este espacio está marcado por coordenadas que de-

limitan, en varios niveles de su acción, la gestión y operación del mismo. Las coordenadas o factores que señalan los grados de libertad y acción del museo son los factores históricos, estructurales, profesionales y sociales. El factor histórico se refiere a las condiciones de origen y el devenir que el museo ha experimentado durante su existencia; el factor estructural tiene que ver con la dependencia administrativa que presenta el museo, es decir, a qué institución o sector se encuentra adscrito administrativamente y debe responder en términos de cumplir con la misión y visión de largo plazo de dicho ente, así como con sus normas y procedimientos. El factor profesional se vincula con la mano de obra profesional con la que cuenta el museo dentro de su personal, y la oferta de la misma, que se encuentra en el medio laboral donde el museo ejerce sus funciones. Finalmente está el factor social que es la determinación del contexto humano donde el museo decide

La museología crítica surge de la crisis constante del concepto de museo como espacio de interacción entre el público y una colección, y como consecuencia de una política cultural

Cuando se habla de crisis de los museos en Latinoamérica, se habla de presupuestos cada más pequeños, de falta de capacitación, de políticas de Administración pública que obliga a los museos a poner sus ganancias en la caja común del Estado sin la posibilidad de reinvertir en su desarrollo museístico

insertarse o al sector de la sociedad al que decide servir, lo haya manifestado explícita o implícitamente.

En los museos de Centroamérica podemos hallar un ejemplo de esta situación. Los museos cuentan con limitaciones espaciales para el desarrollo de su oferta a partir de que muchos de los edificios de los museos en sí mismos suponen una limitación, dado que por su carácter inhiben el crecimiento en el espacio o su modificación. Además, la dependencia administrativa centralizada deviene una fuerte limitación para el desarrollo de una oferta pertinente, debido a que la cadena de toma de decisiones, así como el desarrollo de productos y servicios y el manejo de la información sobre las colecciones, no permiten que los museos hagan los ajustes necesarios en su oferta.

Esta situación genera problemas de visión en la gestión y por ende las posibilidades de desarrollo. En este sentido, la poca visión de desarrollo institucional hace que los museos se experimenten como instituciones estáticas, que no favorecen el desarrollo profesional ni estimulan la creatividad de su personal; así, muchos de estos museos presentan un significativo atraso en el uso de nuevas tecnologías. Todo lo anterior impide que las posibilidades de desarrollo de una oferta pertinente se puedan aprovechar.

Es por esto que la museología crítica defiende que el conocimiento producido y expuesto en los museos está cultural, social, política y económicamente determinado, y por consiguiente refleja un momento específico de la sociedad que lo produce. De esta manera, si se desea entender y administrar dichas instituciones, se debe ser consciente del marco socio-político y económico en que se desenvuelven.

En consecuencia, la museología crítica tal cual es presentada aquí, propone que el objeto de la museología no se debe restringir sólo a los objetos y a las denominadas funciones museológicas sino que debe abarcar a la institución museológica y su contexto político, social y económico, es decir, entender el fenómeno museológico como un proce-

so que implica una construcción social que históricamente ha presentado diferentes énfasis. Se puede hacer un análisis, desde la perspectiva de las diferentes construcciones sociales, de la naturaleza y el patrimonio que ha estado detrás de cada uno de los cambios en las políticas culturales que ha dado forma a los diferentes enfoques dentro de los museos.

### La crisis de los museos en el contexto latinoamericano: un recuento histórico

Desde hace unos meses hemos visto cómo el tema de la crisis económica va acaparando la atención de todas las personas. No pasó mucho tiempo hasta que la crisis llegase al mundo de los museos y, de igual manera, vimos como en muchos de los diarios del mundo las autoridades de los museos expresaban su preocupación: descenso en el turismo, pérdida de empleos y bajas en los presupuestos con sus consabidos despidos.

Para el lector o la lectora ingenuos parecería que los museos estaban bien antes de la crisis y que fueron tomados, como todo el mundo, por sorpresa; sin embargo hablar de crisis en los museos es de todos los días, sobretudo en América Latina.

Cuando se habla de crisis de los museos en Latinoamérica, se habla de presupuestos cada más pequeños, de falta de capacitación, de políticas de Administración pública que obliga a los museos a poner sus ganancias en la caja común del Estado sin la posibilidad de reinvertir en su desarrollo museístico.

Si bien los problemas mencionados son bastante complejos y si se quiere, estructurales, creemos que el primer paso para que los museos como institución y como producción social salgan de la crisis ha de ser la capacitación de todas las personas involucradas.

Debemos recordar que en la región de Latinoamérica existen aproximadamente más de 4.500 instituciones museológicas (AA.VV., 1998: 13). Instituciones que, como ya lo mencionamos, no

sólo viven de pequeños presupuestos (la gran mayoría, no todos), sino que demandan urgentemente un personal profesional cualificado que conozca la riqueza e importancia del patrimonio en custodia, de manera que dirijan, administren, conserven y usen el mismo, de forma equilibrada y sostenible, ubicando sus programas y actividades en concordancia con las necesidades de las comunidades. Por lo tanto, la capacitación de este personal debe cubrir no sólo los aspectos básicos de la museología, sino también, una formación que le permita potenciar e insertar a su institución dentro del proceso de conformación de una sociedad sostenible.

La cuestión de la capacitación en museología en América Latina pasa por el entendimiento de la situación de los museos e instituciones afines; es fundamental conocer los aspectos internos, externos e históricos del desarrollo de los museos de la región.

A lo largo de los años se ha hecho evidente que el sector museístico de América Latina está compuesto por personas de una gran pasión y sacrificio, no sólo por el patrimonio, sino también por la institución en la que trabajan; tal labor devocional se muestra en el término «todólogo» que se aplica al personal de un museo cuando, enfrentados a las carencias presupuestarias, han de hacer de todo. Este hecho ayudó en cierta medida a que muchas de las instituciones museológicas de la región capeasen el temporal surgido de los programas de ajuste estructural de las décadas de los ochenta y noventa, las épocas del «capital humano» y el «capital social», respectivamente.

Durante estas décadas y bajo el nombre de programas de ajuste estructural, una ola de restricciones económicas que buscaba promover el equilibrio fiscal en los diferentes países, se movió a lo largo del mundo. Uno de los sectores más afectados fue el sector cultural, y dentro de este, las instituciones museológicas.

Este proceso no sólo comprendió la reducción presupuestaria sino que esta vino acompañada de una descentraliza-

ción política, pasando el poder a los gobiernos locales. Dentro de este proceso de recorte presupuestario, los museos, así como otras instituciones patrimoniales, se vieron afectadas por los recortes presupuestarios enmascarados detrás de las críticas a su falta de «relevancia social», su ausencia de «inclusión». Después de mucho tiempo, los museos de América Latina se vieron en la necesidad de explicar su existencia en medio de una crisis económica.

Un resultado de esta necesidad de demostrar su valía es la proliferación de los estudios de público y de la educación en museos, dándose un giro que iba de los objetos a las audiencias: la visita al museo se convierte en una «experiencia» en términos de aprendizaje y disfrute. Se inicia el proceso de convertir a los museos de «espacios muertos» en «promotores del aprendizaje continuo», en ser «puntos de encuentro» de las comunidades a las que sirven. Este proceso va a promover el cambio de los museos academia-templo al museo como industria cultural, es decir, el museo como una institución proveedora de bienes y servicios. Un aspecto interesante surgido de esta descentralización es que, al verse las comunidades enfrentadas a esta nueva situación, desarrollan respuestas a partir del reforzamiento de las identidades locales mediante acciones tendientes a la puesta en valor del patrimonio dentro de estrategias de turismo cultural.

El museo como industria cultural cede ante la lógica del mercado y se ve confrontado con su razón social e histórica. Esta situación abre una oleada de «profesionalización» en términos de la búsqueda de mejoramientos en las capacidades de gestión, de comunicación educativa y de reconocimiento de los «clientes» y sus necesidades. La profesionalización se ve en términos de eficiencia y eficacia, en atraer tanto a los visitantes usuales como aquellos que nunca habían puesto un pie en ellos, en términos de mejorar la calidad de la presentación del mensaje mediante la traducción de las tradicionales cédulas científicas a cédulas comunicativo-educativas.

Se inicia el proceso de convertir a los museos de «espacios muertos» en «promotores del aprendizaje continuo», en ser «puntos de encuentro» de las comunidades a las que sirven

Figura 2. Factores que influyen en la labor de las instituciones museológicas en América Latina



Según el Consejo Internacional de Museos y el Comité Internacional de Capacitación de Personal la mayoría de los museos dentro de la región latinoamericana no cuentan con el personal especializado requerido en el campo de la museología

En síntesis, de la crisis económica que trae como consecuencia el problema de «legitimidad social» de los museos –entendiéndose ésta como la ausencia de visitantes– surge una solución que se traduce en la acción centrada –en la gran mayoría de los casos– en la educación y el número de visitas. Tal «solución» se enfoca más en lo pragmático, en la búsqueda de recetas más que en el análisis teórico-histórico de las instituciones.

No se nos malinterprete, no queremos decir que la educación o el número de visitantes no deban ser de importancia, lo que deseamos plantear es que la solución al problema de legitimidad de la crisis de los museos en la presente coyuntura no está en soluciones «instrumentales».

Lo que se propone es que la solución al problema arriba mencionado pase primero por entender el contexto socio-histórico de los museos y sus colecciones, de los procesos de construcción de los diferentes discursos en ellos presentados. Es imperativo el analizar y entender las estrategias así como las estratagemas históricamente empleadas por los museos.

En la búsqueda de soluciones a los nuevos problemas se evidenciaron una serie de factores que si bien habían estado presentes desde mucho tiempo atrás, no fue hasta la llegada de la crisis cuando muchos profesionales los notaron y se acrecientan con esta nueva cri-

sis. Dichos factores los podemos agrupar en factores estructurales (propios de las reformas político-económicas) y factores institucionales (propios del sector que tiene que ver con la evolución histórica e institucional y la organización interna).

De acuerdo con Varela y Jiménez (2003: 53-54) los principales factores que inciden sobre los museos de América Latina y los profesionales que laboran en ellos son:

- Factores estructurales: reducción presupuestal y descentralización.
- Factores institucionales: dependencia y organización interna, distinguiéndose cuatro tipos de variantes en relación con el grado de interacción entre las funciones administrativas y técnicas.
- Factores vinculados al sector museístico latinoamericano (figura 2).

### Las instituciones museológicas, la museología y la capacitación en América Latina

A nivel mundial, especialmente en Europa, Estados Unidos y Canadá, existe una amplia oferta de grados y postgrados en museología. En general, la oferta dentro de estos países es variada, siendo la museología una más de las disciplinas plenamente establecidas y consolidadas como área de desarrollo académico; sin

embargo, para América Latina y el Caribe la situación es diferente.

Según el Consejo Internacional de Museos (ICOM) y el Comité Internacional de Capacitación de Personal (ICTOP), la mayoría de los museos dentro de la región latinoamericana no cuentan con el personal especializado requerido en el campo de la museología. Muchos de los profesionales de las instituciones poseen una formación muy específica en una de las áreas afines a la museología (por ejemplo poseen un nivel terciario en las disciplinas afines al museo), pero carecen de la formación integral requerida para enfrentar los nuevos desafíos. Esto se debe a que la oferta de capacitación de la región es más a nivel museográfico que museológico (Alonso Fernández, 1999), por lo que, aun en este nivel, hay una deficiencia en cuanto a la formación íntegra del personal. Es decir, se especializa en un aspecto determinado, pero no se le introduce dentro de la perspectiva holística del trabajo museológico, especialmente en lo referente a la proyección institucional hacia la comunidad.

Entre los problemas que se pueden detectar en las instituciones museológicas de América Latina se encuentran, de acuerdo con la directora del Instituto Latinoamericano de museos, Georgina De Carli (2006), los siguientes:

- Museos con pocos profesionales en el campo de la museología (por ejemplo, sin formación museológica).
- Los y las profesionales que trabajan en las instituciones museológicas poseen un nivel terciario en otras disciplinas.
- Ausencia de una política de capacitación tanto a nivel nacional como dentro de las instituciones museológicas.
- En muy pocas instituciones existe un presupuesto para capacitación. Si alguno(a) de los(as) trabajadores(as) entra en un programa de capacitación en muchos casos es a título personal.
- En algunos países los títulos en museología no están contemplados dentro de las categorías de servicios profesionales.

A esta lista podemos adjuntar cuestiones tales como los niveles desiguales

de calidad en la formación universitaria y parauniversitaria; parece ser que hay una cantidad insuficiente de ofertas asequibles en términos de costo y accesibilidad para los y las trabajadores de las instituciones museológicas, y por último, la falta de apoyo institucional a la capacitación.

### La cuestión de la teoría museológica en América Latina

Aunque en nuestra región existen instituciones que trabajan en el ámbito de la capacitación del personal de museos, en su gran mayoría, la oferta académica está orientada a formar cuadros profesionales en áreas específicas del trabajo de las instituciones museológicas como la conservación-restauración, la museografía (el diseño y montaje de exhibiciones...) y el registro y la documentación, entre otras. Al tener este énfasis, el enfoque de la actividad de los profesionales de museo se concentra en la colección y el espacio que encierran las cuatro paredes del edificio. Además, todas estas ofertas académicas son en su totalidad de tipo presencial, por lo que están en su mayoría circunscritas a sus países.

Esta situación se ve reflejada en las palabras del maestro Felipe Lacouture cuando dice que los museos en México –y nosotros agregamos en América Latina– se han caracterizado por un énfasis en lo práctico más que en lo teórico (Lacouture, 1996). De hecho, la mera mención de la palabra «teoría» hace fruncir el ceño a más de un(a) trabajador(a) de las instituciones museológicas.

De igual manera, Françoise Mairesse (2006) plantea que el concepto de museología aún permanece confuso; existen varias visiones de lo que se debe entender por museología así como el objeto de su estudio. Asimismo, Mairesse apunta que la idea de una museología teórica no ha calado lo suficiente en las mentes de los y las trabajadoras de las instituciones museológicas.

Otro aspecto fundamental que resalta el artículo es el poco conocimiento

de los desarrollos teóricos efectuados por los diferentes museólogos tanto de Europa como de América Latina, África, EE.UU. y Canadá a lo largo de los años y desde la aparición del ICOFOM como parte del ICOM. Una revisión de dicha producción hará notar que en América Latina se ha desarrollado una teoría museológica que si bien bebe de las ideas llegadas principalmente de Europa, ha sabido incorporar los desarrollos teóricos surgidos de las experiencias autóctonas (por ejemplo, los museos comunitarios, los museos productivos...).

Tomando como punto de partida la museología crítica, el contexto sociopolítico y la situación de las instituciones museológicas más arriba reseñadas, creemos que la enseñanza de la museología debe contener los siguientes aspectos:

- Elemento teórico: un fuerte contenido teórico donde se contextualice no sólo históricamente sino también política, social y económicamente a las instituciones museológicas. Un componente histórico teórico que permita entender el presente a través del estudio del pasado de las instituciones para así desvelar no sólo el imaginario social detrás de ellas sino también el conjunto de representaciones sociales que operacionalizan tal imaginario. Asimismo, dicho conocimiento teórico-histórico ha de servir como elemento integrador de los diferentes campos relacionados con el quehacer museológico (la documentación, la administración de colecciones, la conservación...).

Desde el punto de vista de la práctica, el enfoque teórico ha de promover un análisis holístico del quehacer museológico entendido como trabajo interdisciplinario. Nos referimos aquí a la conceptualización de la museología bajo un enfoque integral, multi e interdisciplinario donde las funciones museológicas son productos e insumos unas de otras; por lo tanto, se necesita un enfoque integral en el desarrollo de todas y cada una de estas funciones. Este enfoque pretende dar una visión donde el museo no debe

trabajar en departamentos individualizados y separados, sino sobre la base de sus funciones, con una integración horizontal, donde participen en la toma de decisiones los profesionales de las diferentes áreas.

- Profundización en las disciplinas afines necesarias para una mejor relación con la comunidad a la que sirven. En este sentido se deben desarrollar de manera más consistente temas como la comunicación educativa (como parte integral del currículo y no como materia optativa); temas de psicología (v. gr., psicología social y las diferentes psicologías específicas); temas de educación inclusiva y las diferentes pedagogías relacionadas con el museo (desde la museología crítica se privilegia el constructivismo como herramienta educativa) y que busquen fomentar el pensamiento crítico en los y las visitantes. Por último, se deben tratar de presentar al estudiante los aspectos relacionados con las diferentes estrategias museográficas y escenográficas (v. gr., museografía didáctica, museografía interactiva) tendentes a establecer un vínculo entre la institución y la comunidad.
- Museología comprometida con la comunidad: se debe promover un enfoque que responda a la realidad social y económica de América Latina. En este sentido, se debe no sólo inculcar en los y las estudiantes el compromiso social sino también se les debe capacitar para que puedan trabajar con las comunidades en estrategias de valoración y difusión del patrimonio.

La incorporación de estos tres elementos en los diferentes currículos de estudios ayudará a las instituciones museológicas a potenciar su acción en las comunidades y las convertirá no sólo en resguardos del patrimonio y la memoria, sino en agentes de cambio en las comunidades.

Los elementos arriba mencionados no son todos los que se deben cambiar o implementar; aún queda el problema de la falta de políticas de capacitación en las instituciones que redundan en la imposibilidad de los y las profesionales para optar por los estudios de especia-

lización a nivel de maestría o incluso de licenciatura. Aunado a esta situación está el aspecto político de la dirigencia de las instituciones, que afecta el quehacer diario de ellas; por esto se plantea como necesario el estudio de las condiciones socio-históricas de la creación y acción de las instituciones museológicas para así poder entender sus problemas de gestión.

## Conclusión

Si los museos desean salir de la crisis deben ser socialmente relevantes en el sentido completo de la expresión, deben pasar de ser un espacio de confluencia e intercambio a un lugar donde se dude, se confronte y se discutan no sólo las formas de representación y comunicación, sino lo que se presenta y comunica (no sólo la forma sino también el contenido).

En otras palabras, los museos han de convertirse en espacios para la «acción comunicativa», donde el visitante sea confrontado con los dilemas de la sociedad contemporánea a través de los ojos de la historia y la memoria crítica y desde una perspectiva ética. Los museos deben confrontar la controversia y hacerla explícita. En este sentido, los museos no deben contentarse con reducir su acción a la interactividad expresada en la propuesta de preguntas y respuestas usando medios tecnológicos.

Ser «social» implica ser un «espacio rebelde» donde se confronte y discuta, dejando el museo de ser un mero espacio de confluencia e intercambio para convertirse en un espacio provocador. Los visitantes deben ser estimulados a «falsear» las exhibiciones propuestas por el museo. En consecuencia, los museos deben ser instrumentos de cambio que promuevan la participación social y política de los miembros de la comunidad (Sepúlveda, 2006: 454-461). No debemos olvidar que los museos son lugares de los cuales puede emerger el cambio social mediante la creación de una conciencia social acerca de la situación histórica de la comunidad en la que están

inmersos y del mundo en general. Desgraciadamente nuestros museos aún no educan a sus visitantes en el «arte» de reconocer los «mitos arcaicos», presentados originalmente por ellos mediante las denominadas «narrativas dominantes» (Hooper-Greenhill, 2003: 24), ni enseñan a desarrollar una actitud y pensamiento críticos. Nuestros museos nos entrenan para «leernos» bajo una perspectiva externa y extraña (Holguín, 2006: 340-345) que crean un sentimiento de impotencia una vez que son confrontadas con las realidades del llamado Tercer Mundo.

En este sentido, la museología crítica plantea la necesidad de que los museos se conviertan en espacios donde, parafraseando a Marx y Engels, «todo lo sólido se desvanece, todo lo sagrado es profanado» y en el cual «los hombres, se ven forzados a considerar serenamente sus condiciones de existencia y sus relaciones recíprocas» (Marx y Engels, 2006: 25). Solo así los museos podrán alcanzar su legitimidad social.

Tal cambio se debe iniciar con el desarrollo de planes de capacitación que estén acordes no sólo con las necesidades propias de los museos, sino con el entorno socio-político y económico en el cual están inmersos.

## Bibliografía

- ALONSO FERNÁNDEZ, L. (1999): *Museología y museografía*, Ediciones del Serbal, Barcelona.
- AA.VV. (1998): *Documento Oficial del Programa de Museología*, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- DECARLI, G. (2006): «Eduquémonos para educar: panorama latinoamericano sobre iniciativas de formación», Ponencia presentada en el Seminario Latinoamericano: «Museos, Educación y Juventud» Museo Nacional de Colombia, Bogotá, 16-18 de noviembre de 2006.
- FLÓREZ CRESPO, M. M. (2006): «La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC», *De arte: revista de historia del arte*, 5: 232.
- HOOPER-GREENHILL, E. (2003): *Museums and the Interpretation of Visual Culture*, Routledge, Londres.
- LACOUTURE FORNELLI, F. (1996): «La museología y la práctica del museo», *Cuicuilco, Revista de la Escuela Nacional de Antropología e Historia* (Nueva Época), México, 3: 7.
- LORENTE LORENTE, J. P. (2006): «Nuevas tendencias en la teoría museológica: a vueltas con la Museología Crítica», *museos.es*, 2: 231-243.
- MAIRESSE, F. (2006): «¿Ha terminado la historia de la museología?», en H. Viereg; M. Risnicoff de Gorgas, R. Schiller y M. Troncoso (eds.), *Museología: Un campo del conocimiento. Museología e Historia*, Alemania-Argentina, ICOFOM Study Series, 35: 89-96.
- MAROEVIC, I. (1997): «Museology as a discipline of Information Sciences», *Nordisk Museologi*, 2: 77-92.
- MARX, K., y ENGELS F. (2006): *El Manifiesto del Partido Comunista*, Colombia, Editorial Panamericana.
- MENSCH, P. van (2003): «Convergence and divergence. Museums of Science and Technology in historical perspective», [http://www.mus.abk.nl/03\\_onderzoek\\_ontwikkeling/03\\_publicaties/pvm\\_bibliografie.jsp](http://www.mus.abk.nl/03_onderzoek_ontwikkeling/03_publicaties/pvm_bibliografie.jsp) [15 de julio, 2009].
- SEPÚLVEDA, T. *et alii* (2006): «Museologías sociales en Chile: los casos de Curarrehue y San Pedro de Atacama», en H. Viereg; M. Risnicoff de Gorgas; R. Schiller y M. Troncoso (eds.), *Museología: Un campo del conocimiento. Museología e Historia*, Alemania-Argentina, ICOFOM Study Series, 35: 454- 461.
- VARELA, X., y JIMÉNEZ, S. (2003): «Reflexiones sobre la calidad de los museos en América Latina», en H. Manneby; Prash, Harmut y R. Hofmann (ed.), *Museos: guía para la excelencia*, Comité Internacional de Museos (ICR), México: 48-67.
- VIEREKG, H.; RISNICOFF DE GORGAS M., SCHILLER, R., y TRONCOSO, M. (eds.) (2006): *Museología: Un campo del conocimiento. Museología e Historia*, Alemania-Argentina, ICOFOM Study Series, 35.

# Los museos y la crisis. Tendencias en los museos norteamericanos

Yves Bergeron  
Université de Québec  
Montreal

Doctorado en etnología, Yves Bergeron se dedica a la investigación en el campo de la cultura material y de la museología. Sus trabajos se centran principalmente en el coleccionismo, la historia de la museología y las prácticas culturales. Ha trabajado como conservador y conservador-jefe en Parcs Canada y en el Musée de l'Amérique française (Québec, Canadá) antes de convertirse en director del Servicio de Investigación y Evaluación del Musée de la Civilisation (Canadá) (1999-2005). Profesor de museología y de patrimonio en el Departamento de Historia del Arte de la Université du Québec à Montréal (UQAM), ha publicado varios artículos acerca del sentido de los objetos y sobre la historia de la museología.

bergeron.y@uqam.ca

**Resumen:** La crisis económica ha afectado profundamente a las instituciones culturales y sobre todo a los museos. Para comprender cuál ha sido el impacto y los cambios que se han producido en Norteamérica, conviene repasar las diferencias fundamentales que existen entre los museos norteamericanos y los europeos. Sin duda, en la perspectiva de la globalización los gobiernos tendrán que apoyar a aquellas instituciones que participan en la definición de la identidad nacional.

**Palabras clave:** Museos, Canadá, Estados Unidos, Crisis, Tendencias.

**Abstract:** The current credit crunch has severely affected many cultural institutions especially museums. In order to understand the impact felt and the changes which have taken place in North America, it is worth taking a look at the principal differences between museums in North America and in Europe. It is without doubt, that in view of the globalization, governments around the world will have to support those institutions whose work is aimed at defining a national identity.

**Keywords:** Museums, Canada, USA, Credit Crunch, Tendencias.

## La crisis económica y los efectos de la mundialización

Desde la crisis bursátil y financiera del año 2008, que ha afectado a todos los países de forma global, somos conscientes de que los museos atraviesan un periodo difícil. Varios autores de la escena cultural hablan de una crisis profunda de las instituciones culturales. El cine, la televisión, el teatro, el mundo de la edición y más concretamente los periódicos, están amenazados por la importante caída de las ventas publicitarias. Varios periódicos americanos han dejado de imprimirse en papel y se difunden exclusivamente en la Web. Muchas compañías de teatro y de ópera se ven obligadas a revisar su programación y anular representaciones porque las empresas que les prestan el apoyo financiero se retiran o ya no pueden aportar una ayuda sustancial. Toda la estructura del mecenazgo se ve afectada por la recesión económica.

Sin duda alguna, la crisis económica obliga a una reconfiguración de las instituciones culturales. Pero, ¿cuál será la repercusión de esta crisis en los museos norteamericanos y cómo enfocan el futuro?

Alertado por la difícil situación que viven los museos, el pasado 19 de junio de 2009, el Consejo Internacional de Mu-



Figura 1. Sala de registro de inmigración en el Museo Isla de Ellis, desde el punto de vista de un inspector de inmigración (13 de septiembre de 2006).  
Foto: Hu TotyaWi. © Wikimedia Commons.

seos (ICOM) emitía un comunicado en el que anunciaba que la comunidad internacional de museos se iba a centrar en su situación para tratar de buscar soluciones. El director general del ICOM ha recurrido al escritor y Presidente de Planet Finance, Jacques Attali, y a James Chung, futurólogo y presidente del Reach Advisors. El papel de mediador ha sido otorgado al antiguo corresponsal de las páginas culturales del New York Times, Alan Riding<sup>1</sup>. Este reencuentro ha permitido reflexionar sobre las causas de la crisis.

La reflexión que propongo aquí se basa en una investigación que llevo a cabo desde 1999 sobre de las tendencias sociales que transforman a los museos de América del Norte y sobre todo de Canadá. En 2005 publiqué una primera obra que proponía una síntesis de los trabajos realizados en el Museo de la Civilización de Quebec y que anunciaba ciertas repercusiones sobre la gestión, el desarrollo y la programación de los museos (Bergeron, 2005). Continué con dichas investigaciones en el seno del programa de estudios superiores en museología en la Universidad de Québec en Montreal, donde soy profesor de museología desde el año 2005.

Para comprender de qué manera la crisis afecta al mundo de los museos en América del Norte, es fundamental comprender que los mismos fundamentos de los museos, es decir, los mitos fundacionales, el rol social y las estructuras de financiación son distintos en Europa. Parece que esas diferencias culturales permiten comprender cómo los museos norteamericanos reaccionan de forma distinta a la crisis actual en la que todos estamos sumidos. Por eso, las soluciones que se propongan deben corresponder con los valores y los modelos de los museos norteamericanos.

## Particularidades de los museos norteamericanos

Si observamos la evolución de los museos en América, vemos cómo las instituciones museológicas han seguido una

trayectoria distinta a la que los historiadores han observado hasta ahora en Europa (Pomian, 1987; Poulot, 1997; Bazin, 1967). La literatura dedicada a la historia de los museos europeos propone otras constataciones sobre el nacimiento y el papel de la institución museológica. Los mitos fundacionales del Museo de Alejandría, de los gabinetes de curiosidades y de la Revolución Francesa permiten explicar los fundamentos de los museos europeos considerados como auténticos custodios de la cultura artística y de las obras maestras de la humanidad. Al otro lado del Atlántico, las cosas son totalmente distintas.

En América, la red de museos nacionales nace a mediados del siglo XIX con la independencia y la afirmación nacional de los nuevos estados americanos<sup>2</sup>. De hecho, vemos que las primeras colecciones nacionales son de ciencias naturales. Las colecciones de geología, zoología, botánica o entomología son testigo de los esfuerzos desplegados por los gobiernos para elaborar el inventario de los recursos naturales del Nuevo Mundo.

En Canadá, por ejemplo, la comisión geológica (Vodde y Dyck, 2006) cuenta desde 1842 con un inventario de recursos naturales. La exploración geológica de los territorios condujo a William Edmond Logan y a los científicos de la Comisión geológica de Canadá al terreno de los especímenes de ciencias naturales. Estas colecciones se reunieron en Montreal, en lo que sería el primer museo nacional de Canadá. La exploración del país condujo también a los geólogos a traer objetos testimonio de la vida de los autóctonos en América. Por esa razón, las colecciones etnográficas aparecen más tarde en la segunda mitad del siglo XIX, mientras que los museos europeos conservan colecciones amerindias desde el periodo del descubrimiento y la exploración de América en el siglo XVI (Feest, 2007). Al contrario de lo que vemos en Francia, el interés por los autóctonos por parte de las nuevas naciones americanas surge bastante tarde. Los científicos de la Comisión geológica de Canadá ya

<sup>1</sup> París, 19 de junio de 2009. Encuentros Anuales del ICOM. La comunidad museística mundial reflexiona sobre soluciones para salir de la crisis. [http://icom.museum/release.june2009\\_fr.html](http://icom.museum/release.june2009_fr.html)

<sup>2</sup> Estados Unidos (1776), Haití (1804), Argentina (1810), Venezuela (1811), México (1821), Costa Rica (1821), Colombia (1821), Brasil (1822), República Dominicana (1844), Cuba (1868).



Figura 2. Museo Smithsonian de los Indios Americanos; panorámica vertical interior.  
Foto: Phyzome. © Wikimedia Commons.

no coleccionan esos objetos amerindios como objetos de curiosidad, sino como testimonio de la cultura material de las primeras naciones que ocuparon el territorio americano. Sin embargo, cabe destacar que el nuevo Museo Nacional de Canadá aún no colecciona los objetos que testifican el establecimiento de los franceses y de los británicos en América del Norte.

En la segunda mitad del siglo XIX, vemos cómo proliferan en América del Norte, gracias a las sociedades históricas y literarias, los museos dedicados a la historia (Leon y Rosenzweig, 1989) y a la etnología. En la segunda mitad del siglo XIX, en un continente en el que todos los países tienen un pasado colonial, la soberanía de los nuevos estados provoca un movimiento de valorización de la historia nacional. Este movimiento permitió a los nuevos estados distanciarse de sus «madre patria», que son, principalmente, Gran Bretaña, Francia, España y Portugal. Al contrario que dichos países, que cuentan con un patrimonio artístico enraizado en la historia europea y mediterránea, los nuevos estados americanos otorgaron un protagonismo especial al periodo de contacto con los

autóctonos y consolidaron los mitos de fundación de la independencia.

Los museos sirven, en cierto modo, de «distanciadores», porque permiten distanciarse de la madre patria construyendo nuevas historias de fundación de identidad nacional. Los americanos, por ejemplo, prestan especial atención al periodo colonial y a la guerra de la Independencia. Así es como surgen los mitos y leyendas como los *Pilgrim Fathers* (los padres peregrinos), *Thanksgiving*<sup>3</sup> (Acción de Gracias), la declaración de Independencia y el mito de «La Frontera» del Oeste, (durante la conquista del Oeste). Fue especialmente después de la guerra de Secesión (1861-1865) cuando los americanos desarrollaron la red de museos que se centra en la unidad nacional. Después de 1870, los Estados Unidos se encuentran en una encrucijada. Los americanos emprenden la conquista del Oeste, entran en plena revolución industrial y acogen a millones de inmigrantes que desean integrarse en una cultura común. Los museos, y en particular los museos de historia, participan en esta estrategia nacional de integración de los inmigrantes que se inspira en la teoría del «melting pot». Debido a esta voluntad de compartir una historia y una cultura comunes, los museos americanos otorgan una importancia primordial a la interpretación y a la educación (Schwarzer, 2006: 9).

En Canadá, los museos experimentan un auténtico desarrollo con las celebraciones del centenario de la confederación de 1967. El gobierno federal y los gobiernos provinciales establecen una red de museos modernos que comparten la misma filosofía que los museos americanos.

Canadá se distingue de Estados Unidos en que su gobierno federal da prioridad a la política multicultural, de manera que los museos canadienses van a dedicarse a la conservación de los objetos testimonio de las distintas comunidades culturales que han contribuido a convertir Canadá en lo que es hoy. Se le confiere un sitio importante a los amerindios, a los dos pueblos fundadores, franceses y británicos, a los cuales se añaden varias comunidades culturales. A pesar de esta distinción fundamental, los museos cana-

<sup>3</sup> La fiesta de *Thanksgiving* o Acción de gracias rememora que fue un amerindio llamado Squanto quien enseñó a sobrevivir a los puritanos británicos instalados en Plymouth, enseñándoles a pescar, a cazar y a cultivar maíz. La primera cosecha en 1621 fue la ocasión para los nuevos inmigrantes de dar las gracias a los amerindios invitándoles a compartir su almuerzo. Los americanos celebran esta fiesta el cuarto jueves de noviembre.

dienses, al igual que los museos americanos, son lugares de interpretación y de comunicación, más que de contemplación y deleite, como en Europa.

Al contrario que en Europa, los museos americanos y canadienses no dependen de la financiación de los gobiernos. Los museos son obra de ciudadanos y de asociaciones que se preocupan por la historia nacional y que coleccionan archivos y objetos, y que a menudo protegen monumentos y lugares históricos (Bergeron *et alii*, 2007). En Estados Unidos, al igual que en Canadá, los museos llamados «locales» forman el núcleo central de la red museológica y se rigen por comunidades de ciudadanos. Por su cantidad y por su implicación social, estos museos contribuyen a la construcción de la historia e identidad americana (Levin, 2007) en el conjunto del territorio.

Además, el funcionamiento de los museos norteamericanos no es el mismo que en Europa. Los museos americanos, por ejemplo, otorgan un importante papel a los voluntarios, a los que confían responsabilidades en todos los sectores de actividad del museo: gestión, colecciones, documentación, exposiciones y animación. Los consejos de administración también están formados por voluntarios que establecen fundaciones para asegurar la financiación de los museos. Los gobiernos (los estados y el gobierno central), apoyan, por supuesto, a estos museos mediante distintos programas, pero no asumen toda la responsabilidad financiera. En definitiva, los museos permanecen cerca de las poblaciones locales y regionales de las que dependen fundamentalmente.

En Canadá, el contexto no es muy diferente, puesto que observamos dos modelos de gestión de museos. En el Canadá anglosajón, los museos funcionan prácticamente como los americanos. La comunidad francófona, establecida en su mayoría en Québec, se distingue del modelo americano y canadiense. Excepto cinco museos nacionales<sup>4</sup>, la red de museos de Quebec reagrupa organismos con fines no lucrativos que funcionan como instituciones privadas que dependen de conse-

jos de administración. Sin embargo, los tres escalones de gobierno (ciudades, gobierno provincial y gobierno federal) asumen más del 46% de los beneficios de las instituciones museológicas (Bergeron *et alii*, 2007: 24). Los voluntarios están también presentes en los museos de Québec, pero en menor proporción que en el resto de Canadá y Estados Unidos. En definitiva, Québec propone un modelo intermedio entre el modelo norteamericano y el europeo. De hecho, el gobierno de Québec es, con diferencia, la provincia canadiense que invierte más en cultura<sup>5</sup>.

No es casualidad que los museos de historia y de etnología ocupen hoy en día un lugar tan importante en América del Norte. En Estados Unidos, por ejemplo, los museos de historia y de sociedad representan más de la mitad de los 10.000 museos que constituyen la red americana (Schwarzer, 2006: 6). Cada año, más de 864 millones de visitantes frecuentan los museos americanos. En Québec, los museos de historia, de etnología y de arqueología constituyen el 62% de la red de las 420 instituciones museológicas (Bergeron *et alii*, 2007: 18). Estos museos y centros de interpretación de la historia acogen cada año al 45% de los 12,5 millones de visitantes de la red de museos (Routhier, 2009: 4). Podemos medir así el impacto de los museos de sociedad dedicados a la identidad.

Los museos norteamericanos de historia y de etnografía se distinguen histórica y culturalmente de los museos europeos. Los museos norteamericanos están en su mayor parte regidos por los ciudadanos, y tienen que asegurar su autonomía financiera. Estos museos se centran desde hace tiempo en la satisfacción de los visitantes. Por eso, desde los años sesenta, los museos de sociedad le han otorgado una particular importancia a la escenificación y a las exposiciones, dando prioridad a las exposiciones temáticas.

A la luz de estas diferencias, podemos comprender que la referencia a los objetos en los museos norteamericanos es diferente a lo que se observa

<sup>4</sup> El Musée National des Beaux-Arts de Québec, el Musée d'Art Contemporain de Montréal, el Musée de la civilisation (Québec), el Musée canadien des civilisations (Gatineau) y la Red de sitios históricos de Parcs Canada.

<sup>5</sup> *Chiffres à l'appui*, Ministerio de Cultura y Comunicaciones de Québec, 2007: 16. Québec (66,58 \$), Ontario (24,69 \$), Colombie-Britannique (19,71 \$), otras provincias y territorios «gasto per cápita de algunos gobiernos provinciales en cultura y comunicaciones», (43,66 \$).

en Europa. Los museos norteamericanos se centran menos en la búsqueda y en la valorización de obras de arte que los museos europeos. En América del Norte encontramos objetos menos antiguos, y menos espectaculares que en Europa, pero que demuestran particularmente la vida cotidiana de los canadienses y de los americanos. Por ejemplo, los museos americanos han reconstruido lugares históricos rememorando la implantación y la adaptación al nuevo territorio. En general, observamos que los museos americanos se interesan especialmente en reliquias de la historia, es decir, en objetos que han pertenecido a héroes de la historia política y cultural de los Estados Unidos<sup>6</sup>. Esta misma tendencia la vemos en Canadá<sup>7</sup> y en otros estados americanos. Para los canadienses franceses el periodo de la Nueva Francia (siglos XVI y XVIII) es el que ha estructurado históricamente el coleccionismo y el discurso de los museos de historia. La Nueva Francia corresponde a ese sueño de un imperio francés en América de Norte, que sigue siendo, como lo describe el historiador y especialista de la memoria Pierre Nora<sup>8</sup>, «una utopía, una visión mitológica, pero una utopía que anima por tanto a coleccionistas, investigadores y a museos desde la mitad del siglo XIX» (Nora, 2002).

### La situación actual de los museos

Las estadísticas de frecuentación demuestran que los visitantes de los museos siguen siendo igual de numerosos. El Observatorio de la Cultura y las Comunicaciones de Québec, que realiza estadísticas precisas para el conjunto de las instituciones culturales desde el año 2003, señala que la frecuentación en el año 2008 se ha incrementado un 5,1%. Se trata del mejor dato de los seis últimos años. Por supuesto, la crisis ha afectado a finales del año 2008, pero varias señales indicaban ya desde meses anteriores que la economía no iba bien. El alza espectacular de los precios del crudo en 2008 ha afectado particularmente

a Canadá y Estados Unidos, donde el automóvil sigue siendo con diferencia el principal medio de transporte de los norteamericanos. Esta subida considerable de la gasolina no parece haber afectado a los desplazamientos de los turistas que han acudido en gran número a visitar los museos. Pero habrá que esperar a los resultados del año 2009 para saber si verdaderamente la crisis afecta a la frecuentación de los museos.

### La estructura de financiación de los museos

La crisis económica ha obligado a los museos a revisar su financiación. Los mecenas que siempre habían mantenido a los museos norteamericanos, son ahora más prudentes. En febrero de 2009, ciertos museos americanos, obligados a endeudarse para satisfacer los salarios, las tasas y los compromisos asumidos para organizar exposiciones, se han encontrado con que los tipos de interés han pasado de un 4% a un 15%. Los Angeles County Museum of Art, al igual que otros grandes museos americanos, ha visto cómo su deuda aumentaba por causa de los tipos de interés y de la crisis bancaria<sup>9</sup>. Es obvio que los museos están obligados a repasar su estructura de financiación y sus gastos. Muchos han suprimido empleos y han aplazado proyectos de exposiciones. Parece que incluso algunos museos prefieren ser discretos acerca de su situación financiera por miedo a ahuyentar a los filántropos<sup>10</sup> y a los museos asociados.

Una de las primeras repercusiones de la crisis que se ha hecho sentir en los museos tiene que ver con los proyectos de construcción y renovación. Muchos proyectos importantes han sido aplazados o directamente abandonados. Uno de los casos más problemáticos es el Minnesota Museum of American Art (en adelante MMAA) en Saint Paul de Minnesota, que, tal y como escribían hace unos meses, «ha cerrado definitivamente sus puertas; sus instalaciones se encuentran en un edificio que el con-

Al contrario que en Europa, los museos americanos y canadienses no dependen de la financiación de los gobiernos

<sup>6</sup> Ver The National Museum of American History, Washington, A Smithsonian Museum, 1981.

<sup>7</sup> Mencionemos la colección histórica de Parcs Canada y del Musée Canadien des civilisations.

<sup>8</sup> Ver Pierre Nora: Les Lieux de mémoire (dir.), Gallimard (Bibliothèque illustrée des histoires), Paris, 3 tomes: t. 1 La République (1 vol., 1984), t. 2 La Nation (3 vol., 1987), t. 3 Les France (3 vol., 1992).

<sup>9</sup> Matt Krantz, «Credit crises forces museums to be creativ», USA Today, 17 de abril de 2008.

<sup>10</sup> Kaufman, Jason Edward, Crise, «Les musées américains se serrent la ceinture», Le Journal des Arts, 296, 6 de febrero de 2009.

La historia de los museos americanos y canadienses muestra claramente que es durante los periodos de crisis cuando los gobiernos han invertido más en los museos

dado desea vender. Su colección, está “disponible para ser prestada”<sup>11</sup>.

De manera que, en junio de 2009, el nuevo comité directivo anunciaba que estaba trabajando en un plan de relanzamiento del museo que refleja al mismo tiempo el espíritu que mueve los museos americanos: «Me despidieron como director del museo en junio de 2009, y fue entonces cuando emprendí el trabajo de restablecimiento del MMAA, para volver a convertirlo en un importante referente cultural. Como historiador de arte y conservador museólogo, mi preocupación primordial es mantener el arte vivo. El MMAA tiene una larga tradición de exhibiciones de alta calidad y diversión, experiencias educativas, y nuestro objetivo es presentar eventos artísticos aún más excitantes y creativos para vosotros y vuestras familias»<sup>12</sup>.

Tal y como acabamos de demostrar, la estructura de financiación de los museos norteamericanos provoca ciertas inquietudes. En Estados Unidos, más del 40% de la financiación depende de mecenas y empresas. Ahora bien, la gran mayoría de las empresas han sufrido una pérdida de beneficios y de capital con la crisis bursátil. De manera que una parte fundamental de la financiación está en peligro. A pesar de todo, hay varios elementos positivos que surgen de esta crisis. Se constata que la frecuentación de ciertos museos como los locales, los dedicados a los niños y los científicos, se mantiene, y que el número de nuevos miembros o «amigos de los museos» aumenta. Estos beneficios compensan una parte de las pérdidas. Los demógrafos creen que la situación de los museos debería mejorar en el transcurso de los próximos años. Advierten que cada vez más mujeres obtienen el diploma universitario. Los estudios<sup>13</sup> demuestran que el factor que más afecta al número de visitas a los museos es el nivel de escolaridad. La presencia cada vez mayor de mujeres en las universidades hace pensar que serán el motor económico del consumo cultural en la década de 2010. Cabe pensar también que los museos se feminizarán. Una cosa es cierta, he-

mos comprobado que desde hace más de diez años cerca del 90% de los estudiantes inscritos en los programas de museología son mujeres.

Algunos investigadores creen que el envejecimiento de la población en América del Norte favorecerá la frecuentación de los museos. Hoy en día, las personas de sesenta y cinco años y más, representan una octava parte de la población. La llegada de la generación del *babyboom* a la jubilación provocará que el número de personas mayores alcance el 20% de la población. Es posible que este hecho provoque un aumento en la cantidad de visitantes. Este cohorte, al que se le puede llamar *papyboom*, es muy probable que afecte a la frecuentación y a los beneficios de los museos, porque de manera global, disponen de más beneficios que las generaciones anteriores.

## Las exposiciones y la misión fundamental de los museos

En nuestra opinión, aún es muy pronto para poder medir de forma efectiva el impacto de la crisis, ya que la frecuentación de los museos se basa en su mayor parte en la programación de las exposiciones, y esta se suele planificar con un periodo de tres a siete años de antelación. La cuestión es saber si los museos podrán continuar invirtiendo en la producción de exposiciones itinerantes, que necesitarán inversiones considerables. ¿Podrán los museos emprender proyectos sin saber si la financiación de sus museos será la misma en dos, tres o cinco años? Es probable que muchos directores de museos se muestren prudentes antes de comprometerse en proyectos a medio y largo plazo, sin conocer la salud financiera de su museo.

Con el fin de equilibrar los presupuestos, los museos a menudo tienden a retrasar la realización de nuevas exposiciones temporales y a mantener las exposiciones permanentes. Ahora bien, las investigaciones muestran claramente que la multiplicación de las exposiciones

<sup>11</sup> Kaufman, Jason Edward, Crise. Les musées américains se serrent la ceinture. Le Journal des Arts, 296, 6 de febrero de 2009.

<sup>12</sup> Kristin Makhholm, Ph. D. Executive Director. [www.mmaa.org](http://www.mmaa.org) (septiembre de 2009).

<sup>13</sup> Datos extraídos de «James Chung at the ICOM AGM - demographics, challenges and bright spots for museums during the crisis», Museum Strategy, junio de 2009. [http://www.museumstrategyblog.com/museum\\_strategies/2009/06/james-chung-at-the-icom-agm-demographics-challenges-bright-spots-for-museums-during-the-crisis.html](http://www.museumstrategyblog.com/museum_strategies/2009/06/james-chung-at-the-icom-agm-demographics-challenges-bright-spots-for-museums-during-the-crisis.html)

temporales ha favorecido el aumento de la frecuentación de los museos norteamericanos desde la década de 1980. Al aumentar la cantidad de exposiciones temporales, los museos han ampliado los acontecimientos y las ocasiones de visitar más a menudo los museos. ¿Qué pasaría si los museos volvieran a tener una mayor proporción de exposiciones permanentes? ¿Se mantendrá el mismo nivel de visitas y de beneficios?

Paradójicamente, la crisis podría tener efectos positivos a largo plazo en los museos. Al favorecer más las exposiciones permanentes, los museos corren el riesgo de volver a su misión original que es la de adquirir y conservar los objetos del patrimonio. Puesto que los museos canadienses ponen en práctica las disposiciones de la ley de exportación e importación de los bienes culturales (L.R.C. 1977, ch. C-51), los museos podrían continuar desarrollando sus colecciones a pesar de la crisis económica.

De manera que, cuando los consejos de administración analicen los proyectos que proponen los directores, surgirá automáticamente la cuestión de la misión fundamental del museo, y habrá que tomar decisiones acordes a la misión que cada museo se proponga.

## Otra crisis

Por otro lado, sabemos que una de las principales funciones de los museos tiene que ver con la identidad. En periodos de crisis, los museos se convierten en puntos de referencia para los ciudadanos. De hecho, la historia de los museos americanos y canadienses muestra claramente que es durante los periodos de crisis cuando los gobiernos han invertido más en los museos. En la Gran Depresión de 1929, cuya repercusión se notó hasta la Segunda Guerra Mundial, el gobierno americano, con su política intervencionista del *New Deal*, eligió invertir de forma masiva en el medio ambiente, en la cultura y en los museos. De hecho, fue en esa época cuando el gobierno de Québec inauguró su primer museo nacional, y cuando

se estableció definitivamente la red de museos. Lo mismo ocurrió cinco años más tarde. En plena crisis económica a principios de los años ochenta, el gobierno de Québec anunciaba en 1984 la construcción del Museo Nacional de la Civilización, y el gobierno canadiense invirtió en la creación del Museo Canadiense de las Civilizaciones. Esos dos museos se convirtieron entonces en los motores para reactivar la red de museos canadienses.

## Globalización y economía patrimonial

¿Ocurrirá lo mismo en esta ocasión? Por ahora no hay nada que indique que sí, pero los gobiernos han anunciado inversiones de varios miles de millones en infraestructuras ¿Formarán parte los museos de esos proyectos? Teniendo en cuenta el contexto mundial, es bastante probable que así sea. En efecto, desde hace varios años hemos entrado en una nueva ola de globalización que se mide de diferentes formas. La equiparación de las culturas, la desaparición de lenguas y culturas han contribuido a alertar a las autoridades de la UNESCO y del Consejo Internacional de Museos (ICOM). En el transcurso de la última década, hemos constatado que muchos países se han dotado de políticas de patrimonio que protegen lo que caracteriza a las culturas nacionales y locales. Este temor a la globalización ha provocado la creación de proyectos de ley que protegen especialmente los lugares, los paisajes, las tradiciones y los conocimientos. El patrimonio inmaterial se ha impuesto y se ha convertido en una prioridad de los gobiernos.

Si hasta hace poco los museos norteamericanos tendían a basar su discurso en la filosofía del *melting pot* para reagrupar a los ciudadanos y a los nuevos inmigrantes en una cultura común, hoy emerge una nueva tendencia. Los museos tienden cada vez más a mostrar la historia de las diversas comunidades culturales. El multiculturalismo permite

otorgar un sitio en la historia nacional a las distintas comunidades. Un buen ejemplo de ello es la recuperación de los museos amerindios por parte de las comunidades amerindias. La reapertura en el año 2004 del National Museum of the American Indian en el instituto Smithsonian, se inscribe en el marco de esa tendencia. En otros lugares, los museos vuelven a dar protagonismo a los irlandeses, italianos, alemanes, rusos, chinos y a otros inmigrantes que han contribuido al desarrollo de los Estados Unidos y de Canadá. Para alimentar estas exposiciones, los museos deberán revisar su política de colecciones y adquirir objetos y documentos testimonio del multiculturalismo, de manera que las colecciones nacionales sean una muestra de quienes han contribuido a la historia y a la cultura norteamericana.

De manera que no sería sorprendente que los gobiernos canadienses y norteamericanos invirtieran de forma masiva en la economía patrimonial para consolidar las identidades nacionales. Ciertos indicios nos hacen creer que vamos por ese camino. Desde hace varios meses, algunos políticos están replanteando las leyes sobre el libre comercio y tratan de volver a un proteccionismo económico. En efecto, este tipo de repliegue ideológico indica claramente que en periodos de crisis, los estados tienden a replegarse sobre sí mismos y a recuperar los valores fundamentales que comparten todos los ciudadanos. Ahora bien, los museos sirven precisamente para narrar y ser testimonios de la identidad nacional. Los museos se han convertido, al igual que lo eran las catedrales en otros tiempos, en potentes obras y símbolos arquitectónicos que marcan en el espacio los valores comunes a todos los ciudadanos. Por supuesto que son lugares de conservación de una memoria colectiva, pero son también lugares que participan en la creación de la memoria colectiva. Los museos sirven para expresar quiénes somos. En ese sentido, los museos se han convertido también en lugares de conciliación.

Si la cuestión de la gratuidad de los museos se plantea en Europa, es difícil que se plantee en los museos norteamericanos, que dependen en su mayor parte de los beneficios generados por las entradas. A pesar de todo, vemos una diversificación de sus fuentes de beneficios: alquiler de salas, tiendas, socios capitalistas para la gestión de restaurantes o contratación privada para las exposiciones.

Jacques Attali cree que las tecnologías representan una de las grandes tendencias ineludibles. En su opinión: «La crisis provoca nuevos desafíos para los museos, como la ecología, la gratuidad (tendencia muy en boga) y el compromiso con los visitantes. ¿Volverán los museos del día de mañana al concepto que se tenía en el siglo XIX en los países occidentales de un museo *in vivo*: taller, lugar de expresión, de sociabilidad y de animación (conciertos, expresiones animadas...)? La crisis terminará algún día, pero los museos, seguirán estando ahí»<sup>14</sup>.

## Revolución de los museos norteamericanos

Debido a la llegada de nuevos públicos y de nuevas orientaciones que se dibujan en la red de museos, podríamos decir que asistimos a una nueva revolución de los museos norteamericanos. Sin lugar a dudas la crisis ha afectado negativamente al funcionamiento de los museos, pero también les ha obligado a replantearse su misión, el desarrollo de sus colecciones y sus estrategias de comunicación. A este respecto, las nuevas tecnologías podrían permitir a los museos la creación de nuevas formas de difusión de sus colecciones, exposiciones y de los programas de interpretación. En ese mismo espíritu, los programas de formación en museología deberán replantear la formación de los jóvenes museólogos norteamericanos. Por ejemplo, la museología ya no se puede dissociar de la enseñanza del patrimonio, porque ahí se encuentra una de las cuestiones fundamentales de la cultura.



<sup>14</sup> París, 19 de junio de 2009. Encuentros anuales del ICOM. La comunidad museística mundial reflexiona acerca de soluciones para salir de la crisis.

[http://icom.museum/release.june2009\\_fr.html](http://icom.museum/release.june2009_fr.html)

Figura 3. Museo de la Civilización, Québec. Foto: Claude Gagnon. © Wikimedia Commons.

De la misma manera, deberán abrirse a las nuevas tecnologías que ocupan una función principal en los museos. Hoy en día, muchas colecciones de arte contemporáneo, como las obras de arte mediáticas, están basadas en soportes digitales. Las próximas reservas de los museos serán virtuales. Los servidores informáticos ofrecerán nuevos espacios de conservación. Las redes sociales en Internet forman parte de la vida de los museos. En definitiva, pronto deberíamos ver surgir un nuevo modelo de museo. Una cosa es cierta, los próximos meses serán cruciales porque los cambios, al igual que en la industria automovilística americana, podrían acelerarse debido a la urgencia de salvaguardar las instituciones que participan en la definición de la cultura y de la identidad norteamericana. ¿Invertirán los gobiernos tanto dinero como en la industria automovilística? Probablemente no, pero sigo siendo muy optimista porque la economía patrimonial no puede pasarse por alto, ya que contribuye a la cohesión social.

## Bibliografía

BAZIN, G. (1967): *Le temps des musées*, Liège- Bruxelles, Desoer.

BERGERON, Y., y DUMAS, S. con la colaboración de CARDINAL, G., y THIBAUT, M.<sup>a</sup> T. (2007): *État des lieux du patrimoine des institutions muséales et des archives. Cahier 3. Les institutions muséales du Québec, redécouverte d'une réalité complexe*, Québec, Observatoire de la Culture et des Communications du Québec <[www.stat.gouv.qc.ca/observatoire](http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire)> [16 de noviembre de 2009].

BERGERON, Y. (Dir.) (2005): *Musée et muséologies. Nouvelles frontières. Essais sur les tendances, Québec-Montréal*, Musée de la civilisation- Société des musées québécois.

FEEST, Chr. (Dir.) (2007): *Premières nations, collections royales: Les Indiens des forêts et des prairies d'Amérique du Nord*, Paris, Musée du quai Branly.

LEON, W., y ROSENZWEIG, R. (ed.) (1989): *History Museums in the United States. A critical assessment*, Urbana and Chicago, University of Illinois Press.

LEVIN, A. K. (2007): *Defining Memory. Local Museums and the Construction of History in America's changing community*, Altamira Press.

NORA, P. (2002): «Préface», *Amérique française l'aventure*, Montréal, Fides.

POMIAN, K. (1987): *Collectionneurs, amateurs et curieux*, Paris, Gallimard.

POULOT, D. (1997): *Musées, nation, patrimoine 1789-1815*, Paris, Gallimard.

ROUTHIER, Ch. (2009): «La fréquentation des institutions muséales au Québec en 2008», *Statistiques en bref*, 51, Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec: 4.

SCHWARZER, M. (2006): *Riches, Rivals & Radicals. 100 years of Museums in America*, American Association of Museums.

VODDE', Chr., y DYCK, I. (2006): *Un monde en soi. 150 ans d'histoire du Musée canadien des civilisations*, Gatineau, Musée canadien des civilisations: 2-13.

# La Europa del sur y sus museos: el caso de Italia

Giovanni Pinna

Istituto Italiano di Studi Museologici  
Milán

Giovanni Pinna (Turín, 1939) ha sido durante muchos años director del Museo di Storia Naturale di Milano, presidente del ICOM Italia entre 1994 y 2004 y miembro del *Executive Council* desde el año 2001 al 2004. En 1999 fundó la revista *Nuova Museologia*, de la que es director, y la Associazione Italiana di Studi Museologici. En 2002 fundó el International Committee Historic House Museums del ICOM del que fue su primer presidente. En los últimos años ha centrado su actividad en numerosos proyectos museológicos entre los que destacan el Museo Nacional de Damasco (2002), el Museo Nacional de Irán en Teherán (2004), el Museo de Historia de Shaanxi en Xi'An (2002) y el Museo etnográfico-naturalístico de Campo Grande en Brasil (2005). En 2009 ha realizado el plan museológico del Museo Egipcio de El Cairo.  
giovanni@pinna.info

**Resumen:** El artículo analiza las causas históricas de la organización museística italiana e ilustra la actual política cultural del Estado italiano que se caracteriza por la acusada tendencia a la privatización de la actividad museal y a la comercialización de la gestión del patrimonio. Asimismo el artículo evidencia las posibles influencias negativas de una gestión privada de las instituciones museísticas sobre el crecimiento cultural de la sociedad y sobre una gestión realmente democrática del patrimonio. Por último resalta cómo la crisis está demostrando que el modelo de gestión de museos norteamericanos es potencialmente más débil que el modelo europeo.

**Palabras clave:** Italia, Museos, Privatización, Economía, Crisis económica, Modelos de gestión museística.

**Abstract:** This article looks into the historic causes of the organization of museums in Italy, as well as describing Italy's current cultural policies, which at the moment are being characterised due to a tendency to privatise Italy's museums as well as the commercialization of the management of Italy's cultural heritage. This article also highlights the possible negative influences concerning museum's private management, of society's growing culture and of a real democratic management of the cultural heritage. Lastly this article also takes a look into how the credit crunch is pro-

ving that the way museums are being managed in North America is potentially less efficient than here in Europe.

**Keywords:** Italy, Museums, Privatization, Economy, Economic Crisis, Methods of managing museums.

La museología italiana tiene una larga tradición histórica que se remonta a aquel extraordinario periodo de innovaciones intelectuales y de grandes producciones artísticas que fue el Renacimiento italiano. Puede incluso decirse que la idea de museo como máquina cultural nació en Italia, desde donde se difundió por toda Europa a partir del siglo XVIII (Binni y Pinna, 1980). A los *studiolo*s de los príncipes italianos, nacidos a caballo entre el Quattrocento y el Cinquecento a modo de colecciones de curiosidades relegadas en los palacios de poder –como el *studiolo* de Federico de Montefeltro en Gubbio, encargado en 1476, el de Isabella d'Este en Mantua realizado en torno a 1490, o el de Francisco I de Medici en Florencia completado en torno al 1570– le sigue a partir de la primera mitad del Cinquecento una nueva forma de institución cultural a través de la cual la acción de coleccionar, dictada ya no sólo como una simple curiosidad, se convertía en un instrumento de conocimiento del mundo y de producción del saber. Con las colecciones ya abiertas a los estudio-

Figura 1. Una de las salas del Museo di Palazzo Abatellis (Palermo) tras la adecuación de Carlo Scarpa en la primera mitad de los años cincuenta.



sos, y por tanto convertidas en colecciones públicas, de Francesco Calzolari y de Ludovico Moscardo en Verona, de Ulisse Aldrovandi en Bolonia, de la familia Grimani en Venecia, de Ferrante Imperato en Nápoles y de Michele Mercati en Roma –que tomará el nombre de *Metallotheca Vaticana*– se puede decir que ha nacido el museo moderno. Esta nueva forma de institución cultural se difunde y consolida a partir del siglo siguiente: surgen museos en Milán gracias a la pasión de Manfredo Settala (1622) y en Bolonia por voluntad de Ferdinando Cospi (1624), en Roma, Athanasius Kircher funda su museo en el palacio del Collegio Romano (1651), hasta la aparición, en la segunda mitad de Settecento, del Museo Pio-Clementino, que incluye la colección previa de Julio II, núcleo originario de lo que hoy son los Museos Vaticanos.

Me parece que esta tradición, de la que sólo he señalado los puntos esenciales, es difícil de mantener por una nación que posee el 60% o el 65% del patrimonio artístico de la humanidad, pero que no puede contar con los recursos económicos ilimitados necesarios para su mantenimiento ni con una tradición de unidad nacional indispensable para su custodia. Precisamente la ausencia de esta tradición, no alimentada durante los ciento cincuenta años de unidad por un esfuerzo de «idealización nacional» del patrimonio cultural, hace que en el ánimo de los italianos no exista hoy un concepto de patrimonio «italiano» en sentido «nacional», sino que cada uno se identifique con el propio patrimonio local cuyas raíces son tan antiguas como las del estado unitario, con todas las consecuencias que esto conlleva a la hora de organizar la tutela y gestión de las instituciones culturales, entre las que se encuentran, naturalmente, los museos.

Esta identidad local de los italianos, a menudo más fuerte que la reciente identidad nacional, tiene raíces históricas y culturales que se fundamentan en el mosaico político de la península italiana, pero sobre todo en la vivacidad intelectual y cultural de cada uno

de los estados que han compuesto, algunos durante siglos, las teselas de este mosaico: el Reino de las dos Sicilias, el Gran Ducado de Toscana, los Ducados de Parma y Módena, la República de Génova son estados generadores de cultura y de patrimonio cultural por su fuerte identidad y han exportado a Europa arquitectos, artistas, humanistas y estilos de vida. Con la guerra de la Independencia del siglo XIX, la nación italiana ha heredado estos patrimonios, y el hecho de haber heredado y no creado aquello que es hoy el patrimonio de la nación ha hecho imposible amalgamar las diversas almas de la península en un complejo unitario y crear una profunda identidad nacional.

Debo decir que habría sido una tarea casi imposible lograr sustituir la herencia cultural de los estados preunitarios –con fuertes raíces en el territorio– por la nueva idea de nación, extraña a amplios estratos de la población, salvo a través de una política que, por un lado intentara erradicar la identidad local, y que además encomendara al estado central la gestión de los bienes heredados y de su significado simbólico.

Por lo tanto, a la nueva Italia unificada sólo le quedaba intentar dirigir autocráticamente la organización de la nación a través de la descomposición de las antiguas realidades políticas. De esta manera, el recién nacido Reino de Italia, para afirmarse como entidad simbólica, además de política, tuvo que destruir metafóricamente los símbolos de los estados preexistentes, con la intención de sustituirlos con otros símbolos de la nueva nación. Mientras que lo primero se logró totalmente, lo segundo fracasó. Obviamente, la destrucción de los símbolos de las diversas Italias preunificadas no fue una destrucción física sino que consistió en la «desimbolización» del patrimonio de los antiguos estados, que fue realizada tanto a través de una diáspora de los bienes –un cambio de ubicación de los objetos que se centró sobre todo en las colecciones de las antiguas casas reinantes–, como a través de la centralización de la gestión del patrimonio cultural a nivel estatal<sup>1</sup>. Una

<sup>1</sup> Me referí por primera vez al significado político de la diáspora de bienes culturales de las casas históricas italianas en una intervención durante el Congreso «Abitare la storia», celebrado en Génova entre el 20 y 22 de noviembre de 1997.

centralización que fue realizada estableciendo un derecho de posesión del Estado sobre el patrimonio de los estados preunificados y un estrecho control del territorio nacional, lo que desembocó en una red de oficinas periféricas del Estado a modo de departamentos provinciales, las *Soprintendenze*, encargadas de la tutela del patrimonio y con competencia no sólo sobre los objetos y colecciones convertidas en propiedad del Estado, sino también sobre el patrimonio propiedad del municipio, y en gran medida también del ámbito privado. Los inmuebles y las colecciones principescas, estas últimas ya visitables y concebidas como propiedad del pueblo sobre todo tras la invasión napoleónica, se convirtieron en propiedad del Estado, lejos de las comunidades que habían participado en muchos casos en su formación. Esta centralización de la propiedad y sobre todo de la gestión condujo a un distanciamiento de los ciudadanos del propio patrimonio cultural e inevitablemente a la exaltación de la materialidad de los objetos en relación con su significado, a la transformación de un complejo de fuerte valor simbólico en un conjunto de simples objetos en los que prevalece la materialidad, el valor banal o la expresión artística<sup>2</sup>, es decir, a la transformación de los «patrimonios» en «bienes culturales», término con el que aún hoy se designa en Italia el patrimonio cultural.

La complicada historia del patrimonio cultural italiano que he descrito brevemente hace comprensibles las características particulares de la museología italiana.

La primera es la clara separación de los museos del Estado, gestionados de forma centralizada por el *Ministero dei beni e delle attività culturali*, de los museos pertenecientes a entidades locales –sobre todo municipales y provinciales– que dependen de las administraciones regionales en lo relativo a la normativa y líneas de gestión y cuya existencia puede interpretarse como una exigencia de independencia cultural de muchas comunidades, sobre todo de las regiones septentrionales y centro-septentrionales de la península. Lo que diferencia los

museos estatales de los museos locales no es sólo su misión cultural o la calidad y el volumen de su producción científica, sino el modo con el que dichas acciones se llevan a cabo, la diversa profesionalidad de quien actúa en los dos sectores museísticos y sobre todo su diferente relación con la comunidad.

Esto introduce la segunda característica de la museología italiana: una dependencia tan estrecha de los museos del Estado de la *soprintendenza* que sitúa su organización profesional y su actividad tan lejos de la naturaleza de las instituciones museísticas, que se podría decir paradójicamente que la mayor parte de los museos italianos ni son museos, ni reúnen las características ni la finalidad museística, como parece demostrar el hecho de que la definición de «museo» referida a las instituciones del Estado se introdujera en la legislación italiana en 1999<sup>3</sup>.

Esta total subordinación de los museos a las *soprintendenze* hace que los museos estatales, entre los que se encuentran las instituciones museísticas de mayor prestigio y riqueza, no hayan podido gozar jamás de una autonomía económica y de gestión. Museos como los Uffizi, el Museo Arqueológico de Nápoles, la Galería de la Academia de Venecia, o la Brera en Milán (y también los «Polos Museísticos» de Florencia, Venecia, Roma y Nápoles<sup>4</sup>), nunca han tenido su propio personal más que el enviado por la dirección de su superintendencia, ni su propio director, siendo este cargo una prerrogativa del superintendente, ni tampoco autonomía administrativa. Por eso no sorprende que el Estado no se haya encargado nunca de la formación profesional de los museólogos ni de su reconocimiento profesional. Esto ha llevado a consecuencias desastrosas en lo que se refiere a la relación entre el patrimonio y los ciudadanos: durante años los museos del Estado han sido considerados almacenes abiertos al público, con horarios ridículos –hasta principios de los años noventa los museos cerraban los días festivos a las 13 horas–, sin actividades didácticas, incapaces de comunicarse

Durante años los museos del Estado han sido considerados almacenes abiertos al público, con horarios ridículos, sin actividades didácticas, incapaces de comunicarse con el público, y carentes de una política de adquisiciones salvo la derivada del control del territorio de cada superintendencia

<sup>2</sup> El significado de conjunto simbólico que se atribuye al patrimonio cultural está implícito en la palabra francesa *patrimoine* y en el uso inglés del término *heritage* (Pinna, 2001).

<sup>3</sup> Art. 99 del Texto Único del 29 de octubre de 1999 que define «museo» como una estructura organizada para la conservación, valorización y disfrute público de colecciones de bienes culturales.

<sup>4</sup> Los «polos museales» fueron creados por decreto ministerial en diciembre de 2001 y consisten en la asociación de los museos del Estado de un determinado territorio bajo una única superintendencia, lo que no supone ningún cambio respecto a la subordinación de los museos a los organismos de tutela.



Figura 2. Galleria dell'Accademia (Firenze).

con el público, y carentes de una política de adquisiciones salvo la derivada del control del territorio de cada superintendencia. El vínculo entre la superintendencia y el museo no podía ser menos productivo en términos culturales, ya que cada institución tiene una finalidad diversa: de tutela y control la primera, y de producción cultural y comunicación la segunda. De esta manera el personal de los museos estatales, inmerso en el papel de las superintendencias de desarrollar tareas de control del territorio, y no especializado en la gestión museística, durante años se ha situado esquizofrénicamente entre dos funciones opuestas: la función de tute-

la típica de la superintendencia, cuyo *optimum* se alcanza con el cierre total del patrimonio cultural al público, y la función de difusión cultural típica del museo, cuyo *optimum* está representado por el disfrute más amplio posible por parte del público (Pinna, 1996).

Sin embargo, los museos dependientes de administraciones locales han gozado de una condición diversa, cuyos estatutos de fundación y sus reglamentos han garantizado un *estatus museal* –aunque no una personalidad jurídica y por lo tanto autonomía de gestión respecto a la entidad propietaria– y una plantilla compuesta por directores, conservadores y técnicos, formados en

los propios museos. Una situación feliz, todavía más feliz en algunas zonas de Italia tras la institución de las regiones, que por primera vez han promulgado leyes en materia de museos en nuestro país<sup>5</sup>.

Por último, una tercera y peculiar característica de la museología italiana, estrechamente ligada a la historia de este país, es la ausencia de museos nacionales centrales paragonables al Louvre, al Prado o al British Museum, acompañada sin embargo de una serie de importantes museos, que se otorgan cada uno el título de «nacional», que por un lado reflejan la distribución territorial del patrimonio cultural,



Figura 3. Patio de entrada de la sede de Rovereto del Museo d'Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto (MART), construida en el año 2002 a partir del proyecto del arquitecto Mario Botta.

y por otro, representan la materialización de la política cultural ministerial. Es ejemplar el caso de los museos arqueológicos: como dependen de las superintendencias territoriales, y como estas son órganos ministeriales, cada museo arqueológico tiene el derecho de atribuirse el título de «Museo Arqueológico Nacional», sin que formen, por otra parte, una red coordinada; de esta manera los museos arqueológicos nacionales existen en cada región de Italia, en grandes y pequeñas ciudades y en las principales localidades arqueológicas de la península: Nápoles, Florencia, Venecia, Cagliari, Parma, Matera, Ferrara, Perugia, Chieti, Sira-

cusa, Agrigento, Tarquinia, Aquileia, Adria, Metaponto, Paestum... tienen su museo dedicado a conservar y exponer el patrimonio arqueológico de la región o del lugar.

Si Italia no posee un Louvre o un Metropolitan se debe a que su riqueza se expande por todo el territorio nacional, desde las grandes ciudades a los pequeños centros: una riqueza que puede ser gestionada desde Roma pero que no puede ser centralizada ni desplazada ya que en cada región italiana persiste una estrecha relación entre la comunidad local y su patrimonio. Por esta razón una norma no escrita de la política cultural italiana establece que

<sup>5</sup> La primera ley de museos se promulga en la región de Lombardía (Ley Regional 39, 12 de julio de 1974).



Figura 4. Museo Piaggio, realizado en el año 2000, cerca de la Fabbrica di Pontedera (Pisa) donde se fabricaba la célebre Vespa. Es un clásico ejemplo italiano de «museo d'azienda».

el patrimonio cultural procedente de un determinado territorio deberá exponerse en el museo de ese mismo territorio. A esto se debe, por poner sólo un ejemplo, la exposición de los célebres Bronces de Riace –recuperados en la costa calabresa– en el museo de Reggio Calabria, aunque constituyan sus únicas obras relevantes.

Con la intención de destruir y centralizar, más que construir y comunicar, el Estado italiano empleó más de cuarenta años a elaborar una ley de protección válida para todo el territorio nacional; cuarenta años durante los cuales el territorio, desprovisto de una normativa de protección, era expoliado por coleccionistas, estudiosos y anticuarios a favor del enriquecimiento de los grandes museos italianos y de ultramar.

Este retraso, realmente excesivo<sup>6</sup>, habría sido comprensible si se hubiera llegado a elaborar un concepto unitario de patrimonio nacional, si se hubiera podido hacer convivir en él las particularidades y especificidades que la herencia cultural había asignado a los estados preunitarios y a armonizar en una sola ley las normas impuestas al pueblo para su tutela. Al contrario, la primera ley de protección del patrimonio de 1902 y la posterior del año 1909 representan la peor elección que pudo hacer el gobierno, centralizando los poderes en manos del Estado y extendiendo su poder absoluto por el territorio a través de un control de tipo centralista, y provocando una verdadera expropiación del patrimonio de las comunidades italianas; expropiación física, patrimonial, pero sobre todo

<sup>6</sup> Italia fue la última entre las naciones europeas en organizar la tutela del patrimonio nacional: Grecia lo había hecho ya en dos ocasiones, en 1834 y 1899; Suecia en 1867, Austria en 1873, Hungría en 1881, Inglaterra en 1882 con el *Ancient monument protection Act*, Finlandia en 1883, Francia en 1887 y Portugal en 1898.

intelectual y científica, que fue en gran medida responsable de las excavaciones clandestinas, de las exportaciones ilícitas, del ocultamiento de obras y objetos arqueológicos que han caracterizado la historia del patrimonio cultural italiano.

En ninguna de las dos leyes se mencionaron los museos, salvo para establecer que su visita debía estar subordinada al pago de una «tasa de ingreso». Tampoco aparecían en la posterior ley de 1939 firmada por el ministro fascista de cultura, Giuseppe Bottai, en la que se reafirmaba el rol de «gran protector» del Estado, y el papel subordinado de los museos estatales. Durante la posguerra la ley Bottai fue el dictado fundamental en materia de gestión del patrimonio cultural al que se adaptaron todos los ministros de la República, y generó un casi total desinterés por los museos estatales que, inmersos en un bucle burocrático alimentado por la falta total de independencia, no estaban en condiciones de asumir la organización y desarrollar las funciones que habían adquirido los museos de gran parte de los países occidentales. A pesar de la rápida industrialización de la sociedad italiana, con sus profundas modificaciones en la estructura social del país, el paralelo crecimiento cultural de la población requería también cambios sustanciales en el campo de la cultura. Incapaces de incidir sobre la granítica organización burocrática y centralista del Estado en términos de gestión del patrimonio, las comunidades de las áreas más avanzadas del país dedicaron mayor atención a las instituciones culturales territoriales. Al principio de los años setenta las *Istituzione delle Regioni* como centros administrativos y legislativos, marcaron un momento crucial en los museos locales que, sobre todo en las regiones septentrionales, gracias a una serie de leyes específicas, asumieron gradualmente un estatus organizativo y profesional muy próximos a los dictados por el ICOM: desarrollo de las actividades científicas y educativas, atención al público y estrecha relación con el territorio.

A principio de los años noventa esta «revolución» regional con sus tendencias

anticentralizadoras, y las críticas que la sociedad italiana dirigía cada vez con más frecuencia a la organización museal del Estado, debido también a una creciente percepción de la realidad no italiana gracias al desarrollo del turismo, obligaron a promover nuevas posibilidades de acción y de desarrollo para los museos del Estado. El ministro del momento, el periodista Alberto Ronchey, hizo aprobar una serie de normas que por primera vez permitían a los museos estatales dotarse de los denominados *servizi aggiuntivi*. Al mismo tiempo, estableciendo derechos de reproducción para las colecciones de los museos estatales, la ley incluía la idea de una posible rentabilidad de la gestión de los museos y del patrimonio cultural. En sustancia, el ministro Ronchey, consciente de la diferencia existente entre la situación museística europea y anglosajona y la museología italiana, permitía a los museos abrir cafeterías, librerías, mejorar el servicio de venta de entradas y la oferta didáctica, adoptar horarios de apertura más decentes que en el pasado, acciones a favor del público recogidas en el término ministerial de «valorización». Se necesitaron años antes de que esta revolución tomara consistencia, debido a la complicación de los sistemas de adjudicación de las concesiones estudiadas por las incansables mentes ministeriales italianas. Sin embargo, se superaron las dificultades gracias sobre todo al potente impulso de los grupos privados que emergieron, dispuestos a beneficiarse de estos «servicios adicionales». Vencido el tradicional recato de los museos para dirigirse al público, se abre así un nuevo frente: empresas privadas comenzaron a presionar para asegurarse la gestión de los servicios de los museos, considerados una nueva fuente de ingresos. Por su parte el Estado vio en esta oferta del sector privado la ocasión de abandonar una parte de su compromiso económico (y organizativo) respecto a la gestión del patrimonio. Como era imposible confiar la protección del patrimonio a la gestión privada, el Estado separó difusión y tutela como si en la gestión del patrimonio cultural estas dos acciones no fueran

El concepto de «valorización» surgido en el panorama político cultural italiano era fruto de una visión minimalista de la función del papel del patrimonio cultural y de los museos. De hecho, se entendía por «valorización» la simple posibilidad de disfrute de los bienes culturales por parte del público, gracias a una mayor accesibilidad de los museos a través de la creación de servicios educativos, áreas de acogida, de restauración y oferta comercial; nada que ver, por lo tanto, con el estudio, la creación de patrimonio cultural y la difusión del saber que el museo debería realizar para cumplir su función social y cultural

El Código de Bienes Culturales es un conjunto de viejas y nuevas normas que introduce pocas novedades y continúa con la política iniciada por los gobiernos precedentes de la República, que había estado marcada por las teorías de la economía de la cultura

complementarias e interdependientes: el Estado confió al sector privado la difusión, pero se quedó con la salvaguarda y el control territorial del patrimonio<sup>7</sup>.

El concepto de «valorización» surgido en el panorama político cultural italiano era fruto de una visión minimalista de la función del papel del patrimonio cultural y de los museos. De hecho, se entendía por «valorización» la simple posibilidad de disfrute de los bienes culturales por parte del público, gracias a una mayor accesibilidad de los museos a través de la creación de servicios educativos, áreas de acogida, de restauración y oferta comercial; nada que ver, por lo tanto, con el estudio, la creación de patrimonio cultural y la difusión del saber que el museo debería realizar para cumplir su función social y cultural. Por lo tanto, el concepto de «valorización» asume inmediatamente una fuerte connotación económica y anima a buscar soluciones alternativas a las hasta ahora adoptadas en la gestión de los museos; al mismo tiempo la óptica exclusivamente comercial con la que se vio la «valorización» trasladó el debate sobre el potencial de las instituciones culturales hacia términos económicos. Por eso, en vez de reorganizar los museos para que pudieran desarrollar, junto a las funciones socio-culturales, el papel de mediador entre protección y valorización, se prefirió separar las dos acciones, siguiendo la costumbre de políticas culturales basadas sólo en conceptos de propiedad y protección y en la reducción del papel social de los museos y del patrimonio. La separación entre protección y *valorización* fue una anomalía ya que desde un punto de vista cultural las dos acciones son inseparables; en cuanto a la valorización, entendida como producción de cultura, no puede existir sin una tutela, mientras la salvaguarda se justifica si tiene como finalidad la valorización y no la conservación de un patrimonio que, fuera del mercado, no tiene ningún valor económico. Además esta separación conduce a una de las enésimas paradojas del saldo administrativo de lo público: el Estado transfirió a la empresa privada, además de la valoriza-

ción, la parte económicamente rentable de estas instituciones, mientras que se reservó para sí la tutela del patrimonio, que supone por su propia naturaleza un importe negativo.

Con la aparición del concepto de valorización, el Estado y las Administraciones públicas empezaron a considerar el patrimonio como una posible fuente de ingresos: los museos podían alquilarse, conceder su gestión, ser propuestos como lugares para celebrar banquetes o promociones comerciales o como vitrinas para las fundaciones bancarias. Se pidió a las instituciones culturales que se introdujeran en la lógica del mercado y produjeran una rentabilidad directa en términos económicos<sup>8</sup>. Se estudió la consecuencia lógica de adoptar las ideas de la economía de la cultura, que a partir de los años noventa se desarrollaron en muchas universidades italianas, cuyo punto central era el intento de transformar los símbolos de la memoria histórica y de la esencia cultural de la sociedad italiana en bienes de consumo.

La razón principal adoptada para justificar la privatización de los servicios públicos fue la búsqueda de una mayor eficiencia y de una mayor economía de gestión que deberían suponer una ventaja para los ciudadanos. Respecto a los museos, el Estado italiano que ha demostrado ampliamente en el pasado su incapacidad de crear estructuras funcionales, rentables en el plano cultural, capaces de una gestión prudente de los recursos económicos y del personal, impide superar tal incapacidad, delegando en la empresa privada, considerada más ágil y eficiente, haciendo gala de la posibilidad de una amplia rentabilidad de estas instituciones.

Desgraciadamente la situación de la rentabilidad de la cultura en general, y de los museos en particular, no es la que ha sido frecuentemente proyectada por los economistas. El museo es una empresa que posee tantos sectores no rentables que puede aproximarse a un balance equilibrado sólo si renuncia a sus funciones culturales fundamentales, se suprimen las actividades improductivas, como el estudio científico y la comunicación

<sup>7</sup> La privatización de la tutela del patrimonio está prohibida por la Constitución italiana que en su artículo 9 dice: «La República promueve el desarrollo de la cultura y la investigación científica y técnica. Tutela el paisaje y el patrimonio histórico y artístico de la Nación».

<sup>8</sup> Sobre la mistificación del museo-empresa, ver Pinna (2002: 4).



Figura 5. La Loba Capitolina expuesta en una sala de los Musei Capitolini (Roma).

cultural, y tiende en todo caso a un modelo intermedio entre el centro comercial y el Luna Park. Sin embargo, a pesar de que la rentabilidad directa de un museo que conserve todas sus funciones es irrisoria y no cubre ni una mínima parte de los costes de gestión, estas instituciones son por el contrario importantes catalizadores para las economías locales. La presencia de un museo en una ciudad es un reclamo de gente que alimenta la economía local al utilizar restaurantes, transportes, hoteles... Pero tales actividades económicas son peligrosamente inestables porque dependen de los vaivenes de la moda y de poderes externos al tejido económico local (Pinna, 2004: 3-10). Sin embargo, existe un tercer tipo de rentabilidad de los museos y, en general, del patrimonio cultural: se trata de la ventaja económica que supone a un país el crecimiento cultural de la sociedad y el aumento de prestigio en comparación con otros países. De hecho, es indudable que la competencia cultural de una nación es un motor importante para el desarrollo de los intercambios comerciales y que

el crecimiento cultural de la sociedad es un elemento fundamental del desarrollo económico.

Ni la economía inducida, ni la rentabilidad derivada del incremento de prestigio de una nación pueden fomentar la intervención económica de grupos privados en los museos, ya que la economía inducida no constituye una fuente de beneficios, dado que las ganancias se reparten entre empresas distintas al gestor del museo; por lo tanto, el crecimiento de la reputación y de la cultura social están demasiado alejadas de los intereses inmediatos de un grupo privado que sólo busca en la cultura una rentabilidad inmediata (Pinna, 2000: 3-6). La rentabilidad y el crecimiento cultural del país deben, por el contrario, interesar al Estado, que en su función de organizador de la política económica nacional tiene el interés de mantener el control de las instituciones que contribuyen, aunque sea sólo parcialmente, al crecimiento económico de la nación. Por lo tanto, sería lógico que el Estado rechazara la privatización de las instituciones culturales.

Durante los años noventa y principios del siglo XXI se han sucedido alteraciones frecuentes en la estructura ministerial con la creación de *soprintendenze speciali*, de *poli museali*, de *supersoprintendenze*, con la confusión de superintendencias, y con numerosos cambios del nombre del Ministerio de Cultura; cada ministro de cultura ha reorganizado su ministerio: en 1998 se produjo la reorganización del ministro Veltroni, en el año 2000 la del ministro Melandri, en 2004 se promulgó el Código de Bienes Culturales del ministro Urbani, y en 2008 el ministro Rutelli modificó la organización del ministerio, a la que siguió en 2009 una reforma firmada por el ministro Bondi. Estos frecuentes cambios han generado una fuerte inestabilidad psicológica entre el personal ministerial de nivel científico, que ha permitido ceder mayor espacio a la empresa privada en la gestión del patrimonio nacional y ha justificado la progresiva liberación del Estado de la obligación de gestionar tal patrimonio.

En el año 2004 el ministro Giovanni Urbani promulgó el Código de Bienes Culturales, que representa todavía hoy el último esfuerzo legislativo de cierto peso del Estado italiano en términos de política cultural (Cassanelli y Pinna, 2005). El Código es un conjunto de viejas y nuevas normas que introduce pocas novedades y continúa con la política iniciada por los gobiernos precedentes de la República, que había estado marcada por las teorías de la economía de la cultura. Estas habían identificado en la gestión del patrimonio y de las instituciones culturales un gran depósito de riqueza para el país, cometiendo sin embargo un error. En efecto, en la mayor parte de los casos tales teorías no consideraban el patrimonio como un objeto unitario, a gestionar con una política general en grado de organizar las relaciones entre todos los componentes, rentables y no rentables, como turismo, uso social, recursos territoriales..., sino que lo subdividían en microunidades productivas –los museos, sitios arqueológicos o monumentos– cada uno de las



Figura 6. Galería del Museo d'Arte Orientale Edoardo Chiossone (Génova). Se trata de un museo creado a partir de la colección adquirida por el pintor Edoardo Chiossone durante su larga estancia en Oriente.

cuales era valorado aisladamente. El fijar la atención sobre las ganancias o las pérdidas de estas pequeñas microunidades no ha permitido cuantificar la rentabilidad global del patrimonio cultural italiano ni de sus estructuras. Se perdieron en los detalles y no se dio impulso a una política global en pos de promover el crecimiento del valor económico del patrimonio. El considerar la realidad cultural como unidades productivas aisladas ha impulsado la privatización y justificado su aplicación.

El Código de Bienes Culturales no ha propuesto en ninguno de sus artículos la privatización del patrimonio y de

las instituciones museísticas, entendida como la transferencia de los bienes e infraestructuras de propiedad pública a la propiedad privada, pero se inclina hacia el posible ingreso de lo privado en la gestión de los bienes culturales y de las instituciones encargadas de su conservación y disfrute público. Abre una puerta, como por otro lado habían hecho algunas actas legislativas, a la posibilidad de conceder a empresas privadas la gestión de las instituciones relacionadas con el patrimonio –museos, monumentos, sitios arqueológicos– y su explotación económica. Esto impediría hablar de privatización, si las dos acciones, privatiza-

ción como cesión de bienes culturales y sus estructuras y privatización de la gestión de servicios relativos al patrimonio, no produjeran los mismos efectos sobre la sociedad.

En efecto, con la transferencia de la gestión de bienes e instituciones culturales al sector privado, la Administración pública no sólo transfiere la responsabilidad del funcionamiento de un servicio público, cuantificable en modelos empresariales, sino que delega funciones que implican un fuerte impacto social. De hecho es necesario recordar que el patrimonio cultural se compone de dos partes: por un lado, los objetos físicos,

con su valor estético y económico, y por otro lado, los significados simbólicos que estos objetos han acumulado a lo largo de la historia, que en conjunto constituyen la memoria, identidad y conciencia de la sociedad. Ahora bien, estos significados simbólicos los crea la propia sociedad a través de una serie de acciones que se desarrollan dentro de las instituciones culturales. Por lo tanto, ceder al sector privado la gestión de estas instituciones equivale a delegar en empresas privadas la formación de la memoria y de la identidad colectiva. En lo que se refiere a los efectos que tiene sobre la sociedad, el resultado de este tipo de «cesión» es por tanto idéntico a aquel que se obtendría con la cesión de objetos materiales del patrimonio. Además, como no cabe duda de que la creación del patrimonio (y la modificación de sus significados a lo largo del tiempo) influye en el desarrollo cultural de una comunidad, la privatización de las instituciones culturales equivale teóricamente a privatizar la cultura de la propia comunidad. Lo que sitúa el problema de la privatización de los museos y del patrimonio en un plano ético.

Estas son las razones por las que he defendido siempre que el Estado no tiene derecho a confiar la gestión del patrimonio cultural público al sector privado, puesto que así sustraería a la comunidad nacional el derecho legítimo de gestionar su propia identidad y confiaría a una sola parte de la sociedad el poder de destruir tal identidad. La privatización del patrimonio público y de su gestión no se reduce por lo tanto a un problema técnico o legislativo, sino que implica la naturaleza democrática de una comunidad y de una acción potencialmente subversiva.

A pesar de que es evidente la inmaterialidad implícita en la privatización de la gestión del patrimonio cultural, el Estado italiano está abandonando progresivamente el papel de representación de la comunidad nacional. Con un decreto del año 1997 (Decreto del 245, n. 139) que permite otorgar a una empresa privada la «asistencia didáctica a los museos», además de todos los servicios adicionales

(gestión de la librería, de la consigna, de la taquilla, del restaurante y del guardarropa), ha confiado a la empresa privada la comunicación de los museos y le ha privado de su función educativa. A través de concursos de concesiones poco selectivos en términos de calidad y a través de un mecanismo perverso y sutilmente burocrático que prevé que un solo sujeto acapare todos los servicios del museo, y puesto que la actividad educativa se considera un servicio adicional, se ha arruinado un sector delicado, el de la didáctica de los museos, encargado de transmitir a los jóvenes el significado y los valores del patrimonio. A menos que después se intente reparar esto, creando en el Ministerio de Bienes Culturales un «Centro de servicios educativos y del territorio» con la intención de organizar a nivel estatal la didáctica museística.

En el año 2003 (Ley 291, de 16 de octubre de 2003) el Estado dio un paso más hacia la privatización de la cultura con la creación de la sociedad ARCUS S.p.a., controlada por los ministerios de Cultura y Economía, cuyas funciones son «la promoción y el mantenimiento financiero, técnico-económico y organizativo de proyectos y otras iniciativas de inversión para la realización de intervenciones de restauración y recuperación de bienes culturales y otras intervenciones a favor de la actividad cultural y del espectáculo». Una decisión muy grave ya que con este procedimiento se creó una organización controlada por «hombres del sistema» con el poder y la actividad propias de los ministerios, pero que puede actuar sin estar bajo control de los ciudadanos.

El nuevo Código de Bienes Culturales ha continuado por esta dirección, por un lado ha introducido entre los *servicios adicionales* los «de entretenimiento para la infancia, los servicios de información, de guía y asistencia didáctica» (art. 117.2e), que pueden ser «gestionados de forma integrada con los servicios de limpieza, vigilancia y venta de entradas» (art. 117.3), a través de la «asignación directa a instituciones, fundaciones, asociaciones, consorcios, sociedad de capitales...» (art. 115.3); por otro lado

ha facilitado aún más la entrada del sector privado en la gestión del patrimonio cultural: «La República favorece y sostiene la participación de sujetos privados, individuales o asociados, en la valorización del patrimonio cultural» según el Código (art.6.3), entendiendo por *valorización* «el ejercicio (...) y la disciplina de las actividades destinadas a promover el conocimiento del patrimonio cultural...» (art. 6.1).

La entrada de las empresas privadas en la gestión de los museos, a través del nacimiento de la sociedad de servicios, a menudo unidas a potentes grupos editoriales o políticos, el apropiarse de las normativas destinadas a las repetidas reorganizaciones de la máquina ministerial, los acuerdos redactados por el Estado con las organizaciones de los empresarios, y las poderosas intervenciones de los bancos a través de sus fundaciones, han impedido que los museos italianos pasen de centros de conservación a centros de investigación científica, de elaboración y producción cultural. Una concepción del patrimonio y de los museos que enfatiza el valor banal de los objetos individuales y minimiza su significado simbólico, y una burocracia excesiva, han aislado a los intelectuales que trabajan en los museos, y han evitado que en estas instituciones se genere el debate cultural que en otros lugares ha llevado a lo que defino como «la cultura del museo» es decir «la propia y original visión del mundo, del arte, de la ciencia que cada museo debe transmitir a sus visitantes y a la sociedad en su conjunto».

Además, la privatización de la gestión de las actividades ha producido modificaciones estructurales no siempre positivas para la ya frágil presencia cultural de los museos italianos: sustitución de la gestión intelectual por una gestión directiva, marginación del personal intelectual en la toma de decisiones estratégicas del museo, introducción en el museo de un exceso de profesionales relacionados con la comunicación y una paralela disminución de las figuras ligadas a la producción científica y cultural, destrucción de la articulación científica y técnica de los museos, disminución drástica o anulación



Figura 7. El palacio Fondaco dei Turchi en el Gran Canal, construido en el año 1227, es uno de los más antiguos de Venecia y alberga en la actualidad el Museo di Storia Naturale.

El tejido profesional está desapareciendo gradualmente en el país a favor de una centralización de las responsabilidades en «puestos clave» cuyo acceso no está garantizado por concursos públicos sino por nombramientos gubernamentales

de la producción científica y cultural, gestión privada incontrolada de la actividad didáctica y educativa y el consecuente empobrecimiento de los contenidos comunicadores, asignación de tareas expositivas a organizaciones externas al museo y por lo tanto disminución de la capacidad productiva del museo en el campo de la comunicación, desarrollo del *merchandising* museístico y de los servicios de restauración, búsqueda obsesiva del evento *shock* y de la pieza espectacular, *disneyzación* de las exposiciones museísticas, multiplicación de las exposiciones temporales, nacimiento de museos comerciales, homogeneización de los museos, y minimización del papel social del museo.

También en el plano económico el efecto de la gran privatización, tan obstinadamente perseguida, ha sido mínimo: las grandes empresas se han asomado a la gestión del patrimonio y de los museos sólo indirecta y tímidamente; no se han invertido grandes capitales privados en cultura, también

por la imposibilidad de exención fiscal de las donaciones, y todo se ha resuelto con el nacimiento de organizaciones que ofrecen sus servicios para la gestión cotidiana de los museos y de los sitios arqueológicos, o para la realización de exposiciones temporales de gran reclamo turístico. Sólo las fundaciones bancarias se han apoderado de la cultura de los museos, gestionando personalmente, no siempre de forma desinteresada, acontecimientos, restauraciones y reestructuraciones de sedes expositivas y exposiciones temporales.

La privatización de los servicios adicionales y de las acciones para la valorización del patrimonio ha abierto un nuevo frente de malestar socio-cultural.

A finales de los años noventa, la invención de los *servicios adicionales* de los museos por parte de la ley Ronchey, dio inicio a una perversa actividad de formación profesional en el campo de los bienes culturales: entes locales, escuelas de formación, asociaciones, consorcios y

cooperativas crearon cursos de formación con títulos cada vez más exóticos y pomposos, en los cuales de un modo u otro estaba presente la museología; cursos a menudo financiados por el Fondo Social Europeo sin que hubiera controles sobre la real eficacia de su empleo y sobre la calidad de los productos ofrecidos. En toda Italia se formaron centenares de jóvenes que difícilmente han encontrado un puesto digno en el panorama laboral, ya que la formación no estuvo nunca precedida de un análisis de las necesidades reales del mercado, sino que se ha movido siempre en la onda de la expectativa de una nueva ocupación en el campo del patrimonio cultural que a largo plazo se ha revelado una quimera. Los que accedieron al ámbito de los museos a través de trabajos precarios gestionados por asociaciones o por cooperativas, a menudo se han convertido en presa de los adjudicatarios de los contratos de servicios adicionales, donde han sido empleados como guías didácticas mal pagados, como vigilantes o como dependientes de librería.

No han sido menos las universidades italianas que, impulsadas por la necesidad de beneficios impuesta por la reciente autonomía financiera, han creado licenciaturas e incluso facultades dedicadas a un amplio espectro de actividades relacionadas con el patrimonio, de la conservación a la economía de la cultura, de la museología a la museografía. También en este caso el empleo de los recién licenciados en el sector de los bienes culturales a un nivel acorde con su titulación ha sido difícil. La ruptura existente entre las exigencias del mercado de trabajo y la formación de personas en el sector de los bienes culturales ha conducido a muchos jóvenes especializados a aceptar trabajos precarios, a salir del mundo de los bienes culturales o a resignarse a la precariedad y a la desocupación, acabando siempre frustrados.

En entrevistas recientes<sup>9</sup> el ministro de Bienes Culturales ha expresado la voluntad de superar el actual índice de privatización que se limita a los *servicios adicionales*, a través de la adopción de una fórmula más amplia que incluya la autonomía de los museos bajo la forma de fundaciones, un método ya experi-

mentado por el Museo Egipcio de Turín, el Museo de Ciencia y Tecnología de Milán y por los museos de algunas administraciones municipales como las de Turín y Venecia. Se trata de fundaciones de participación público-privada, creadas a finales de los años noventa (Bellezza y Florian, 1998) y desprovistas de un patrimonio de base, que confían su propia supervivencia a posibles y generosas inversiones privadas, en busca de garantizar una organización y una gestión económica más ágil. Sin embargo, los resultados de las fundaciones han sido en buena parte decepcionantes, ya sea en el plano económico o en el cultural, ya que, cuando los bancos no se han hecho cargo de la fundación, no han llegado las auspiciadas intervenciones privadas y los museos se han visto obligados a concentrar sus esfuerzos en la búsqueda del dinero indispensable para la supervivencia física de la fundación, lo que ha disminuido drásticamente su producción cultural. A todo esto se suma que, sobre todo en periodos de crisis económica, el sector privado tiende a controlar en mayor medida sus contribuciones económicas, lo que condiciona la libertad de expresión de los beneficiarios: en el caso de los museos las contrapartidas de esta financiación son a veces tales que condicionan los contenidos culturales y las líneas generales de desarrollo.

En las últimas dos décadas, sobre todo en Estados Unidos, una economía sustancialmente en crecimiento, se ha producido un excepcional desarrollo de la actividad de los museos: grandes intervenciones arquitectónicas, adquisiciones de impacto mediático, aumento a veces desmesurado de las colecciones... Esto ha llevado a pensar a algunas imprudentes escuelas de pensamiento económico que la aplicación de las mismas reglas a los museos europeos fuese la solución para permitir el desarrollo de sus actividades y para liberar a los entes públicos del peso de su financiación.

A la hora de crear las fundaciones museísticas Italia se ha fijado en el modelo americano, considerado extremadamente productivo la relación público-privado. Sin embargo, la reciente crisis

<sup>9</sup> *Corriere della Sera*, 17 de junio de 2009: «Brera se ahoga, Pompeya se desmorona...»; *Corriere della Sera*, 18 de junio de 2009: «Museos autónomos, como el Louvre».



Figura 8. El palacio Fondaco dei Turchi en el Gran Canal, construido en el año 1227, es uno de los más antiguos de Venecia y alberga en la actualidad el Museo di Storia Naturale.

económica ha demostrado la extrema fragilidad de este modelo. Como hemos visto, los museos americanos son como mucho fundaciones privadas que no obtienen sus rentas de las subvenciones públicas sino, sobre todo, de la financiación privada y de las rentas derivadas de las inversiones en bolsa y en la construcción, aquellos que han sido en mayor medida diezmados por la crisis. Esto ha repercutido en pequeñas y grandes instituciones obligándolas a drásticos cortes de presupuesto y a una redimensión de las actividades y de las plantillas. «Instituciones cerradas, exposiciones reducidas o anuladas, personal despedido, obras vendidas», estos son los efectos más llamativos de la crisis financiera sobre los museos estadounidenses, según los resultados de la conferencia anual de asociaciones de los museos americanos (AMM) celebrada en Filadelfia a finales del mes de abril<sup>10</sup>. El Museo de Arte Moderno de Seattle ha perdido su principal financiador, el Instituto de Crédito Washington Mutual, inmerso en la crisis; los intereses bancarios sobre los que se asentaba el Museo Vanderbilt han pasado de 1,2 millones a 100.000 dólares; la Fundación Getty ha perdido 1,5 millones de dólares, cerca del 25% de sus ganancias y ha anunciado una drástica reducción del número de empleados; el Metropolitan Museum de Nueva York ha visto reducida su inversión de 800 millones de dólares y como consecuencia

ha despedido a 250 trabajadores y ha cerrado diez de sus puntos de venta; el Estado Federal ha reducido un 70% la contribución a la Smithsonian que también ha visto descender de 1.000 a 800 millones de dólares las contribuciones de los privados; el Museo del Deporte de Nueva York ha llevado los libros de cuenta al tribunal y el MoMA ha despedido al 10% de su personal.

La tormenta financiera ha incidido también en los museos italianos y sus efectos negativos se han notado en una general caída de las visitas en todos los museos. Esto ha repercutido gravemente sobre todo en las fundaciones que han visto disminuir drásticamente sus ganancias. En Venecia en el primer trimestre del año 2009 la fundación de los museos cívicos ha registrado una caída de visitantes del 23,8% respecto al mismo periodo del año anterior, con una disminución del 28% de los ingresos. Esto ha obligado a establecer medidas anticrisis que se han resuelto con la disminución del horario de apertura. Esto ha repercutido en las sociedades privadas que gestionan los servicios de museos, lo que finalmente ha llegado hasta los jóvenes empleados, que han visto disminuir sus ya exiguos sueldos. El resultado ha sido que durante la apertura de la Bienal de Venecia y del nuevo Museo alla Punta della Dogana los precarios de esta sociedad de servicios se han manifestado al grito de «give me back my money day»<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> *Le Monde*, 4 de mayo de 2009.

<sup>11</sup> *Corriere della Sera*, 6 de junio de 2009, «Piratas al asalto de los museos: "Precarios mal pagados"».

El efecto de la crisis económica sobre los museos americanos y sobre las fundaciones italianas basadas en el «modelo americano» debería hacernos reflexionar sobre la mayor solidez del modelo europeo, que consiste en museos públicos, desde luego más pobres pero a la vez más sólidos, y que además en momentos de recesión no pueden ser abandonados a su propia suerte ya que estas instituciones, inseparables de la sociedad, representan lugares de memoria e identidad.

Todavía, a juzgar por las últimas declaraciones, no parece que el actual ministro haya tomado plenamente conciencia de la debilidad de un sistema basado en la privatización y la *empresarización* de los museos. Mientras en algunas entrevistas recientes<sup>12</sup> se ha mostrado a favor de la separación de los museos de las superintendencias –cosa que los museólogos italianos solicitan desde hace años–, el modelo propuesto es aún el de la fundación privada gestionada como una empresa productiva, en la que la preparación científica y cultural de los trabajadores de museos, sean conservadores o directores, parece ser una opción poco significativa. De hecho, en la enésima reorganización del Ministerio de Bienes Culturales se introdujo la figura del «Director General para la valorización de los bienes culturales», pero no se eligió para tal puesto a una persona de alto perfil científico y cultural, sino a una persona procedente del

mundo de la gestión (McDonalds... se lee en el *curriculum*), sin darse cuenta de que el éxito de la valorización no debería medirse en función del número de visitantes que pagan entrada, sino en función del impacto cultural que el patrimonio museístico tiene en la sociedad.

Sin embargo, mientras la autonomía de los museos no sea una realidad, la opción empresarial y comercial de la gestión de la cultura está empobreciendo al patrimonio de conocimientos científicos y de los conocimientos sobre el territorio que la superintendencia ha acumulado a lo largo de los años, a la vez que lastra los intentos que muchos han efectuado *motu proprio* para que los museos dependientes de la superintendencia sean capaces de asumir las funciones educativas, de información, de comunicación cultural propias de las instituciones museísticas.

El tejido profesional, formado por superintendentes e inspectores con pública concurrencia en los roles del Estado, que ha garantizado hasta hoy un alto nivel de profesionalidad en la conservación y defensa del patrimonio cultural, y ha representado un fuerte baluarte contra la barbarie destructiva de los potentados económicos, está desapareciendo gradualmente en el país a favor de una centralización de las responsabilidades en «puestos clave» cuyo acceso no está garantizado por concursos públicos sino por nombramientos gubernamentales.

## Bibliografía

BELLEZZA, E., y FLORIAN, F. (1998): *Le Fondazioni del Terzo Millennio*, Passigli, Florencia.

BINNI, L., y PINNA, G. (1980): *Museo: Storia di una macchina culturale dal cinquecento ad oggi*, Garzanti, Milán.

CASSANELLI, R., y PINNA, G. (ed.) (2005): *Lo Stato aculturale. Intorno al Codice dei Beni Culturali*, Jaca Book, Milán.

PINNA, G. (1996): «La situation italienne», en Tobelem, J. M., *Musées. Gérer autrement. Un regard international*, La Documentation Française, París: 25-29.

PINNA, G. (2000): «L'immateriale valore economico dei musei», en G. PINNA y S. SUTERA (ed.), *Per una nuova museologia*, Atti del Convegno «L'immateriale valore economico dei musei» (Milano, 29 de abril de 1998), Icom Italia, Milán: 3-6.

PINNA, G. (2001): «Heritage and "cultural assets"», *Museum International*, 210: 62-64.

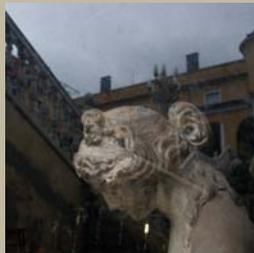
PINNA, G. (2002): «Le musée-entreprise: à quel prix?», *Nouvelles de l'ICOM*, 55: 4.

PINNA, G. (2004): «Il museo verso l'ignoto», en F. LENZI y A. ZIFFERETO (ed.), *Archeologia del museo*, IBC, Editrice compositori, Bologna: 3-10.

<sup>12</sup> *Corriere della Sera*, 17 de junio de 2009 «Pompeya se desmenuza: desaparecen 10 centímetros al día». *Corriere della Sera*, 18 de junio de 2009 «Museos Autónomos, como el Louvre».



**Tema a debate.  
Un museo “en crisis”**



# Los museos en el marco de la crisis

Mario Chagas

Instituto Brasileño de Museos  
Río de Janeiro

Mario Chagas es poeta, museólogo y doctor en ciencias sociales por la UREJ. Director del Departamento de Procesos Museales (Depmus) del Instituto Brasileño de Museos (IBRAM), profesor de la Universidad Federal del Estado de Río de Janeiro (Unirio) y profesor visitante en la ULHT (Lisboa, Portugal), ha publicado numerosos artículos sobre museología. pmariosc@gmail.com

**Resumen:** A finales de 2009 la revista *museos.es* realizó una encuesta sobre la incidencia de la crisis actual en las instituciones museísticas con motivo de la celebración del III Encuentro Iberoamericano de Museos bajo el lema «Los museos en un contexto de crisis». En este artículo, Mario Chagas recoge las diferentes opiniones de los firmantes de dicho encuentro.

**Palabras clave:** Museos, Crisis, Iberoamérica.

**Abstract:** At the end of 2009 *museos.es* journal conducted a survey on the impact of the current crisis in museums on the occasion of the celebration of the 3rd Ibero-American Museums Meeting, under the subject «The museums in a context of crisis». In this paper, Mario Chagas offers the different points of view of the signatories of the above mentioned meeting.

**Keywords:** Museum, Crisis, Iberoamérica.

## El marco

La crisis política, social y económica forma parte de la vida de las sociedades occidentales desde, al menos, el fin del sistema feudal e inicio de la edad moderna. De forma general, constituyen momentos críticos graves y decisivos que

pueden tanto implicar una mejora en la calidad de vida y desarrollo de nuevos sistemas políticos, económicos, sociales y espaciales, como un declive social, el imperio de la barbarie y el dominio de la recesión. En este u otro sentido, la crisis constituye una extraordinaria concentración de energía que irrumpe en el *aquí y ahora* y favorece las transformaciones sociales.

Por más que se intente controlarlas e impedir que sucedan, las crisis no responden a ningún patrón, provocan lo imprevisible, se escapan de la teoría y de los libros, rompen la rutina de la inteligencia y con ellas, surgen novedades. Existen crisis de larga duración y crisis de corta duración; crisis coyunturales y crisis estructurales. Sin embargo, cualquier intento de clasificación de las crisis choca con los límites de lo imprevisible.

El alto nivel de conectividad del mundo contemporáneo permite comprender por qué, en la actualidad, las crisis surgidas en un determinado lugar, campo o sector se propagan a gran velocidad y se proyectan en otros lugares y sectores. Por otra parte, los actores que forman parte de los diversos sectores de la vida social influyen en diversos campos, especialmente en economía, política, cultura, urbanismo y derecho. Es evidente que este altísimo nivel de conectividad no implica la existencia de una misma plataforma de partida para todos. La vida social de cada actor implicado tiene



sus particularidades, así como también difieren sus prácticas cotidianas, posturas espirituales, perspectivas políticas y económicas. Así, es comprensible que una determinada crisis que surge en un lugar y sector específico no se comporte de la misma forma en todos los lugares y sectores.

Este es el caso de la crisis que se ha arraigado profundamente en los últimos dos años y cuyo epicentro está en la práctica de la reducción del tipo de interés en los préstamos, adoptada en Estados Unidos para estimular el consumo y la producción.

Según los especialistas, los bajos tipos de interés ejercieron un efecto de seducción y estimularon a los norteamericanos para invertir en el mercado del patrimonio inmobiliario, a través de la compra de casas y apartamentos. Muchos de esos compradores, actuando según la lógica financiera, visualizaron en la inconsistencia del sistema una oportunidad de ganar dinero fácilmente. De este modo, trataron de financiar nuevamente la compra ofreciendo como garantía el propio inmueble comprado estando aún en la fase del pago de la hipoteca. El dinero obtenido como segundo financiamiento (en virtud de los bajos intereses) se empleaba para pagar las mensualidades y de esta forma, obtener lucro.

En la misma línea de la lógica financiera, los bancos transformaron los inmuebles hipotecados en títulos, pasándolos a otros inversores.

La economía, al igual que la poesía y todo aquello que es humano, también tiene sus encantos, áreas de sombra y zonas imprevisibles. Los vientos, las lluvias, las sequías y las inundaciones, los miedos, las alegrías, las intuiciones, los pensamientos, los sentimientos, todo eso actúa sobre la economía y potencia su carácter imprevisible reafirmando también su dimensión humana.

En el caso de la reciente crisis, se podría decir, de forma poco ortodoxa, que la astucia y ganancia contribuyeron a la inflación, que la inflación contribuyó a la subida de los tipos de interés, y que esta subida de los tipos de interés pro-

vocó un aumento de las mensualidades de los inmuebles. Y los compradores, o más bien, los beneficiarios de dichas hipotecas no podían afrontar el pago de las mismas.

Los bancos dejaron de ganar con la falta de pagos y los títulos perdieron valor. La confianza, esa categoría tan subjetiva, fue corrompida. El sistema de finanzas no se mantiene sin la confianza. La confianza –incluso siendo una confianza desconfiada– es fundamental para la sostenibilidad del sistema.

Y ahora, la pregunta obligada: en la situación de crisis radical de confianza, como es el caso de la reciente crisis, ¿de quién podemos fiarnos? ¿Quién puede garantizar o rescatar la confianza en el sistema?

La crisis reciente nos lleva por lo menos a dos importantes sugerencias de aprendizaje. En primer lugar, es necesario reconocer que el ciudadano que tiene una vida social activa y creativa, que mantiene compromisos de solidaridad con lo humano, respeta lo diferente y lo diverso e invierte en una plataforma de comunicación, es el mayor fiador. En segundo lugar, es importante reconocer que el Estado, en situaciones de crisis, está llamado a actuar y salvar, con dinero público, instituciones financieras privadas. Dichas instituciones, además de ser las causantes de las crisis, no dejan de criticar al Estado cuando este desarrolla proyectos de inversiones sociales que benefician sectores poblacionales sistemáticamente excluidos de las narrativas historiográficas consagradas.

El presente texto tiene por objetivo el examen de la situación de los museos en el marco de la crisis internacional que se extendió por el mundo en los últimos años. ¿En qué medida los museos están reprimidos y apresados en este marco, sin ninguna posibilidad de movimiento propio? ¿Pueden romper los museos con este marco y contribuir a la construcción de otro mundo basándose en nuevos paradigmas científicos, políticos, espaciales, culturales y sociales?

Estas son algunas de las cuestiones que, en el presente texto, pretendo abordar, sin la intención de una respues-

Además de no ser inmunes a la crisis, se puede decir incluso que los museos anclados en el paradigma clásico –dominado por el egocentrismo, racionalismo dogmático, lógica de la acumulación de tesoros y por la práctica museológica que antepone el tener frente al ser, y el preservar frente al comunicar– están ellos mismos en crisis

ta definitiva. Por este motivo, contaré con la colaboración especial de un artículo de Manuel Castells (2010): «Museos en la era de la información: conectores culturales de tiempo y espacio» y tendré en consideración las respuestas que los participantes del III Encuentro Iberoamericano de Museos lanzaron durante el debate llamado «Museos ante la crisis. Diez cuestiones».

Los representantes de los siguientes países se interesaron por este debate: Brasil (José do Nascimento Junior), Costa Rica (Olman Solís Alpízar), España (Santiago Palomero Plaza), Nicaragua (Edgar Espinosa Perez), Panamá (David G. Mejía C.), República Dominicana (Ana María Conde Vitores) y Uruguay (Alejandro Ansín Cabrera).

## El marco de este marco

La crisis que afecta al mundo contemporáneo de forma radical, estructural y multidimensional alcanza a la ciencia, educación, medio ambiente, economía, política, ética, sociedad y cultura.

Los museos constituyen fenómenos sociales complejos. Están impregnados de fuerzas culturales, científicas, estéticas, éticas, económicas, administrativas y lúdicas y, por lo tanto, no pueden ser inmunes a las crisis. Como resultado de las relaciones sociales, se constituyen como campos discursivos, centros de producción de conocimiento y como terreno político. En los museos se pone en juego la memoria, olvido, poder, resistencia, imaginación, poética y política, tanto para elaborar el pasado como para inventar el futuro.

Además de no ser inmunes a la crisis, se puede decir incluso que los museos anclados en el paradigma clásico –dominado por el egocentrismo, racionalismo dogmático, lógica de la acumulación de tesoros y por la práctica museológica que antepone el tener frente al ser, y el preservar frente al comunicar– están ellos mismos en crisis. Una crisis cuyos orígenes pueden identificarse en las prácticas museológicas nazis. Destruían el arte que no cabía en el ámbito de su

ideario e incitaban al desvalijamiento de determinadas obras con el objetivo de atesorar y crear un museo universal, que sería el icono de la tradición cultural burguesa.

La reciente crisis económica, insertada en el marco de una crisis aún mayor, afecta de diversa forma a los museos de diferentes categorías administrativas.

Los museos privados, vinculados a empresas del sector primario y secundario, en situación de crisis tienden a ser desvalorizados, ya que estas empresas concentran sus energías en misiones específicas. Las empresas de los sectores primario y secundario que poseen gran visión estratégica pueden invertir en sus museos, como forma de ampliar la confianza en sus productos por la vertiente educativa y cultural.

Los museos privados directamente vinculados al sector terciario –algunos de los cuales son empresas– también hacen frente a grandes dificultades en situación de crisis, especialmente por no formar parte de las denominadas necesidades básicas de la sociedad. No obstante, esos museos tienen a su favor una mayor aproximación hacia las prácticas y experiencias de creatividad, educación y cultura y pueden, por ese camino, afirmarse como procesos de gran impacto social y altísimo interés público, lo que, al menos, contribuyó al desarrollo de las sociedades creativas.

Los museos públicos municipales, provinciales y estatales tienen, en teoría, mejores condiciones de supervivencia en situación de crisis. Aún así, el área de los museos –en comparación con la economía, educación, vivienda, seguridad, transporte y salud pública– se considera de menor importancia a pesar de no serlo. Dicho de otra forma, los museos públicos tienen más probabilidad de supervivencia siempre que los gobiernos no se exoneren de los compromisos sociales y culturales, lo que significa abandonar la construcción de una política pública de gran alcance y el trabajo a favor de la dignidad social y la mejora de la calidad de vida.

También existe otra categoría administrativa de museos: los mixtos o

Los museos públicos tienen más probabilidad de supervivencia siempre que los gobiernos no se exoneren de los compromisos sociales y culturales

La carencia de recursos económicos, humanos y tecnológicos no son producto de la coyuntura actual de crisis, sino de periodos de postergamiento de nuestras instituciones por la falta de políticas públicas claras en el sector museológico

híbridos, en distintos niveles. Esos museos son una incógnita. Son ambiguos, imprevisibles, mutantes y no se puede decir muchas cosas al respecto, especialmente en situación de crisis. Siempre pueden estar en otro lugar: pueden ser los más aptos o los más ineptos.

### «Museos ante la crisis. Diez preguntas»

Con el objeto de estimular el debate y la reflexión, los organizadores del *III Encuentro Iberoamericano de Museos*, celebrado en Santiago de Chile, entre el 1 y el 4 de septiembre de 2009, plantearon diez cuestiones clave a los representantes de los países participantes en el encuentro (de ellos, contestaron: uno de Europa, dos de América del Sur y cuatro de América Central). Las respuestas de los mismos fueron utilizadas para elaborar el siguiente texto:

**1.ª cuestión:** *¿Cree usted que la crisis financiera ha afectado a los museos? En caso afirmativo, ¿podría decirnos cómo? ¿Ha apreciado diferencias con otros países?*

El representante de España, Santiago Palomero, fue categórico: «Ha afectado, sobre todo, a los museos y fundaciones privadas pero, en menor medida, a los museos públicos. Se han mantenido los presupuestos procedentes de fondos públicos y han disminuido las aportaciones privadas de patrocinio entre un 30% y un 40%».

El representante de Costa Rica, Olman Solís Alpízar, teniendo en cuenta otras experiencias, llegó a conclusiones bastante similares: «Por falta de recursos, algunos museos de carácter privado-comunal han cerrado sus puertas. Por falta de recursos estos museos no cuentan con apoyo financiero por parte del Estado, lo que ha significado falta de asesoría, apoyo museológico y recursos para pago de personal o servicios, o mejorar la calidad de sus exhibiciones. Creo que los demás países, al menos de América

Latina, tienden a tener un mismo patrón con respecto a la crisis».

El representante de Brasil, José do Nascimento Junior, comprende que los museos son sensibles ante las transformaciones sociales. Sin embargo, dada la continua situación de crisis que atraviesan estas instituciones, especialmente en algunos países de Iberoamérica, muchas están habituadas al ejercicio sistemático de una nueva imaginación museológica. Por ese motivo, el momento actual favorece «nuevas oportunidades para que los museos desarrollen proyectos alternativos y experimenten nuevas formas de interacción y aproximación a la comunidad en la que están inmersas y al público en general». En relación al impacto de la crisis económica en los museos de los distintos países, el representante de Brasil añade que «es posible que aquellas instituciones que conviven permanentemente con situaciones de crisis y de escasez de recursos financieros, técnicos y profesionales tengan mayor capacidad de adaptación a los diversos contextos de crisis, sean estos sociales, económicos, ecológicos, políticos y principalmente de valores».

Para el representante de Panamá, David G. Mejía C., los recursos presupuestarios de los museos siempre fueron bajos e insuficientes, pero, aún así, la reciente crisis contribuyó a empeorar esa situación. Asimismo, observa que hubo también una reducción de la cantidad del público habitual de los museos, lo que agrava aún más la situación de la crisis.

Para Ana María Conde Vitores, de la República Dominicana, los efectos de la crisis no fueron negativos; al contrario, «nos ha hecho revivir el museo a través de la creatividad».

Alejandro Ansín, de Uruguay, afirma: «Particularmente no considero que la actual crisis financiera haya impactado de modo particular y significativo en el funcionamiento de nuestros museos, cuya crisis en este sentido viene ya desde un largo periodo a esta parte. La carencia de recursos económicos, como también en otros aspectos como en recursos humanos, particularmente de formación espe-



cializada en las distintas temáticas de los museos, tecnológicos..., no son producto de la coyuntura actual de crisis, sino de periodos de postergamiento de nuestras instituciones por la falta de políticas públicas claras en el sector museológico».

Como se observa, los diferentes escenarios, personajes, autores y actores sociales entienden, enfrentan y reaccionan de modo diferente ante la crisis actual. De cualquier forma, está claro que, además de la gravedad y relevancia de los aspectos coyunturales, es preciso tener en cuenta el carácter radical, estructural y multidimensional de la crisis contemporánea.

**2.ª cuestión:** *¿Qué parámetros considera más determinantes y significativos a la hora de evaluar el correcto funcionamiento de una institución museística en el cumplimiento de sus funciones?*

El representante de Brasil aclara que «el Instituto Brasileiro de Museus considera los museos como instituciones que desempeñan como mínimo tres funciones: conservación, comunicación e investigación. De este modo son aseguradas la protección y valoración del patrimonio, la ampliación y democratización del acceso a los bienes culturales tangibles e intangibles

y la reflexión y la generación de conocimiento acerca de la cultura y la memoria».

El representante de Uruguay, convencido de que «la evaluación de las acciones en cualquier ámbito se miden a través de sus resultados», considera que para evaluar el funcionamiento de los museos se deberían tener en cuenta diversos factores, entre los que destaca «la afluencia de la gente y, quizás más importante aún, el grado de satisfacción del público hacia la institución y los servicios que brinda, se traduce en la calidad del *mensaje* que brinda el museo y sus servicios. De esta forma refleja la manera

Independientemente de la existencia o no de crisis, los museos son instituciones que –también aquellas de carácter privado– prestan un servicio con vocación pública y, por lo tanto, deben ser apoyados por los gobiernos. Es importante, sin embargo, que creen colaboraciones y desarrollen medios de financiación autónomos que los doten de mayor libertad de actuación y que los conviertan en menos susceptibles de sufrir impactos consecuencia de oscilaciones político-financieras

en que el museo planifica y ejecuta en las diversas áreas y actividades, en cómo gestiona la organización de sus recursos humanos y su grado de calificación, en cómo planifica sus recursos materiales y financieros. Un buen guión museológico necesariamente traduce la calidad y profundidad del trabajo de investigación que está por detrás, constituyendo una de las funciones básicas del museo. Los resultados que reflejen las actividades de difusión y comunicación, de conservación y documentación de las colecciones, así como las del crecimiento de su acervo, considero sean parámetros fundamentales para conocer el estado de funcionamiento de la institución».

Para el representante de Costa Rica es necesario que la institución museística invierta en el «valor del patrimonio que alberga y la proyección e incorporación de las comunidades en dicha tarea».

Aquí podemos reconocer cómo se destaca la importancia de la relación del patrimonio con la comunidad. Si a esta se le añade la dimensión territorial, quedará explícito el ternario: patrimonio-territorio-comunidad, tan emparentado con la teoría y práctica de la denominada nueva museología, arraigada y extendida por el universo de la latinidad.

Si el representante de Panamá insiste en la importancia del presupuesto (y debe tener razones para eso), el de Nicaragua destaca la «relación con el público y la capacidad de adecuarse a los tiempos modernos».

La representante de la República Dominicana señala la importancia de una buena gestión aunque aún esté demasiado centralizada en la figura del «director todopoderoso». Esta figura también se encuentra en crisis en el mundo contemporáneo. En este sentido, cabe señalar que algunas experiencias de museos sociales y comunitarios no trabajan con la figura del director.

En resumen, como dice el representante de España, lo que interesa es que los museos puedan «cumplir con su misión con una planificación correcta que afecte a la conservación, documentación, investigación y difusión de sus fondos».

**3.ª cuestión:** *En tiempos de crisis financiera, ¿los museos deben estar amparados por el presupuesto público en todas sus actividades, al menos en lo esencial?*

«El presupuesto público –dice Alejandro Ansín– representa el sostén más importante para los museos del Uruguay, y desde este punto de vista sería hoy por hoy impensable el funcionamiento de la mayoría de los museos sin este sustento. La principal fuente de ingresos de los museos en general está representado por ingresos públicos (73%), fondos propios (12%), comisión de amigos (7%), bono colaboración-donaciones (4%), venta de entradas (2%), tienda (1%), patrocinio (1%), según datos recabados por el Censo Nacional de Museos realizado en el año 2008. Si bien se detecta el escaso apoyo de fuentes de financiamiento locales (gobierno, fundaciones, empresas), hay una falta considerable de información respecto a potenciales fuentes de ingresos, así como la no experiencia en el desarrollo de fondos y de proyectos de cooperación internacional. Considero que los tiempos de crisis representan también tiempos de renovación y oportunidades para los cambios deberían en contrapartida fomentar la búsqueda de fuentes de financiación alternativas». La dimensión pública de los museos fue señalada por José do Nascimento Junior: «Independientemente de la existencia o no de crisis, los museos son instituciones que –también aquellas de carácter privado– prestan un servicio con vocación pública y, por lo tanto, deben ser apoyados por los gobiernos. Es importante, sin embargo, que creen colaboraciones y desarrollen medios de financiación autónomos que los doten de mayor libertad de actuación y que los conviertan en menos susceptibles de sufrir impactos consecuencia de oscilaciones político-financieras».

La perspectiva histórica de Santiago Palomero contribuye a la comprensión de la dimensión pública de los museos: «Los museos en Europa nacen de la Revolución Francesa, recuperando la vieja *virtus* cívica clásica. Por ello los museos deben ser esencialmente un servicio público, financiado por el Estado, aunque deben estar abiertos a la iniciativa

privada, a través del patrocinio y mecenazgo, así como mediante la explotación comercial de sus zonas públicas de servicio».

En contra de esa tendencia, Olman Solís Alpízar entiende que «El Estado de mi país difícilmente podrá cubrir los gastos de supervivencia de los museos, sin embargo, debe de tener capacidad para emprender estrategias conjuntas con los museos para la búsqueda y captación de recursos. En mi país se está procurando romper con esquemas paternalistas y se promueve con capacitación y asesoría la búsqueda de estrategias de supervivencia de los mismos».

Nicaragua, Panamá y República Dominicana destacan la importancia que tienen para los museos las colaboraciones, los grupos de apoyo, las asociaciones de amigos, las ONGs y el apoyo internacional.

Sin embargo, se observa que el desarrollo de procesos museológicos creativos no debe implicar la exoneración del Estado de sus responsabilidades sociales y culturales fundamentales.

**4.ª cuestión:** *¿Deben seguir creándose más museos incluso a costa del mantenimiento (o disminución) de los presupuestos destinados al funcionamiento de todos ellos? ¿Deberían cerrarse museos?*

Según el representante de Costa Rica «los museos deben de seguir creándose en tanto existan opciones para su mantenimiento y supervivencia. Los museos cumplen con una necesidad social en la búsqueda de la identidad local y la protección y puesta en valor de su propio patrimonio».

El representante de Brasil relativiza la cuestión planteada y afirma: «Siendo los museos instituciones cuya dinámica se encuentra en profunda relación con la sociedad en la que se encuentra, la decisión sobre la apertura o cierre de dichas instituciones se entiende debe ser socialmente compartida, tomando en cuenta las particularidades de cada contexto. Se vuelve, por lo tanto, imprescindible, el fortalecimiento de mecanismos de participación y de democratización

de la gestión de los museos, además de otros modos de financiación que garanticen su autonomía de los gobiernos».

Basándose en Kenneth Hudson, el representante de España cuestiona si «debe haber un proceso de replanteamiento de si los museos actuales cumplen las funciones que les fueron encomendadas; y de si son “necesarios” o “innecesarios”. Solo después de un proceso de reflexión intelectual previo se pasaría a la posterior reordenación de colecciones y creación de nuevos museos o cierre de los que no cumplen sus cometidos».

En Nicaragua, según Edgar Espinosa «la creación de museos es y sigue siendo una iniciativa privada o municipal. Se abrieron tres museos nuevos, sostenibles gracias al interés de las autoridades municipales y la población».

David G. Mejía C. y Ana María Conde Vitores sostienen que la creación de nuevos museos debe estar directamente vinculada a las cuestiones de sostenibilidad.

Las palabras de Alejandro Ansín reflejan una clara síntesis de todas las discusiones: «La creación de museos, como herramienta de acción, de protección del patrimonio, considero que sea siempre bienvenida. Claro está que debe responder a una política más general, donde la creación de una nueva institución museística debe realizarse sobre la base de objetivos claros, argumentos sólidos y, sobre todo, debiendo asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Considero que el cierre de museos sería de las últimas acciones a llevar adelante, ya que todos sabemos que los museos que cierran, muy difícilmente reabren sus puertas, y cada museo representa una oportunidad. Del mismo modo, señalo que hay que trabajar mucho en aquellos museos que no están cumpliendo con parámetros mínimos de calidad en los servicios prestados al público, como en la presentación de sus exposiciones y colecciones, y que de alguna forma pueden producir una visión o una experiencia no deseada en el visitante. El riesgo que se corre con museos funcionando en este modo, y

La creación de una nueva institución museística debe realizarse sobre la base de objetivos claros, argumentos sólidos y, sobre todo, debiendo asegurar su sostenibilidad en el tiempo

Lo que se debe buscar, ante todo, es aumentar la accesibilidad al museo y su proximidad con la población, hecho que no está sólo vinculado al precio de la entrada, pudiendo la institución desarrollar diversas formas para que el público disfrute de sus servicios y tome parte de sus actividades

que a mi juicio es un factor a evitar, es que esta experiencia no satisfactoria que tiene el visitante pueda hacerla extensible, proyectarla de alguna manera, al resto de los museos y por lo tanto afectar la imagen en su conjunto».

**5.ª cuestión:** *El acuerdo 2 de la declaración del III Encuentro Iberoamericano de Museos (2009) dice «potenciando la gestión pública de estas instituciones como garantía de dignidad humana y desarrollo sostenible». ¿Puede precisar las virtudes que aprecia en la gestión pública y, en su caso, los defectos de la gestión privada?*

Para esa pregunta tan compleja y de difícil respuesta, el representante de Brasil afirma: «El acceso a la cultura se entiende cada vez más como un derecho fundamental para el ser humano. Por esa razón, proveer, potenciar y democratizar el acceso a la cultura viene consolidándose como uno de los deberes prioritarios del Estado, con el objeto de crear desarrollo y bienestar social. De este modo, es deseable una gestión pública de museos como instituciones culturales de referencia en el plano social, siempre que aquella sea permeable, abierta y transparente, y que busque establecer colaboraciones con otros agentes privados, de modo que puedan adquirir además de recursos, visiones plurales y modos de gestión y control diversificados».

Santiago Palomero indica que público y privado deben combinarse de un modo creativo, «una básica gestión pública junto con apoyos desde la iniciativa privada».

La representante de la República Dominicana señala: «Las instituciones públicas tenemos que esforzarnos en ser creativos, por ende nuestros programas son más interesantes hacia la sociedad. Los museos privados reservan sus actividades a ciertos sectores de la sociedad donde se ubican. Por lo menos eso es lo que pasa aquí».

El representante de Panamá expresa de manera contundente: «En nuestro caso, a pesar de que nuestra política pública es precaria, debemos reconocer,

que si no fuera por la gestión pública, la presencia de museos en nuestro país, sería casi nula, puesto que la gestión privada no aporta mucho en este sentido y son pocas las organizaciones que logran algún beneficio para el sector museo».

Para Alejandro Asín el acuerdo firmado en la Declaración del III Encuentro Iberoamericano de Museos, celebrado en Santiago de Chile en 2009, «pone énfasis en la gestión pública dirigida a la conformación de sistemas nacionales y redes de museos como procesos que fortalezcan institucionalmente el sector museológico. Desde este punto de vista, las acciones que puedan emprenderse desde la gestión pública, se ven favorecidas en el hecho de que pueden traducirse concretamente en políticas culturales de Estado, a diferencia de aquellas realizadas desde la gestión privada. Entiendo que las políticas culturales públicas deben necesariamente apuntar al mejoramiento de la calidad de vida de la población, dignificándola y asegurando un desarrollo sostenible. De la misma manera, en la creación de sistemas o redes de museos es tan importante la gestión pública como privada, ya que en el proceso de formación deben necesariamente participar todos los museos sean públicos (nacionales o departamentales), privados o mixtos».

**6.ª cuestión:** *¿Teniendo en cuenta la respuesta a la cuestión anterior y considerando un «servicio de interés general», considera que la entrada a los museos debe ser gratuita? ¿Y el resto de acceso a los servicios que ofrecen? ¿Deberían los ingresos de un museo mantenido con presupuesto público ser gestionados autónomamente?*

Se trata de un conjunto delicado de preguntas que implican diferentes abordajes conceptuales y diferentes perspectivas temporales y espaciales.

El representante de Nicaragua, después de identificar como los principales usuarios de los museos nicaragüenses a los jóvenes de diferentes niveles de escolaridad, informa que en su país «se ha hecho una política muy flexible respecto

al pago por ingreso y dependiendo de la situación se pueden exonerar los pagos».

El enviado de Panamá considera que «teniendo en cuenta los bajos presupuestos, no debería ser gratuita, ya que de alguna forma estos ingresos son un paliativo, para cubrir algunas necesidades básicas, aunque por lo general estos ingresos van al fondo general de la institución regente».

Se trata, como se puede observar, de una afirmación que conlleva una dimensión crítica radical y que denuncia específicamente: a) la baja inversión presupuestaria y financiera en los museos; b) el carácter paliativo del cobro de ingresos, y c) la poca autonomía política y económica de algunas instituciones museísticas.

Para el representante de Brasil, «esta es una cuestión muy puntual, que se encuentra en relación con el formato, los

recursos y las posibilidades de gestión de cada museo así como de la estructura institucional de cada país. Lo que se debe buscar, ante todo, es aumentar la accesibilidad al museo y su proximidad con la población, hecho que no está sólo vinculado al precio de la entrada, pudiendo la institución desarrollar diversas formas para que el público disfrute de sus servicios y tome parte de sus actividades. La gestión, autónoma o no, debe primar la transparencia y eficiencia y la libertad de acción dentro de los objetivos y parámetros establecidos y acordados por el museo».

Adoptando como base de reflexión una experiencia concreta y reciente, el representante de España destacó que «en el Ministerio de Cultura el 29 de enero de 2009, se publicó una orden por la que se regula la visita a los museos esta-

tales, en la que se establecen, con generalidad, un régimen de visitas gratuitas, en determinadas condiciones y también una política de precios reducidos con la inclusión de tarjetas anuales y de ciudad, que posibilitan el fomento de las visitas a los museos».

Asumiendo una posición de alineación y vinculación directa con el Consejo Internacional de Museos (ICOM) –postura que no es mayoritaria en el ámbito del Programa Ibermuseos– la representante de la República Dominicana fue categórica e imperativa: «No [la entrada a los museos no debe ser gratuita]. Solamente un día por semana –en su opinión– debe ser dedicado a la visita gratuita». En lo que respecta a la hipótesis de gratuidad de otros servicios, también es categórica: «solo el centro de documentación» [debe ser gratuito].



Para el representante de Costa Rica, el cobro de las entradas «debe ser (...) escalonado (...), esto en tanto estudiantes no pagan, adultos mayores no pagan, los nacionales pagan una cuota menor que los extranjeros. Las entradas permiten a los museos captar recursos para la supervivencia. En el caso de mi país los museos estatales no reciben un 100% de recursos por lo que las entradas le permite completar los recursos necesarios para su supervivencia».

Para Alejandro Ansín, «desde el punto de vista del museo considerado como un servicio de interés general cuyo receptor es la población, es deseable facilitar o crear las condiciones para el acceso de la población en su conjunto. Este hecho no inhabilita, ya que hay distintos mecanismos para asegurar estas facilidades según los sectores de población, que los museos cobren entrada, incluso como forma de valorización de la propia institución».

Además, según Alejandro Ansín, «en el caso de los museos privados, la principal fuente de financiamiento está representada por los fondos que realizan los propios fundadores de las instituciones o su comisión directiva (48%), comisión de amigos (24%), donaciones-bonos colaboración (16%), venta de entradas (8%), tienda y/o cafetería (4%). Los museos deben potenciar los llamados servicios agregados (tienda, cafetería, librería, biblioteca...), que contribuyen también a la vida del propio museo y a la experiencia museística del visitante. Creo que aquí habría que diferenciar las funciones de estos servicios para poder definir cuáles deberían ser de acceso gratuito y cuales a pago. Un servicio de biblioteca, considero debe ser totalmente gratuito y asegurar la accesibilidad a todo público».

Respecto a la tercera parte de la cuestión, el representante de Uruguay considera que la autonomía financiera y administrativa es deseable, ya que constituye un camino saludable para la eficacia, eficiencia y excelencia de estas instituciones.

**7.ª cuestión:** *En los acuerdos enumerados en el informe final del encuentro se*

*tratan numerosos aspectos que afectan a los museos, pero, ¿cuáles son las prioridades actuales en los museos iberoamericanos? ¿Fortalecimiento institucional como medida necesaria para poder apoyar las actividades de los museos? ¿Promover el museo como un espacio con vocación social, espacio de encuentro y de diálogo con la sociedad por encima de otras actividades relacionadas con la conservación o documentación de las colecciones? En otras palabras, ¿visibilidad pública y difusión por encima de otras actividades de carácter interno, como promover la investigación, documentación y conservación de las colecciones?*

Para José do Nascimento Junior, representante de Brasil, «en el ámbito de la cooperación del área de museos de Iberoamérica las prioridades son fortalecer las políticas públicas del área, así como potenciar la función social del museo. El museo es un engranaje perfecto, en el que no existen privilegios de unas funciones en detrimento de otras. Las áreas de documentación, conservación e investigación poseen tanta importancia como el desarrollo de un plan de comunicación efectivo, la acción educativa o de exposición. Las áreas de museos deben estar todas interligadas, de modo que cada una pueda contribuir al fortalecimiento de las otras».

Centrando sus energías en los museos de Costa Rica, Olman Solís Alpízar sostiene, de forma poco ortodoxa: «La prioridad de los museos de mi país es el deleite y educación de sus visitantes a partir de la puesta en valor de nuestro propio patrimonio. La puesta en valor implica desde la investigación hasta el aporte social de la información adquirida de dicho proceso de estudio».

Si, por una parte, la representante de la República Dominicana destaca la relevancia de la formación profesional, el representante de Nicaragua señala la importancia de que los museos actúen como espacios de diálogo y debate, sin olvidarse de conservar el patrimonio.

De acuerdo con este pensamiento, el representante de Panamá indica que «el

El museo es un engranaje perfecto, en el que no existen privilegios de unas funciones en detrimento de otras. Las áreas de documentación, conservación e investigación poseen tanta importancia como el desarrollo de un plan de comunicación efectivo, la acción educativa o de exposición

museo debe ser un centro especializado, para brindar servicios a los miembros de toda la sociedad. No deben ser sólo centros para brindar exposiciones de objetos, sino ayudar al propio sistema educativo en sus más variados aspectos. El museo es parte de la realidad social en que vivimos».

Alejandro Ansín, con su estilo prolijo, afirma: «En el Uruguay, el fortalecimiento institucional en el caso de los museos públicos, considero sea una prioridad relevante y de carácter estructural. Tenemos un gran déficit en cuanto al desarrollo de las funciones primarias de los museos como son la investigación, la documentación, la conservación y la difusión de las colecciones.

A modo de ejemplo, respecto a la catalogación que es el primer paso en la valorización de un bien cultural, el 17% de los museos no cuenta con un sistema de catalogación.

Si bien el fortalecimiento institucional es prioridad sin lugar a dudas para nuestros museos, considero de manera también relevante la vocación social que deben desarrollar los museos, como agentes posibles de cambio y desarrollo social y educativo».

Con un estilo lacónico y preciso, Santiago Palomero presenta una especie de síntesis: «Promover el museo como espacio de cohesión social, sin por ello dejar de cumplir las funciones clásicas del museo».

**8.ª cuestión:** *¿Considera que la crisis presenta algunas características específicas en los museos de los países iberoamericanos?*

Para el representante de Uruguay: «En los países iberoamericanos, la crisis ha afectado de forma diversa, como también diversas han sido sus respuestas. Particularmente señalo dos ejemplos concretos. El caso de Chile, donde la crisis es tomada no desde un punto de vista pesimista o negativo, sino por el contrario como un desafío y, por lo tanto, como una oportunidad de cambio, según indicara claramente su representante en el III Encuentro Iberoamericana-

no de Museos. En el caso de México, quizás la crisis que tuvo mayor impacto, según lo expresado por su representante, no ha sido tanto la crisis financiera (si bien afectó), sino la pasada crisis sanitaria mundial. Este factor, que *a priori* no se identifica directamente con el funcionamiento de los museos, los afectó de manera más que particular, ya que ha provocando la decisión de las autoridades de disponer del cierre de instituciones culturales y espacios públicos por un prolongado periodo de tiempo, constituyendo un hecho sin precedentes en ese país».

De algún modo, la respuesta del representante de Brasil se complementa y establece un diálogo con la anterior: «La diversidad de los países de la comunidad iberoamericana se refleja en sus instituciones museísticas. A pesar de esa heterogeneidad y riqueza cultural, se puede afirmar que, en general, los museos de Iberoamérica viven constantemente necesidades de adaptación, debido a la falta de recursos técnicos, financieros, profesionales y materiales. Así, por estar constantemente lidiando con situaciones próximas a las de una crisis, están mejor capacitados para la búsqueda de soluciones diversificadas, adaptándose y repensando su papel y fortaleciendo, muchas veces, su función social. Los museos de la comunidad iberoamericana vienen, además, fortaleciendo sus relaciones en la búsqueda de acciones de cooperación conjunta, en este sentido, el programa Ibermuseos es un ejemplo destacado».

El representante de España observa que los países de la comunidad iberoamericana situados fuera de Europa enfrentan con más facilidad y naturalidad los momentos difíciles. «Incluso hay países como Brasil –afirma Palomero– que no sólo no están en crisis sino que están en crecimiento constante y su política de habilitación de nuevos museólogos y de equipamientos sociales en los museos, son extraordinarias».

La representante de la República Dominicana, muy sucinta, responde: «Puede ser». El representante de Costa Rica parece confirmar la observación de Santiago Pa-

La crisis es tomada no desde un punto de vista pesimista o negativo, sino por el contrario como un desafío y, por lo tanto, como una oportunidad de cambio

La convivencia con una crisis de larga duración reclama a los museos una actitud de permanente creatividad, la búsqueda sistemática de sostenibilidad y un ejercicio cotidiano de imaginación museológica

lomero: «En cuanto a mi país los museos se han caracterizado en buscar opciones alternativas que les permita cumplir con las funciones propias de un museo».

El enviado de Nicaragua relativiza y observa que «en el caso particular de los museos del país, se ve una disminución de los visitantes en manera global, pero las comunidades están interesadas en promover su patrimonio local».

El representante de Panamá, con una perspectiva realista y apocalíptica, afirma: «Algunas de las características específicas son la falta de presupuesto, las epidemias, guerras y catástrofes naturales».

**9.ª cuestión:** *En época de crisis se insiste especialmente en la «vocación social de los museos», ¿cree que perdurará esta preeminencia una vez que la crisis haya sido superada?*

De modo inspirado, inspirador y conmovedor, el representante de Costa Rica expone: «Para mi país y probablemente para Centroamérica la crisis siempre ha existido y siempre existirá. En todo caso con o sin crisis la vocación social no debe de dejar de existir ya que es el principal objetivo de su razón de ser».

El representante de Brasil comparte la misma línea de pensamiento: «El museo es por excelencia una institución social, independiente de las distintas crisis que puedan aparecer. Si el concepto de crisis está en relación con la idea de cambio, el museo debería estar siempre en crisis, repensando su relación y aproximación a la sociedad, que es uno de sus principales objetivos».

Nuevamente Santiago Palomero recuerda en su discurso al inolvidable Kenneth Hudson: «Sí, creo que debe continuar porque es su razón de ser; si se olvida eso se pone en riesgo la verdadera esencia del museo, como lugar de encuentro. “Charm and chairs” o sea, “Encanto y sillas”, para que tengan lugar los grandes debates del siglo XXI tal como predijo el anteriormente citado Kenneth Hudson».

El representante de Nicaragua reconoce los avances realizados, pero aún

así, de modo crítico y constructivo, indica la necesidad de más avances: «Sin duda que los museos dejaron de ser espacios con olor a naftalina y espacios de elites. Hay más accesibilidad, desafortunadamente hay limitantes para algunos grupos con capacidades diferentes, o no estamos abordando temas de actualidad».

El representante de Uruguay, en sintonía con los comentarios anteriores, insistió en la importancia de los museos como entes vivos. Panamá destacó que el museo debe ser considerado un bien de primera necesidad. La representante de la República Dominicana, de forma curiosa y extraordinaria, defiende la permanencia eterna de los directores de museos.

**10.ª cuestión:** *¿Qué cambios tienen previsto introducir en el equipo de producción y en el propio proceso de producción de la exposición para que la multiculturalidad y la diversidad formen parte del mensaje que la exposición vehicula?*

El tema de la multiculturalidad y de la diversidad obtuvo notable importancia y asumió un lugar estratégico en las políticas públicas de cultura, especialmente después de la denominada «Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales», celebrada en 2005, en el ámbito de la UNESCO. De alguna forma, las respuestas de los participantes del III Encuentro Iberoamericano de Museos reafirmaron este posicionamiento.

De esta manera, el representante de Nicaragua anticipó los planes de trabajo y adelantó que «en el museo nacional estamos previendo nuevos espacios para zonas geográficas que no están representadas en el discurso del museo, principalmente en el Caribe Nicaragüense que ha sido prácticamente invisible. Se está invitando a expertos de la zona para que ellos sean los que cuenten sus propias historias».

La representante de la República Dominicana afirma la importancia del intercambio entre los museos y los artistas de Iberoamérica, y el representante de

Panamá señala que de modo general los museos «deben tener acceso los distintos grupos sociales, indistintamente del nivel o grado educativo de sus visitantes. Por ello, debemos concluir que deben permanecer abiertos indistintamente de cualquier situación, enriqueciéndolos día a día con diversas exposiciones».

El representante de España confirma esa tendencia: «Las exposiciones hoy deben ser abiertas y multiculturales como el mundo en que vivimos y realizadas, siguiendo evaluaciones previas, formativas y sumativas. Los resultados obtenidos deben ser tenidos en cuenta, en todos los procesos de formación».

El enviado de Uruguay sigue por ese mismo camino y destaca que «el III Encuentro Iberoamericano de Museos reflejó la necesidad de favorecer una gestión tendiente a la inclusión, a la multiculturalidad, a la interculturalidad y a la diversidad como herramientas contra toda discriminación. Considero que este tema, necesita de un amplio debate con los diferentes actores intervinientes en el campo museológico, para intercambiar ideas, puntos de vista, enfoques, para poder abordar esta temática tan relevante como lo es la multiculturalidad de manera consensuada y establecer pautas concretas de acción».

El enviado de Brasil reconoce que la diversidad y la multiculturalidad no son temas restringidos a un único sector de los museos, como el de las exposiciones, sino que deben estar presentes en las propias actitudes y definición de los objetivos de estas instituciones. «En ese sentido, la formación de equipos multidisciplinarios, la inserción de diferentes agentes en la concepción y gestión del museo, pueden ser algunas alternativas para cuestionar y expandir los ámbitos de acción del museo. Ser conscientes de nuestras sociedades plurales y de las diversas culturas que las componen es un deber de todas las instituciones públicas y, especialmente, de aquellas que trabajan con la memoria y el patrimonio».

Por último, se registra el curioso interrogante del representante de Costa Rica: «¿Eso no es así en otros países? En

mi país el tema de multiculturalidad y diversidad cultural están presentes desde hace muchos años».

## Más allá de los marcos

El análisis de la situación de los museos en el marco de la crisis internacional de los últimos años, tiene en cuenta que esta crisis se inserta a su vez dentro del marco de otra crisis de carácter estructural y multidimensional.

De alguna forma, los museos se encuentran dentro del marco de la crisis, con encuadramientos, problemas y respuestas bastante diferentes entre sí. La repercusión de la crisis en los museos de Europa es más dramática que la de los museos de América del Sur y América Central. Y también en Europa los museos privados se vieron más afectados que los museos públicos.

En América del Sur y América Central, la crisis en los museos no es reciente. Está relacionada con las prácticas colonialistas que se proyectan en el mundo contemporáneo como un legado cultural, sobrevalorización de la producción internacional y una baja inversión por parte del Estado y de la sociedad en la construcción de políticas públicas de cultura inclusiva, consistente y de larga duración.

Esta contingencia, a pesar de tener una fase negativa, tiene también un aspecto positivo. La convivencia con una crisis de larga duración reclama a los museos una actitud de permanente creatividad, la búsqueda sistemática de sostenibilidad y un ejercicio cotidiano de imaginación museológica. Esa experiencia de convivencia con largos periodos de crisis contribuye a una mayor adaptabilidad de los museos de esas regiones a los desafíos del mundo contemporáneo, especialmente en lo que respecta a las dificultades económicas, sociales y tecnológicas.

Incluso reconociendo que los museos se encuentran dentro de este marco, surge la pregunta: ¿Están apesados en este marco, sin ninguna posibilidad de movimiento propio?

En América del Sur y América Central, la crisis en los museos no es reciente. Está relacionada con las prácticas colonialistas que se proyectan en el mundo contemporáneo como un legado cultural, sobrevalorización de la producción internacional y una baja inversión por parte del Estado y de la sociedad en la construcción de políticas públicas de cultura inclusiva, consistente y de larga duración

Todo indica que algunos museos parecen encerrados en un callejón sin salida, ya que sus modelos de gestión también están en crisis; otros, sin embargo, ya han esbozado pequeñas reacciones.

Existen, al menos, dos caminos para los museos: o se resignan, se amoldan y sufren la crisis pasivamente, o se conectan y colaboran en la construcción de otro paradigma museológico para ir más allá del marco de la crisis.

Por lo tanto, esto coloca a los museos ante un desafío radical. ¿Podrán, como sugiere Manuel Castells, constituirse como nuevos conectores temporales y espaciales y contribuir a la reinención del mundo?

Los museos pueden pensarse como conectores espaciales y temporales, o incluso como puentes, puertas o portones que pueden unir y desunir culturas, tiempos, personas y grupos sociales diferentes. Esto significa amplificar también el alcance y los sentidos de los museos y la comprensión de su dimensión relacional. Se trata de territorios propicios para la relación, para el encuentro, para la convivencia, para los intercambios culturales y sociales; son plataformas de comunicación.

El trabajo con la memoria y el olvido, con la conservación y la creación, con la producción y la reproducción, con la tradición y experimentación, con el poder y la resistencia, con lo individual

y lo colectivo, permite que los museos operen con un conjunto extraordinario de líneas de articulación y fuga.

Por ese camino, se percibe también que los museos pueden hacer *rizomas* con el mundo. Todo lo que Gilles Deleuze y Felix Guattari (1995: 11 y 37) dicen sobre el libro se aplica al museo.

El *museo-rizoma*, el museo-conector, el museo-puente, el museo-puerta, el museo-ventana, el museo-molécula indican la posibilidad de romper con el marco de la crisis y con el marco de este marco.

El *museo-rizoma* implica una nueva ética, una nueva postura museológica; implica la valorización de las relaciones, de las articulaciones entre diferentes pú-



blicos<sup>1</sup>, de las gestiones que producen colecciones y descolecciones, musealización y desmusealización, territorialidades y desterritorialidades.

El *museo-rizoma* o el museo-conector de tiempos y espacios conserva y amplifica las multiplicidades, y ofrecen «n» posibilidades de conexiones, que se hacen, se rompen, se rehacen y se abren hacia otras conexiones.

Las experiencias de museos-conectores o *museo-rizoma* están en desarrollo en el mundo y en Brasil, y tienen relación con los ecomuseos, museos comunitarios, museos de territorio, museos al aire libre, museos de favela, museos indígenas, museos de calle, museos de ciudad-patrimonio, museos integrados y los denominados museos sociales.

En términos teóricos, estas prácticas están sintonizadas con la museología social<sup>2</sup>, y en términos políticos encuentran eco en el manifiesto a favor de una Altermuseología<sup>3</sup>, como forma de enfrentar «el rol compresor de la globalización» que «obliga una vez más al museólogo a reunir fuerzas para convocar a las poblaciones y organizaciones dedicadas a la transformación del marco mundial en un Fórum-Ágora-Ciudadano, y le obliga también a situarse en el campo del altermundismo, con una posición didáctica, dialéctica, y capaz, por las energías vitales que genera, de hacer que progrese el diálogo entre los pueblos»<sup>4</sup>.

En el caso de Brasil, es posible señalar las experiencias de museos sociales especialmente articuladas por las siguientes comunidades populares: Museo de la Favela da Maré (Río de Janeiro-RJ), Museo de la Favela Pavão-Pavãozinho-Cantagalo (Río de Janeiro-RJ), Museo Vivo de São Bento (Duque de Caxias-RJ), Museo de la Comunidad de Taquaril (Belo Horizonte- MG), Ecomuseo del Amazonas (Belén-PA) y los procesos museales en curso en las comunidades populares de Coque (Recife-PE), Sítio Cercado (Curitiba-PR), Estrutural (Brasilia-DF), Jacintinho (Maceió-AL), Terra Firme (Belén-PA), y otros.

Siguiendo este camino podemos visualizar a los museos en líneas de articulación y líneas de fuga, rompiendo el

marco de la crisis e inventando futuros, creando nuevos espacios de convivencia, produciendo y estimulando sueños y encuentros. De hecho, los museos son inventores de futuros. Y esos futuros inventados también reinventan pasados. Más allá de los marcos y las crisis, los museos pueden convertirse en explosiones de ágora y ágoras de conexión.

## Bibliografía

CASTELLS, M. (2010): «Museums in the Information Era: cultural connectors of time and space», en R. PARRY (ed.), *Museums in a digital age*, Routledge, London-New York.

DELEUZE, G., y GUATTARI, F. (1995): *Mil Platôs: capitalismo y esquizofrenia*, 1, Editora 34, San Pablo.

Los museos son inventores de futuros. Y esos futuros inventados también reinventan pasados. Más allá de los marcos y las crisis, los museos pueden convertirse en explosiones de ágora y ágoras de conexión

<sup>1</sup> Aquí la categoría no queda restringida a la noción de usuario, visitante y frecuentador del museo; el «público» también incluye al no-público y el «público» potencial; de la misma manera, la categoría «público» incluye un segmento distinto con relación al museo (técnicos, gestores, personal de seguridad, mediadores, directores, investigadores y educadores) y también quienes nunca irán al museo, pero que también se benefician de su existencia.

<sup>2</sup> Sobre el tema, se recomiendan los trabajos de Mário Moutinho, Hugues de Varine, Pierre Mayrand, René Rivard, Maria Célia Teixeira Moura Santos y otros.

<sup>3</sup> «Manifeste L' Altermuséologie», lanzado por Pierre Mayrand, en Setúbal (Portugal), el 27 de octubre de 2007. En ese manifiesto, el autor propone una «altermuseología», «un gesto de cooperación, de resistencia, de liberación y solidaridad con el Fórum Social Mundial».

<sup>4</sup> Vid. «Manifeste L' Altermuséologie», 2007.



## El museo desde otro lado



# Reportaje fotográfico: Crisis y museos

Íñigo Aragón  
Logroño

Íñigo Aragón es licenciado en Historia del Arte por la Facultad de Filosofía y Letras de Valladolid y Diplomado en Diseño de Moda por el Istituto Europeo di Design. Entre 2007 y 2009 cursó estudios de fotografía en la Escuela Blankpaper de Madrid. Ha publicado su obra en las revistas nacionales e internacionales como *Maxi*, *Elle Déco*, *Vanidad*, *Tendencias*, *Casa y Campo*, *Hispanic Culture Review* y *Vivere Country*, entre otras; y ha expuesto en el Museo de Bellas Artes de Castellón, la Galería La Irreal y en el Museo Nacional Colegio de San Gregorio. En la actualidad trabaja en el proyecto «El Iceberg», una serie de fotografías de calle de Madrid.

*museos.es* le ha encomendado el reportaje fotográfico que se publica en estas páginas y en su portada bajo el lema de su parte monográfica, *Museos y crisis*, abriendo así una de sus futuras secciones, la dedicada a obtener una mirada distinta, fresca y externa, sobre los museos por parte de un creador.

Tal vez el momento en el que la mirada del visitante se posa sobre una pieza es cuando la experiencia que da sentido a los museos revela a la vez su éxito y su falibilidad, su triunfo y su crisis. Pues es en ese cruce donde el objeto desnuda su naturaleza perecedera y destructible pese a todos los esfuerzos,

donde el espectador reconoce lo frágil y mutable de su percepción, y donde el museo expone la derrota de la quimera que aspira a explicar el mundo. Y es entonces cuando los tres agentes de esta ceremonia –cosa, hombre y sistema– conquistan un instante y fracasan contra el Tiempo.







## Varia museológica



# Lo inquietante en Gutiérrez Solana: las vitrinas del Museo Arqueológico Nacional

Antonio J. Sánchez Luengo  
Subdirección General  
de Promoción de las Bellas Artes  
Madrid

Antonio J. Sánchez Luengo es licenciado en Historia del Arte y Conservador de museos. Ha sido Conservador del Departamento de Pintura hasta 1940 y Coordinador General de la Colección Permanente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Ha comisariado y coordinado diversas exposiciones de arte contemporáneo y ha sido Coordinador General del Proyecto de Reinstalación de la Exposición Permanente del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2009) y responsable de la Fototeca de Patrimonio Histórico, Biblioteca, Archivo y Publicaciones del Instituto de Patrimonio Cultural de España. En la actualidad es Jefe de Área de Exposiciones de la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes.  
antonio.sanchez.l@mcu.es

**Resumen:** El pintor Gutiérrez Solana aún, por un lado, la pervivencia de la tradición y, por otro, una personalísima visión del mundo que le llevará a no participar del Regeracionismo, y a romper con los principios de la academia. Su tratamiento del color, de la perspectiva, sus deformaciones y la linealidad en la representación de las figuras generan una sensación de inquietud puesto que no puede distinguirse lo real de lo irreal. En este artículo se analizan –desde su contexto histórico y con un análisis pictórico– dos de sus obras exponentes de lo antes mencionado: *Las vitrinas* y *El visitante y las vitrinas*, obras clave, por su visibilidad y trayectoria expositiva, en el «descubrimiento», en los años veinte, de Solana por los representantes del Arte Nuevo.

**Palabras clave:** Pintura española del siglo xx, Gutiérrez Solana, Vitrinas, Maniqués, Animado-Inanimado.

**Abstract:** Gutiérrez Solana is an artist whose rallying for the survival of tradition and whose vision of the world led him both, to reject the Regenerationism movement, and to break with the Academy's principles. This attitude toward color and perspective, as well as the deformation and outlining in his figures, creates a sense of restlessness in the observer, as it is impossible to distinguish reality from the unreal. Two of his paintings will be analyzed in this article,

both in historical context and in pictorial terms: *The showcases* and *The visitor and the showcases*. These two pieces are extremely important due to their visibility and the moment they represent in Solana's career. In fact, they led to the discovery during the 1920s of Solana by the leaders of the «Arte Nuevo».

**Keywords:** Twentieth Century Spanish painting, Gutiérrez Solana, Showcases, Mannequins, Alive-Lifeless.

La producción artística del pintor José Gutiérrez Solana captó desde un primer momento el interés de críticos, historiadores y literatos. Su obra se vinculó con la tradición pictórica española (especialmente Goya, El Greco y la pintura del Siglo de Oro) y la Generación del 98 (Zuloaga y la primera etapa de Darío Regoyos), si bien, aunque la herencia de la pintura española se encuentra presente de manera manifiesta, su producción tanto artística como literaria tiene grandes diferencias con la de los artistas de la generación finisecular. En primer lugar, Solana pertenece a una época posterior a los artistas anteriormente citados; en segundo lugar, en sus obras lleva la crítica característica de esa generación al extremo; y por último, no imagina una situación mejor que la plasmada en sus creaciones, es decir, carece de función regeneracionista.

Hacia mediados de los años veinte, su pintura será muy valorada por los

Figura 1. *Las vitrinas*, 1910. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. © José Gutiérrez Solana, VEGAP, Madrid, 2010.

J. Solana  
-1910-



renovadores del arte español, llegando incluso a influir, como señala Eugenio Carmona (2004: 136), en Ángeles Santos, Francisco Mateos, Maruja Mallo e, incluso, Salvador Dalí. Las razones por las que las nuevas generaciones valoraron su obra se deben al cambio que se produce en las corrientes artísticas con el *retour à l'ordre* después de la Primera Guerra Mundial y a la publicación del ensayo *Realismo Mágico* de Franz Roh, que tuvo en España una temprana difusión y una gran influencia en los renovadores del arte español<sup>1</sup>. Lo que valoraban estos artistas de la pintura de Solana era, en primer lugar, su ruptura con los principios académicos a través de la deformación, el uso de una perspectiva en planos paralelos, la restricción cromática y la linealidad de las figuras. Por otra parte, un aspecto muy importante en dicha valoración tiene que ver con los cambios acaecidos desde la publicación del ensayo de Roh: la presencia en sus composiciones de lo mágico, lo extraño y lo inquietante.

Así lo manifestaban uno de sus principales detractores, José Moreno Villa (1951): «Infundir a sus personajes la sensación de lo real y lo no real al mismo tiempo», y uno de sus principales admiradores, Antonio Machado (1923: 768): «Este Goya necrómano o, lo que es igual, este antípoda de Goya, pinta con insana voluptuosidad lo vivo como lo muerto, y lo muerto como lo vivo».

Lo inquietante está presente en sus primeras obras, *Autómatas* (1907) y *Las vitrinas* (1910), donde trata un tema que, posteriormente, S. Freud (1919: 297-324) señalará como una de las principales causas de extrañamiento: figuras de cera, maniqués y autómatas. Así, en la exposición de artistas ibéricos de 1925 presentará una serie de cuadros como *El visitante y las vitrinas* (1910), en el que jugará con esa sutil frontera entre lo animado y lo inanimado; en *Los desechados* (1908) mostrará la marginalidad y la enfermedad; y finalmente, en *Los chulos* (1906), repetirá y transmutará varias veces el mismo rostro, consiguiendo una sensación inquietante en el espectador. Se trata de una se-

rie de temas de plena actualidad para la época a partir de la publicación del ensayo de Roh, pero realizados años antes de que la corriente del realismo mágico triunfara en Europa, razón por la cual el artista sería muy valorado por los jóvenes creadores.

A partir de la década de los ochenta su obra será objeto de un estudio sistemático y de una catalogación razonada por Luis Alonso Fernández (1985), que permitió completar las lagunas en la investigación y aproximarse de una forma integral a la producción de Solana. Alonso Fernández insiste en la valoración del artista investigando sus precedentes en la historia de la pintura española, El Greco, Velázquez, Goya y la Generación del 98, realizando además un análisis técnico, temático y estilístico de sus obras, y subrayando las relaciones y coincidencias con la producción de otros autores. Valeriano Bozal (1992) remarcará su carácter personal e independiente en el arte español de su época. Ángel González García (1999: 147-165) y Eugenio Carmona (2004: 121-122) situarán su obra en los realismos de nuevo cuño que surgirán en la Europa de los años veinte, destacando su participación en las publicaciones ultraístas (como la revista *Grecia*), en la exposición de artistas ibéricos y en la constitución de Amics de l'Art Nou (ADLAN) en Madrid en 1935, donde el pintor cántabro figura como uno de los socios.

De entre sus muchas obras, dos han llamado poderosamente la atención de los investigadores, *Las vitrinas* y *El visitante y las vitrinas*, realizadas en 1910, intentando establecer su fuente de inspiración. Algunos, como Francisco Cossío (1929) las identifican con las vitrinas del Museo Carnavalet de París. Por su parte, Ramón Gómez de la Serna (1944) menciona, en la monografía dedicada al artista, las vitrinas del Museo Arqueológico. Barrio-Garay (1978: 60-61) cree que representan las vitrinas del Museo Arqueológico de Madrid o del Museo Nacional de Antropología, y Manuela Mena (2004: 112), siguiendo a Barrio-Garay, se refiere también al Museo Arqueológico Nacional (figuras 1 y 3).

<sup>1</sup> Fue publicado en la *Revista de Occidente* n.º 16 en 1927, traducido por F. Vela, pp. 274-301. En este sentido, no deja de ser curioso que en una carta manuscrita de Solana (fecha el 16 de febrero de 1926), conservada en el centro de documentación de la Residencia de Estudiantes, dirigida al crítico de la *Revista de Occidente* y la *Gaceta Literaria*, Benjamín Jarnés, responda a su solicitud de fotografías de Las vitrinas para publicar un artículo en la revista alemana *Der Querschnitt*. Este requerimiento tendría como objetivo, seguramente, conectar la obra de Gutiérrez Solana con los nuevos realismos triunfantes en ese momento en Alemania, representados en la publicación de Roh (Residencia de Estudiantes signatura BJ280790346/BJ/1/80/1).

Figura 3. *El visitante y las vitrinas*, 1910. Colección particular. © José Gutiérrez Solana, VEGAP, Madrid, 2010.





Figura 2. Mariano Moreno: Sala VII: Cuchillería y vestuario moderno del Museo Arqueológico Nacional, c. 1920. Museo Arqueológico Nacional (FD 775).

<sup>2</sup> Enrique Mélida y Alinari (Madrid, 1838-París, 1892). En 1882 se casó en París con Marie Bonnat, hermana del famoso pintor francés León Bonnat (1833-1922), y al año siguiente se establecía definitivamente en la capital francesa. Fue miembro del jurado internacional en la Exposición Universal de París de 1889. Con modernas inspiraciones estilísticas francesas en su pintura, pero manteniendo asuntos españoles, siguió alcanzando notables éxitos, como *La comunión de las monjas* y *La niña perdida*, adquiridas por el Museo de Luxemburgo. Su cultura artística, perspicacia crítica y atención a las posiciones de vanguardia, lo convierten en figura singular entre los españoles de su tiempo.

<sup>3</sup> Expedientes n.º 1893/4 y 1895/7. Lamentablemente en el archivo histórico del Museo Arqueológico Nacional no se conservan datos de la petición del pintor para realizar estas obras.

<sup>4</sup> Francisco Clivillés y Serrano (Madrid, 1869-1920). Estudia escultura en la Escuela de Bellas Artes de San Fernando de Madrid. Discípulo de Samsó, se especializó en el retrato, colaborando igualmente con diversos arquitectos, en especial con Isidro de Benito, en ornamentaciones escultóricas de arquitectura. Concurrió a las Nacionales de Bellas Artes, obteniendo menciones honoríficas en 1895 y 1897; tercera medalla en 1904 y segunda en 1908. En 1915, junto con el arquitecto Isidro Benito, obtuvo tercera medalla en la sección de Arquitectura.

Ante esta variedad de opiniones sobre cuál es el lugar representado en esas dos composiciones, nuestra investigación aporta una nueva y definitiva localización que zanja la diatriba: *Las vitrinas* se identifican con la sala VII del Museo Arqueológico Nacional (figura 2). Documentos inéditos del artista relativos al citado museo, una fotografía que muestra la instalación museográfica del Museo Arqueológico Nacional en la que se pueden observar las dos vitrinas, una relación de las piezas expuestas en 1898 en dicha sala, y un presupuesto para la construcción de las vitrinas y los maniqués, son las pruebas documentales aportadas en nuestro estudio. Por otra parte, hemos podido identificar la indumentaria representada en los cuadros, que corresponde a una donación efectuada en 1893 y 1898 (en lotes de 77 y 44 piezas, respectivamente) al Museo Arqueológico Nacional por María Bonnat, viuda del pintor Enrique Mélida y Alinari<sup>2</sup>, conservada actualmente en el Museo del Traje. CIPE<sup>3</sup> (figuras 4 y 5).

La instalación del Museo Arqueológico Nacional en su sede actual se realizó en 1895 siendo director Juan de Dios de la Rada y Delgado. Los objetos fueron expuestos por orden cronológico manteniendo los protocolos de conservación, iluminación y seguridad con las vitrinas que disponía el museo cuando estuvo instalado en el Casino de la Reina. En lo que respecta a la sala VII fue instalada a finales de 1898, pues en mayo de ese mismo año se conserva una carta del director del Museo Arqueológico Nacional al Director General de Instrucción Pública en la que hace referencia a los costes del proyecto de instalación que ascienden a 3.000 pesetas (según los presupuestos de junio de 1897) para la realización de los maniqués, a cargo del escultor Francisco Clivillés<sup>4</sup>, y para el arreglo de las vitrinas realizado por Eugenio Ruiz (figura 6). Esta sala, tal como aparece en las obras de Gutiérrez Solana, es descrita en la publicación de Álvarez-Ossorio (1919: 71-73), *Una visita al Museo Arqueológico Nacional de*



Hemos podido identificar la indumentaria representada en los cuadros, que corresponde a una donación efectuada en 1893 y 1898 al Museo Arqueológico Nacional por María Bonnat, conservada actualmente en el Museo del Traje. CIPE

Figura 4. Basquiña, jubón y madróñera, c. 1801.  
Museo del Traje. Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico.



Figura 5. Vestido imperio, c. 1800.  
Museo del Traje. Centro de Investigación  
del Patrimonio Etnológico.

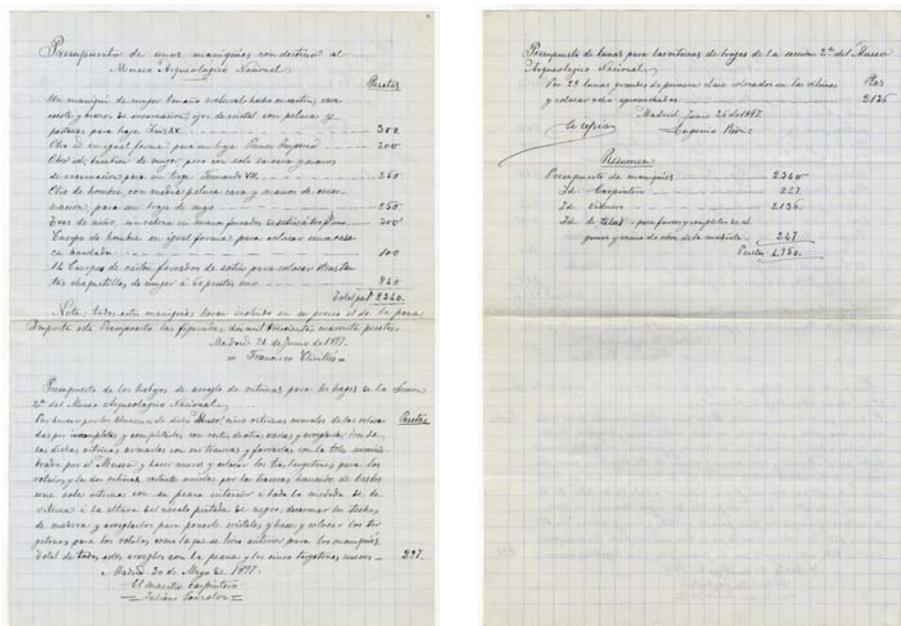


Figura 6. Presupuesto de maniqués y vitrinas, 1897. Archivo Museo Arqueológico Nacional (Expediente 1895/7).

1910, que formaba parte de la biblioteca personal del artista<sup>5</sup>. También, aparece descrita esta sala en un texto inédito del artista sobre el Museo Arqueológico Nacional conservado en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía: «Después de contemplar estas admirables figuras de barro pasamos á la sala VII En la que pueden admirarse en vitrinas una porción de trapos colocados sobre maniqués completos pertenecientes a la época de Carlos IV. Fernando VII y Imperio, están muy bien conservados y tienen estas figuras una gran belleza en sus colores y tocados. Hay en esta sala una fuente que perteneció á la iglesia de Santa Cruz de Madrid y pendientes de un muro un gran trofeo de armas formado con chuchos y ballonetas metidas en palos que fueron de las [que] empleo el pueblo de Madrid en la lucha contra los franceses en el 2 de Mayo. Aquí terminamos nuestra visita á la planta Baja del Museo Arqueológico»<sup>6</sup>.

La sala VII se mantuvo intacta hasta el proyecto de remodelación de 1933 que afectó a las salas de Edad Moderna, realizado por el arquitecto Luis Moya,

siendo director Álvarez-Ossorio. Las obras terminaron en julio de 1936, pero no se inauguró como consecuencia del comienzo de la Guerra Civil. Durante la guerra el museo sirvió como almacén de las obras de arte recuperadas por la Junta Superior de Conservación y Protección del Tesoro Artístico. También se desmontaron las instalaciones museográficas, conservando sus piezas embaladas en la sala de antigüedades egipcias (AA.VV., 1993).

En 1939 se abrió en la planta alta del edificio el denominado «Museo breve», una instalación de carácter provisional, pero cuyo montaje se prolongó hasta 1951. Se trataba de una selección de las piezas más importantes del museo desde la Prehistoria hasta la Edad Moderna. En lo que respecta al contenido de la sala VII, junto con el resto de las piezas que formaban parte de la donación efectuada por María Bonnat, pasaron en 1943 a formar parte del Museo del Pueblo Español por medio de una ordenación de colecciones. Estas piezas se conservan en la actualidad en el Museo del Traje, heredero del citado museo,

<sup>5</sup> Conservada en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía procedente del archivo personal Gutiérrez Solana.

<sup>6</sup> Advertirá el lector, en la transcripción, los errores gramaticales y las faltas de ortografía. Según Gómez de la Serna (1972), ésta es una de las características de los escritos de Solana, donde muestra «la espontaneidad suprema» de las faltas de ortografía, obligando a la imprenta a comprar un plus para corregir los errores y cuidar las formas de expresión de los manuscritos.

El autor convivía en su casa con objetos de este tipo, como cabezas de peinadora, maniqués de figuras de cera, esculturas, artefactos que eran tratados no como seres inanimados, sino como miembros del hogar, hasta el punto de autorretratarse con ellos

aunque las vitrinas y los maniqués se perdieron.

Desde el punto de vista técnico, *Las vitrinas* y *El visitante y las vitrinas*<sup>7</sup>, presentan un cuidado y perfecto dibujo que muestra los más minuciosos detalles de la composición. Estas obras, como otras de la primera etapa de su producción, muestran el uso de unas pinceladas muy diluidas, consiguiendo sutiles transparencias y suaves superposiciones. Posteriormente, la pintura de Solana evolucionará introduciendo ásperas texturas en sus composiciones, para conseguir efectos tridimensionales por la densidad de la materia pictórica utilizada, como podemos ver en *Las coristas* (1915) y en *Procesión en Calaborra* (1925).

También hay cambios en lo que respecta al color. Las creaciones de la primera etapa se caracterizan por un uso restringido del color (negros, pardos y tierras), en contraste con las obras a partir de la década de 1920, caracterizadas por una mayor amplitud de tonos en la paleta, como *Marineros cargando redes* (1945). No obstante, el uso del color está en relación con el tema a tratar.

Así, en algunas creaciones de su etapa final, como *La procesión de la muerte* (1930), vuelve a una gama cromática restringida. Lo mismo ocurre en las dos obras objeto de estudio, debido al amplio colorido y a los sutiles detalles de esta indumentaria histórica, que obliga al artista a ampliar su paleta para representar fielmente la realidad observada, tan llena de brillos, gradaciones tonales y contrastes cromáticos.

Por lo que respecta a la perspectiva, Gutiérrez Solana utiliza en sus pinturas, por lo general, una perspectiva paralela, escalonando una serie de planos hacia el fondo del cuadro. Pero en algunas obras, como las descritas, utiliza una distribución más libre, con una tendencia a la asimetría aunque jugando con el equilibrio de volúmenes en la composición. También es muy frecuente la utilización de diagonales y el contraste de zonas pobladas de elementos con otras absolutamente vacías, como podemos observar en la representación del pavimento en *Las vitrinas* donde

presenta deficiencias en el uso de este recurso.

En la imagen de la instalación de las vitrinas en el Museo Arqueológico Nacional, el artista modificó la disposición de las vitrinas mediante su representación en diagonal, lo que ayuda a contemplar la indumentaria de todos los maniqués, y en *El visitante y las vitrinas* cambió el orden de representación de los distintos maniqués, con lo que marca los contrastes de la indumentaria histórica representada en las obras. Solana invierte el orden colocando como fondo la vitrina mural, igual que ocurre en *Las vitrinas*, y cambia de lugar un maniquí ataviado con una robe a la francesa, que sirve para contrastar mejor los dos tipos de indumentaria representados: la indumentaria del majismo, que surgió como reacción a las modas foráneas, y la indumentaria que seguía los postulados de la moda francesa. Los cuadros presentan, además, deficiencias en la concepción de la perspectiva aérea, puesto que los elementos representados en primer término y en el fondo se construyen con la misma nitidez y detalle.

En cuanto a la iluminación, puede observarse por la disposición de las sombras en la fotografía de la instalación de las vitrinas en el Museo Arqueológico Nacional, la procedencia del foco lumínico. En *Las vitrinas*, la iluminación incide en los dos maniqués ataviados con trajes estilo imperio, jugando con los brillos que produce en la indumentaria y en los cristales. El resto de figuras permanecen menos iluminadas, lo que ayuda a incrementar los contrastes lumínicos para conseguir representar el volumen y dotar a la obra de un carácter inquietante. Por el contrario, en *El visitante y las vitrinas* prescinde de esos contrastes lumínicos, ilumina todas las figuras con gran intensidad y modifica el punto de origen de la luz, como se observa en la sombra del personaje ataviado con frac y sombrero de copa, personaje que, según Ramón Gómez de la Serna, realizó una vez terminado el cuadro como contrapunto a los maniqués, seguramente para acentuar el carácter perturbador de la obra mediante la contraposición vida-muerte.

<sup>7</sup> Estos dos lienzos fueron presentados a las exposiciones nacionales de Bellas Artes de 1910 y 1912 con el título *Lo que dicen las vitrinas*. Posteriormente, en 1925, Solana tituló estos dos cuadros en el reverso con escritura autógrafa como *Las vitrinas*. No obstante, estos títulos puestos por el autor fueron poco respetados; así, en la exposición de 1928 en la sala Bernheim-Jeanne de París, el primero de los cuadros citados aparece en el catálogo como *Los maniqués*. Título que se repite en la biografía de Solana publicada en 1945 por Sánchez Camargo. En lo que respecta al segundo de los lienzos, aparecerá en la citada exposición con el título *Las vitrinas del museo*. Pero será a raíz de la publicación de la monografía dedicada al artista por la editorial Espasa Calpe en 1936, cuando cambie esta denominación por la de *El visitante y las vitrinas*. Esta denominación no ha sido la única para referirse a la obra desde 1936 hasta la actualidad. Así, Sánchez Camargo en la biografía sobre Solana, utiliza la denominación *El Visitante del Museo*. Mientras que Leopoldo Rodríguez Alcalde se refiere al lienzo como *La vitrina y el visitante*.

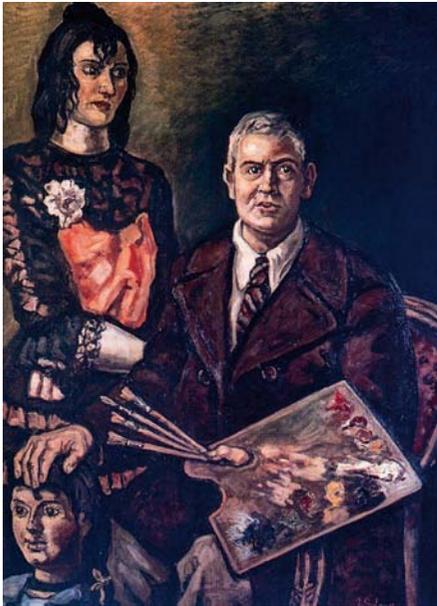


Figura 7. *Autorretrato con muñecas*, 1943. Colección particular. © José Gutiérrez Solana, VEGAP, Madrid, 2010.

El tema representado, el carácter objetual del ser humano, fue un recurso recurrente en el ámbito de las vanguardias<sup>8</sup>. Autores como Giorgio de Chirico, Fernand Léger, Hans Arp, Hans Bellmer, Marcel Duchamp o Man Ray se interesaron en la expresión de estos temas objetuales, remarcando los difusos límites entre lo animado y lo inanimado con la intención de producir inquietud en el espectador. Seres que eran para los artistas mencionados, un modelo de los nuevos ideales de la vida moderna.

Ese mismo carácter objetual emerge en las representaciones de Gutiérrez Solana en un gran número de lienzos, en los que juega siempre con los límites entre lo animado e inanimado. El autor convivía en su casa con objetos de este tipo, como cabezas de peinadora, maniquíes de figuras de cera, esculturas... (Sánchez Camargo, 1945), artefactos que eran tratados no como seres inanimados, sino como miembros del hogar, hasta el punto de autorretratarse con ellos, como en el conocido *Autorretrato con muñecas* (1943) (figura 7), concebido a la manera de retrato familiar. También, existen testimonios

pictóricos que demuestran la preferencia por los seres inanimados, como en la obra de Vázquez Díaz, *Retrato de los Solana* (1930).

Este hecho también lo encontramos en la vida y obra de uno de los amigos y principales estudiosos de la producción solanesca, Ramón Gómez de la Serna (Ávila Padrón, 2001: 143-182). En su literatura abundan los testimonios y descripciones de este tipo de seres (Gómez de la Serna, 1949: cap. XLVII)<sup>9</sup>, y respecto a su biografía, se conserva abundante material gráfico de la convivencia y predilección por las muñecas de cera y maniquíes como portadores de nuevos ideales (figura 8).

Los difusos límites entre lo animado y lo inanimado, el ser humano y el objeto, aparecen con frecuencia en otras composiciones de Solana, como en *La peinadora barata* (1918), *Gigantes y cabezudos* (1932), *Maniquíes* (1927), *La peinadora* (1937) y *Autorretrato con muñecas* (1943). Este planteamiento conceptual lo elabora también en los cuadros sobre los dioramas del Museo Grévin, *La muerte de Marat* (1928) y *El juicio de Mme. Roland* (1929), museo que ilustraba mediante dioramas de figuras de cera ataviadas con indumentaria histórica, distintos acontecimientos de la historia de Francia. El artista adquiría aquellos objetos con los que convivía en El Rastro madrileño, donde era frecuente encontrar muñecas, cabezas de peinadoras, maniquíes y la muñeca de cera con la que años más tarde se autorretrataría.

Estos seres-objetos están también presentes en sus obras literarias, como cuando describe el Madrid popular en *Madrid, escenas y costumbres* (1913), al reseñar el museo de figuras de cera en *La España negra* (1920), cuando comenta el Museo Granero en *Madrid callejero* (1923) o cuando transcribe los dioramas del Museo Grévin en un manuscrito del artista, conservado en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, aspectos que influirán en la novela de Pío Baroja *Las figuras de cera* (1924), en la que el escritor insiste en las mismas obsesiones que Solana: vida-muerte, animado-inanimado, atracción-temor.

<sup>8</sup> En este sentido no deja de ser curioso que en la exposición en la sala Bernhein-Jeanne de París, celebrada entre 16 y 27 de enero de 1928, cuyo catálogo contiene un prólogo del escritor, hispanista y crítico de arte Jean Cassou, figurase el lienzo titulado *Las vitrinas* con la denominación de *Los maniquíes*. Este cambio de denominación fue debido, seguramente, a las pretensiones de Ramón Gómez de la Serna, Edgar Neville y Jean Cassou de querer conectar la obra de Solana con la tendencia de los nuevos realismos. Tendencia triunfante en Europa desde la publicación del ensayo de F. Roh y con la que ciertos aspectos de la obra de Solana como lo mágico, lo extraño e inquietante conectaban plenamente. A pesar de estas pretensiones, la exposición como afirma Emiliano Aguilera fue un rotundo fracaso, pero en estas obras se aprecia la razón por la que Solana sería muy valorado por la generación de renovadores del arte español. Como sostenía en 1927 Vegue y Goldoni: «En Alemania sería un astro de primera magnitud. En su patria, todavía se le tacha de extravagante. Tanto peor para los que no aciertan a comprenderle».

<sup>9</sup> «Me llega de París una muñeca de cera que compré con el dinero de la herencia. Yo había tenido otra muñeca de cera entrañable, dramática, fascinante, pero se me murió en irreparable rotura. El maniquí de cera es el único ralenti que se puede conseguir de la mujer en reposo de un gesto, la única imagen de la mujer que puede merecer demencia religiosa, con una religiosidad vital, sin la abstracción a que conducen los mármoles y que cuando llega algún aporte femenino a la mesa de los espiritistas es una mano de parafina».

Todos los personajes que aparecen en la producción de Solana subrayan simultáneamente varios elementos del ciclo vital. Por un lado, son seres inertes, pero por sus ademanes y la acentuación de ciertas características fisiológicas parecen llenos de vida. Por otro lado, el hieratismo y la frialdad de sus miradas muestran la apariencia de cadáveres embalsamados, y en muchas ocasiones, como en *El visitante y las vitrinas* (1910), *Maniqués* (1927) y *Autorretrato con muñecas* (1943), establece un juego haciendo que los maniqués se humanicen mediante sus gestos y ademanes, y que las personas representadas en las obras tengan la apariencia de seres inanimados. Es decir, Solana no sólo no define claramente la frontera entre lo inanimado y lo animado, sino que incluso utiliza los títulos de sus creaciones para subrayar la indefinición (figura 9).

Los cuadros que nos ocupan pertenecen a ese universo solanesco. Pero además, la indumentaria histórica con la que están ataviados los maniqués incide en la humanización de las figuras y, al mismo tiempo, las sitúa en un contexto sociocultural e histórico, reforzado por la introducción, en uno de los lienzos, de un visitante ataviado con un frac de finales del siglo XIX<sup>10</sup>. *Las vitrinas* (1910) representan la indumentaria Imperio, caracterizada por la inspiración en la Antigüedad clásica y una mayor libertad y comodidad en el uso del atuendo. Las mujeres portaban las llamadas camisas, vestidos de talle alto de telas blancas y vaporosas bajo los que se adivinaba la forma del cuerpo, corte que se mantendrá durante años, aunque cada vez con formas más recatadas y telas más pesadas y adornadas. Los hombres sustituyen la casaca por el frac o la levita, el calzón por el pantalón, y los tejidos de seda por los de paño oscuro. Comienza el monótono traje burgués que se impondrá a lo largo del siglo XIX. El color queda reservado al chaleco.

*El visitante y las vitrinas* (1910) representa la indumentaria del majismo que surgió en el reinado de Carlos III como reacción a las modas foráneas, recuperando prendas características del vestir

nacional. El majo usaba «jaqueta», chaleco corto y calzones con faja de vivos colores en la cintura; en el escote un pañuelo anudado que dejaba ver el cuello de la camisa; el pelo recogido en una redecilla y grandes patillas, y para cubrirse capa larga y tricornio o montera. La maja vestía jubón con solapas, ajustado al talle, de mangas ceñidas y una falda de color denominada guardapiés, pañuelo sobre los hombros y el pelo recogido en una cofia. Cuando salía a la calle se ponía encima una falda negra llamada basquiña y la mantilla. En dicha pintura, hay un maniquí ataviado con una *robe* a la francesa, que marca las diferencias con la indumentaria del majismo, debido a que este traje seguía los postulados de la moda francesa y se caracterizaba por el lujo y la calidad en los materiales empleados para su confección.

El personaje ataviado con un frac parece perder su apariencia real al entrar en contacto con los maniqués, pero contribuye a conseguir esa sensación de extrañamiento, esa inquietud tan frecuente en la obra de Solana, y al mismo tiempo informa del público que acudía al museo y de sus reacciones ante las instalaciones museográficas.

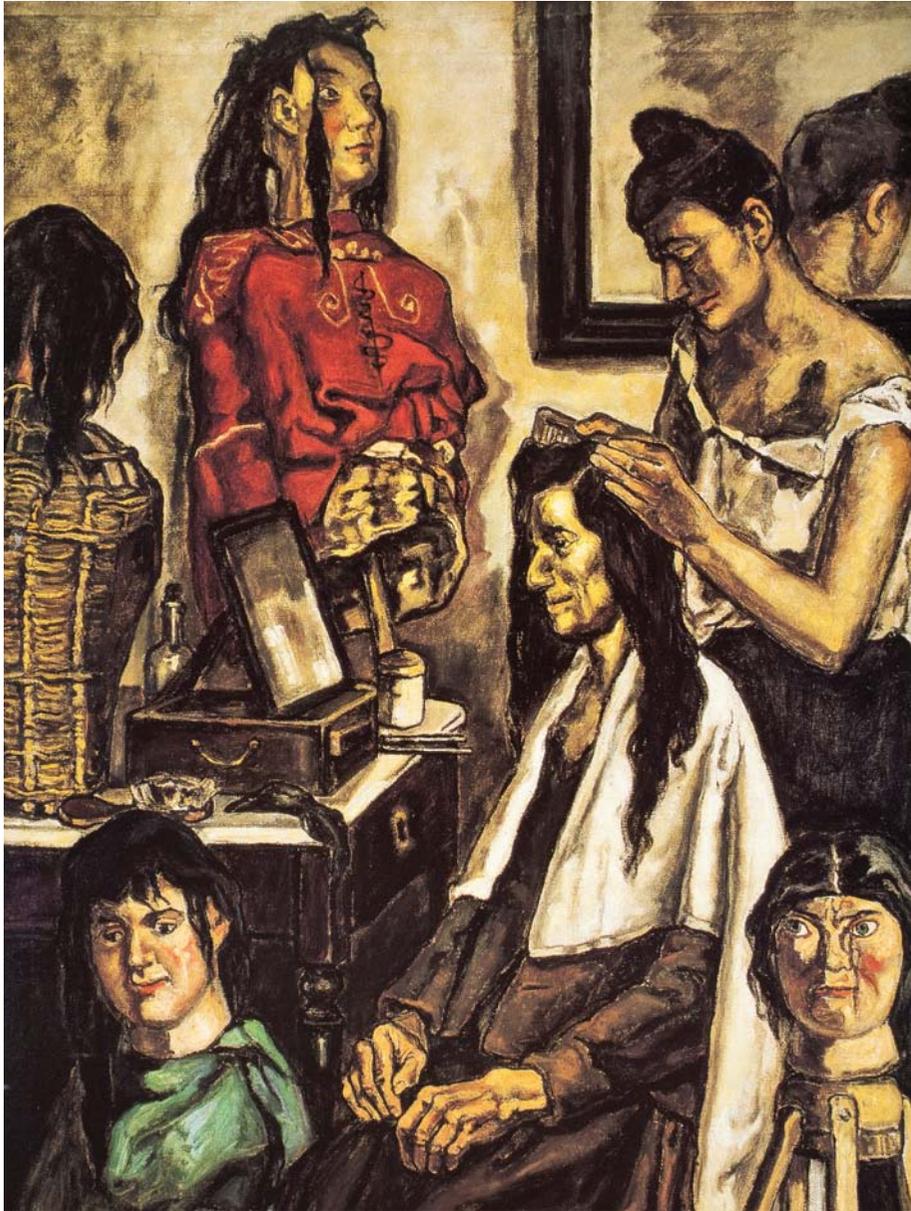
Solana muestra también las lecciones aprendidas de su profesor de anatomía, José Parada y Santín, en la Escuela de Bellas Artes de San Fernando, que enseñó al artista a diferenciar y a plasmar, mediante la caída de los pliegues de la indumentaria, si el modelo representado estaba vivo o muerto. Este recurso lo vemos por primera vez en estas dos obras, donde se puede contrastar la caída recta de los trajes de los maniqués, carente de dinamismo, con la caída angulosa de los pliegues en el personaje de *El visitante y las vitrinas* (1910), volviendo a introducir, una vez más, la indefinida línea entre lo animado y lo inanimado.

Todas estas sensaciones inquietantes se incrementan al analizar con más detalle los cuadros, a través de la carnación de las figuras, carnaciones de tonos rosáceos tan marcadas que son propias de figuras de cera y cartón-piedra. Por el contrario, el personaje del frac en *El visitante y las vitrinas* pre-

<sup>10</sup> Los cambios sociales y económicos que se habían ido gestando en el último tercio del siglo XVIII tuvieron su culminación con la Revolución Francesa (1789) que repercutió inmediatamente en toda Europa. El cambio en la indumentaria fue rápido y radical. Llegó a la moda el Neoclasicismo. Las mujeres aspiraban a vestir como las estatuas clásicas, con el talle bajo el pecho y telas claras y ligeras. Los hombres siguieron la influencia inglesa con sobrios trajes de paño. El majismo fue un fenómeno de reacción a las influencias extranjeras que sufrió España en el siglo XVIII y que exageraba las peculiaridades nacionales. La moda, reflejada muy bien por Goya, se inicia a finales del siglo cuando las clases altas empiezan a copiar la manera de vestir de las gentes del pueblo, especialmente los trajes usados por los majos y majas en Madrid. Este gusto se mantendrá durante gran parte del siglo XIX.



Figura 8. *Retrato de Ramón Gómez de la Serna*, de Alfonso Sánchez Portela, 1930. Colección particular. ©Alfonso Sánchez Portela, VEGAP, Madrid, 2010.



senta unas carnaciones más realistas que acentúan su carácter animado. El juego se remarca con la presencia en ambas obras de un maniquí de sastrería sin cabeza, culminando el carácter inanimado del conjunto. Gutiérrez Solana se sirve, por tanto, de múltiples recursos para enfatizar la frontera entre lo animado y lo inanimado. Así, en determinados maniqués se encuentran elementos que los sitúan en el mundo de lo inanimado, pero al mismo tiempo, estas figuras presentan ciertos aspectos que las humanizan, insistiendo en ese efecto sutil que produce en el espectador sensaciones inquietantes. Decía Machado de «este Goya necrómano» que tenía en sus pinceles la voluptuosidad de la vida y de la muerte. En fin, Solana encontró lo inquietante, lo animado y lo inanimado, el gusto por lo vivo y por lo inerte en unas vitrinas del Museo Arqueológico Nacional.



Figura 9 (arriba). *La peinadora barata*, 1918. Colección Grupo Santander. © José Gutiérrez Solana, VEGAP, Madrid, 2010.

Figura 10 (abajo). *Maniqués*, 1927. Colección particular. © José Gutiérrez Solana, VEGAP, Madrid, 2010.

## Bibliografía

- AA.VV. (1993): *De gabinete a museo: tres siglos de historia: Museo Arqueológico Nacional*, Madrid.
- ALONSO FERNÁNDEZ, L. (1985): «J. Solana, estudio y catalogación de su obra», en *J. Solana. Exposición homenaje*, Centro Cultural Conde Duque, Madrid.
- ÁLVAREZ-OSSORIO, F. (1910): *Una visita al Museo Arqueológico Nacional*, Madrid.
- ÁVILA PADRÓN, A. (2001): «El “ente plástico”: Gómez de la Serna-Gutiérrez Solana (A propósito del maniquí)», *Anuario del Departamento de Historia y teoría del arte*, XIII, Madrid: 143-182.
- BARRIO-GARAY, J. L. (1976): *José Gutiérrez Solana. Paintings and Writings*, Bucknell University Press, Lewisburg.
- BOZAL, V. (1992): «Al margen: Solana» en *Pintura y escultura española del siglo xx (1900-1936), Summa Artis*, XXXVI, Madrid.
- BOZAL, V. (2002): «José Gutiérrez Solana, nuestro Courbet» en AA.VV., *Creadores del Arte Nuevo*, Fundación Mapfre, Madrid.
- CARMONA, E. (2004): «Solana. El invitado, el primitivo y lo inquietante», en AA.VV., *José Gutiérrez Solana*, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid: 121-189.
- CORRAL, J. (2000): *La vida cotidiana en el Madrid del siglo xviii*, Madrid.
- COSSÍO, F. (1929): «Las vitrinas de Solana» en *El Norte de Castilla*, 24 de febrero y *La Voz*, 27 de febrero.
- CRUZ CANO y OLMEDILLA, J. de la (1988): *Colección de trajes de España*, Madrid.
- DESCALZO, A. (2002): «Modos y modas en la España de la ilustración» en AA.VV., *El siglo xviii: España el sueño de la razón*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.
- GÓMEZ DE LA SERNA, R. (1924): *La sagrada cripta de Pombo*, Madrid.
- GÓMEZ DE LA SERNA, R. (1944): *José Gutiérrez Solana*, Buenos Aires.
- GÓMEZ DE LA SERNA, R. (1948): *Automoribundia*, Madrid, cap. XLVII.
- GONZÁLEZ ESCRIBANO, R. (2006): *José Gutiérrez Solana*, Fundación Mapfre, Madrid.
- GONZÁLEZ GARCÍA, A. (1999): «José Gutiérrez Solana» en F. Calvo Serraller (dir.) *El realismo en el arte contemporáneo, 1900-1950*, Fundación Mapfre, Madrid: 147-165.
- FLINT, W. (1963): «Wax figures and mannequins in Solana», *Hispania*, 46, 4: 740-747.
- FLÓREZ, R. (1973): *J. Solana*, Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- FREUD, S. (1919): «Das Unheimliche» en *Imago*, 5: 297-324.
- FUSTER, A. (1968): *El legado de Goya*, Goya Hispano-Inglesa de reaseguros, Madrid.
- HERRANZ, C. (1996): «Moda y tradición en tiempos de Goya» en AA.VV., *Vida cotidiana en tiempos de Goya*, Lunberg, Madrid.
- HUERTA CALVO, J. (1998): *Al margen de la ilustración: cultura popular, arte y literatura en la España del siglo xviii*, Ámsterdam.
- JIMÉNEZ BLANCO, M. D. (1998): «Juan de la Encina. Director del Museo de Arte Moderno» en AA.VV., *Juan de la Encina y el arte de su tiempo*, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid.
- KERRIGAN, A. (1962): «Black Knight of Spanish painting. International reports: Solana», *Arts Magazine*, mayo-junio, New York: 16-20.
- LEIRA SÁNCHEZ, A. (1997): «El vestido en tiempos de Goya», *Anales del Museo Nacional de Antropología*, 4: 157-187.
- MACHADO, A. (1923): «El pintor Solana», en *Obras, poesía y prosa*, Losada, Buenos Aires.
- MENA MARQUÉS, M. (2004): «Solana y su mirada goyesca» en AA.VV., *José Gutiérrez Solana*, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid: 45-117.
- MORENO VILLA, J. (1951): «Palabras de los cuadros. Demencia del pintor Solana», *Novedades*, 25 de marzo.
- PANTORBA, B. de (1958): *Figuras cumbres del arte contemporáneo*, XXV, Madrid.
- POMPEY, F. (1946): *Museo de Arte Moderno. Guía gráfica y espiritual*, Madrid.
- PUERTA ESCRIBANO, R. de la (1997): «Moda, moral y regulación jurídica en época de Goya», *Ars Longa*, 7-8: 205-217.
- PUERTA ESCRIBANO, R. de la (2006): *La segunda piel. Historia del traje en España (del siglo xvi al xix)*, Generalitat Valenciana, Valencia.
- RODRÍGUEZ ALCALDE, L. (1974): *J. Solana*, Madrid.
- SÁNCHEZ CAMARGO, M. (1945): *Solana biografía*, Madrid.
- SÁNCHEZ CAMARGO, M. (1962): *Solana, vida y pintura*, Aldus, Madrid.

Isabel Baquedano Beltrán  
Carmen Sánchez García  
Museo Nacional Centro de  
Arte Reina Sofía  
Madrid

Isabel Baquedano Beltrán es licenciada en Prehistoria y Arqueología y Conservadora de museos del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía donde se ocupa, desde 2004, de los depósitos. Especialista en gestión del patrimonio, con especial incidencia en el campo del patrimonio arqueológico y los museos, ha publicado numerosos artículos y monografías sobre estos temas. En la actualidad colabora en proyectos de investigación I+D de la Universidad Autónoma de Madrid.  
isabel.baquedano@mcu.es

Carmen Sánchez García es licenciada en Historia del Arte. Conservadora de museos, inicia su experiencia profesional en 1983, en el Museo Español de Arte Contemporáneo. En 1990 se incorpora al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía donde ocupa, desde 1992, el cargo de jefe del Área de Registro. Especializada en la gestión de fondos museísticos en museos de Arte Contemporáneo ha impartido y realizado cursos de formación sobre la materia. Asimismo es Miembro del Comité organizador de la «V Conferencia Europea de Registros de Museos».  
carmen.sanchez@mcu.es

<sup>1</sup> Agradecemos desde aquí al Departamento de Restauración del MNCARS su implicación en el proyecto. Desde el principio, su director Jorge García entendió la importancia de que un restaurador nos acompañase en estas visitas, que por otra parte, en muchos casos, les brindaban la oportunidad de realizar la primera ficha sobre el estado de conservación. Ana Iruretagoyena y Paloma Calopa son las restauradoras responsables de este trabajo.

# Las obras de arte depositadas por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en otras instituciones: pasado, presente y futuro

**Resumen:** En este artículo damos a conocer, por primera vez, los depósitos que el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía tiene en otras instituciones. Además de repasar la evolución histórica de estas obras de arte valoramos la importancia y el papel de los registros en los museos: su fundamentación jurídica, la utilización de las nuevas tecnologías y el valor de las obras de arte, planteando, para finalizar, una serie de cuestiones a debate sobre la pertinencia de este tipo de préstamos de larga duración en otras instituciones.

**Palabras clave:** Museos, Arte, Registros, Depósitos, Tecnologías.

**Abstract:** In this article we show, for the first time, the deposits that the Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía has in other institutions. As we review the historic evolution of this art works, we also value the importance and role of the registrar offices at the museums: its lawsuit, the use of new technologies, and the art works value, setting out, to conclude, several questions to debate about the appropriateness of the long time lendings in other institutions.

**Keywords:** Museums, Art, Registrar Offices, Deposits, Technologies.

## Objetivos y alcance del trabajo<sup>1</sup>

Para centrar el tema, antes de comentar los avatares de la institución y la legislación que afecta a los depósitos de obras de arte, vamos a referirnos, de forma somera, a la importancia del registro en los museos, ya que el control de los depósitos entra de lleno en este concepto que estimamos, en cierta medida, «filosófico». Sin olvidar que es el Área de Registro de Obras de Arte (en adelante ROA) el que tiene la tarea de control y salvaguarda de los mismos.

No debemos dejar de lado que dos de los aspectos que dependen de este Área en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (en adelante MNCARS), el registro y el archivo, son y han sido fundamentales en muchos ámbitos de nuestra cultura occidental.

La arqueología nos muestra que «las raíces de la escritura se remontan al hecho de contar, que a su vez tuvo que ver con la capacidad de establecer una actividad basada en el tiempo» (Hobart y Schiffman, 1998). En zonas y culturas distantes cronológica y espacialmente, como por ejemplo China, Sumeria, Egipto o la América precolombina, la escritura, en muy diversos soportes, surge como una necesidad de listar y clasificar hechos trascendentes que se «registra-



Figura 1. *El Molino*, de Joaquín Mir. Esta obra estuvo depositada, junto con otras dos, en la Casa de las Españas (Universidad de Columbia, Nueva York) desde 1932. El deterioro de las tres pinturas hizo que se procediera al levantamiento de depósito desde el MNCARS en 2006 (Foto: Joaquín Cortés).

ban» en un momento determinado dentro de una cadena histórica conocida. Desde el *archeion* griego (edificio donde se guardaban los documentos oficiales) hasta la actualidad, la idea de registro/archivo ha remitido directamente al almacenamiento y control restringido de la información. Escritura y numeración son lenguajes clasificatorios de características universales y en su origen están implícitas nociones como información, registro, gestión de la información, autoridad y poder (Baquedano, e. p.).

Anotaremos, en otro apartado, la importancia de los sistemas de registro y catalogación en los museos españoles. Su función se viene valorando de forma fehaciente desde los inicios de la sistematización documental en estas instituciones (independientemente de cómo se hayan estructurado o la especialidad de los centros). Por ello, nos sorprende notablemente que en el organigrama ideal propuesto por el «Documento Cero del Sector del Arte Contemporáneo: Buenas Prácticas en Museos y Centros de Arte», donde se nombra la dirección y los responsables de distintos departamentos (colección permanente, exposiciones temporales, educación, biblioteca y documentación, publicaciones, contabilidad y personal, comunicación, marketing e infraestructuras, equipamientos y seguridad) no se mencione el Área de Registro formando parte estructural de la columna vertebral de estas instituciones que, con la aplicación del citado documento, se pretenden mejorar.

«La conservación de la pieza en el museo, fuera de su contexto natural o de su uso primitivo, sólo se justifica si junto a ella se conserva la documentación que memoriza las condiciones en que fue hallada (o creada, la anotación es nuestra), su historia. Es decir, tan importante como conservar la pieza es conservar su historia, que reproduce de forma documental todo lo que quedará del uso o del ambiente perdido o deteriorado del objeto. A ello puede unirse que la documentación de la pieza es su primer elemento para defenderla. Una vez decidido el porqué de la documentación tenemos que decidir que esta no

es un fin cerrado en sí mismo. La documentación debe pensarse como una herramienta de trabajo, abierta a todos los servicios del Museo y a través de ellos a la sociedad» (Caballero, 1982: 36).

Tras un breve repaso a la legislación sobre documentación y depósitos en los museos, que bajo nuestra óptica, deja clara la importancia que el legislador les ha otorgado desde las primeras disposiciones (de ahí nuestra perplejidad con el documento de buenas prácticas), nos parece necesario para hilvanar el *corpus conceptual* en el que encuadramos los departamentos de registro y documentación de los museos, básicamente como instituciones documentales, hacer alguna breve mención a la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, imprescindibles en el funcionamiento de estos departamentos, sin perder de vista el valor económico de las obras de arte, íntimamente unido a su custodia, manipulación y uso.

Intentaremos hacer visible esta importancia a través del ejemplo concreto de las obras de arte depositadas por el MNCARS en otras instituciones. Hemos elegido este aspecto, entre otros motivos, porque son pocos los ejemplos publicados en España sobre este tema si exceptuamos los depósitos del Museo Nacional del Prado (Gutiérrez, 2008) o un trabajo sobre depósitos judiciales (Quintana, 2006) editados recientemente. Por ello, una visión general de la evolución histórica y el estado actual de los depósitos del MNCARS puede resultar clarificadora, como uno de los múltiples aspectos que dependen de los departamentos de registro y documentación en los museos españoles.

### Fundamentación jurídica

No se puede entender esta disertación sin conocer algunos datos sobre el origen de las colecciones del MNCARS. En este sentido, el 27 de mayo de 1988 se creó mediante el Real Decreto 535/1988 el MNCARS; la necesidad principal para su fundación era «dejar constancia de la destacada aportación de los artistas españoles a la configuración de la mo-

dernidad (...), favorecer la comunicación social de las artes gráficas y promover el conocimiento y el acceso del público al arte moderno y contemporáneo».

Por su parte, la Ley 4/1990, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado, en su artículo 83 otorgaba al Museo la naturaleza de Organismo Autónomo Administrativo. Basándose en ese artículo, el 23 de febrero de 1996 se aprueba su Estatuto (RD 318/1996), modificado posteriormente por los Reales Decretos 2104/1996, 992/2000 y 1291/2007.

Sin embargo, la «verdadera historia» de la institución comenzó, aproximadamente, un siglo antes de su constitución sobre el papel materializada por el citado Real Decreto (535/1988). Nos tenemos que remontar, entonces, al 7 de agosto de 1894 cuando otro Real Decreto crea el Museo de Arte Contemporáneo, dividido en dos secciones: Pintura y Escultura y que, un año después, se rebautizaría como Museo de Arte Moderno. Nuevamente, por Decreto de 9 de octubre de 1951, se divide la colección y se crea el Museo Nacional de Arte Contemporáneo, denominación que volverá a cambiar en 1968 por la de Museo Español de Arte Contemporáneo. El actual MNCARS es heredero de estas instituciones y, como tal, las obras que están actualmente depositadas comenzaron a «salir» camino a otras entidades en los albores del siglo xx.

Continuamos haciendo un rápido repaso histórico sobre los sistemas de documentación que han afectado tradicionalmente a estos depósitos.

El comienzo de la sistematización documental en España lo encontramos en el Real Decreto de 29 de noviembre de 1901 que regula el Reglamento para el Régimen de los Museos Arqueológicos del Estado, servido por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, publicado en *La Gaceta* de 3 de diciembre de 1901. En este documento se ordenaba la creación de tres repertorios: Inventario General, Catálogo Sistemático y Catálogo Monográfico. Se ordena también que los Museos lleven un registro de entrada de objetos

por compras o donaciones y un registro de objetos en depósito.

La Dirección General de Bellas Artes, a través del Ministerio de Educación Nacional, aprueba por Orden Ministerial de 16 de mayo de 1942 (BOE n.º 157, 6 de junio de 1942) las Instrucciones para la formación y redacción del Inventario General, Catálogos y Registros en los museos servidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos. Conocidas coloquialmente como las instrucciones Navascués, señalaban como obligatorio la creación de un Registro de Entrada de objetos en depósito, con idéntica forma que el obligado Registro de Entrada de los objetos en propiedad al que se adjuntaría una casilla de observaciones para anotar la fecha en que se retiraría la obra. Hasta llegar al Real Decreto 3547/81, de 29 de diciembre, sobre depósitos de obras de arte y otros fondos museísticos propiedad del Estado en instituciones o entidades públicas o privadas, con una temática exclusiva sobre este tipo de préstamos de larga duración.

En la actualidad, la regulación de los depósitos de bienes asignados a los museos de titularidad estatal, conforme a criterios de información y ordenación de colecciones (garantizando siempre su integridad y conservación en condiciones óptimas), se rige por la normativa vigente en materia de Patrimonio: la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, el Real Decreto 620/1987, de 14 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, y supletoriamente por lo establecido en el Código Civil.

El Reglamento de Museos, en su capítulo cuarto, artículos 10 y 11, regula el tratamiento administrativo de las colecciones del museo estableciéndose la existencia de tres libros de registro: de los bienes culturales adscritos a la colección estable del museo; de depósitos de colecciones pertenecientes a la Administración del Estado y sus Organismos Autónomos; y de otros depósitos, en el que se inscribirán las colecciones de otra titularidad que se ingresen en el museo.

En el BOE n.º 114 del 13 de mayo de 1987 se publica una disposición transitoria del citado Real Decreto que señala que lo dispuesto en él «es de aplicación a los depósitos de fondos museísticos que la Administración del Estado haya constituido antes de la entrada en vigor del mismo».

## El registro en los museos. La aplicación de las nuevas tecnologías de la información

La tesis que defendemos es que la memoria artística está formada por las obras de arte y por toda la información/documentación que estas originan. La importancia de la documentación en los museos ha venido incrementándose en los últimos años en relación directa a las posibilidades que brinda el desarrollo de las nuevas tecnologías que han hecho factible un mayor control del Patrimonio Histórico. Hoy en día, somos conscientes de que la memoria colectiva está constituida tanto por las obras como por la información que se deriva de su salvaguarda (Foucault, 1995; Bellido, 2001; y Marín, 2000 y 2002).

Esta debe de ser una de las preocupaciones esenciales de los museos de arte contemporáneo como lo ha sido también de importantes artistas. Siguiendo a Marín (2004: 283) «es curioso comprobar, cómo en la segunda mitad del siglo xx a muchos artistas les ha obsesionado este deseo de control de la memoria artística. El primero de todos ellos sería Marcel Duchamp, con su obra *Caja en una Maleta*, de la que hizo varias ediciones entre 1935 y 1941, con reproducciones en miniatura y algunos originales de sus obras más importantes, toda una reflexión conceptual sobre el significado del arte, los museos, la circulación de las obras y su reproducción»; otros artistas como Warburg, Thomas Struth o Christian Boltanski han meditado también sobre memoria colectiva y arte.

La inquietud por estos temas quedó patente con la publicación del libro *Normalización Documental de Museos*, y la

La memoria artística está formada por las obras de arte y por toda la información/documentación que estas originan

La importancia de la documentación en los museos ha venido incrementándose en los últimos años en relación directa a las posibilidades que brinda el desarrollo de las nuevas tecnologías que han hecho factible un mayor control del Patrimonio Histórico

implantación por el Ministerio de Cultura del Sistema Integrado de Documentación y Gestión Museográfica, DOMUS.

El MNCARS se halla, a fecha de hoy, creando un nuevo sistema de gestión de la información al quedar obsoleto el sistema actual tras sólo ocho años de funcionamiento. No es un hecho baladí, pues nos debería hacer reflexionar sobre la conservación de la información en soporte informático, dado lo vertiginoso de los cambios en unas tecnologías a las que no podemos renunciar pero de las que no somos capaces de imaginar cuál será su futuro inmediato. Ponemos ejemplos de algunas de las personas mejor informadas en estas cuestiones que, a nuestro modo de ver, ilustrarían muy bien las reflexiones y la prudencia con la que deberíamos de actuar desde los departamentos de registro y documentación en los museos a la hora de elegir los sistemas de control de la información generados para las obras de arte: «Creo que existe mercado para unos cinco ordenadores (Thomás J. Watson. Presidente de IBM, 1943). No hay ninguna razón para que los individuos tengan un ordenador en su casa (Ken Olsen. Presidente del DEC, 1977). 64 k. deberían ser suficientes para todo el mundo (Bill Gates, Presidente de Microsoft, 1981)» (López de Calle y Tudanca, 2006).

Para desarrollar, de la forma más efectiva posible, el tratamiento integral de los depósitos del MNCARS en otras instituciones, creamos dos bases de datos en Excel (una, general, por instituciones y, otra, pormenorizada, por obras), donde se han incluido los datos que consideramos más relevantes para el conocimiento y gestión de la información; aprovechando las posibilidades que brindan estas tecnologías para acceder rápidamente a la información y el registro. Ambas, son lógicamente de texto por lo que los datos que presentamos aquí los hemos procesado con el programa SPSS versión 15.0, de la SPSS Inc, 1989-2006; capaz de hacer el recuento de frecuencias de las variables, aún hallándose estas en formato alfanumérico.

## El valor de las obras de arte

En España el sector de las artes plásticas, tanto la exhibición como el desarrollo del mercado de las obras de arte, es muy reciente; es con la llegada de la democracia, y de forma paralela a la normalización de la vida cultural del país, donde podemos colocar su nacimiento tal y como lo concebimos hoy. Es a partir de la década de 1980 (la creación de ARCO suele considerarse el pistoletazo de salida) cuando se produce una verdadera eclosión del fenómeno que se traduce en un incremento de la demanda y de los precios, un aumento de la atención de los medios de comunicación y la creación de numerosas instituciones dedicadas al arte contemporáneo desde el ámbito público, así como el notable incremento de la oferta expositiva de fundaciones y otras instituciones de carácter privado.

En este contexto es donde se ubica la creación, en 1988, del MNCARS por parte de los poderes públicos como emblema de esta «revalorización conceptual» del arte moderno. En paralelo a este fenómeno podemos apreciar el incremento exponencial de las solicitudes de depósito por diferentes Administraciones públicas que creemos pueden relacionarse directamente con la valoración de la creación y el arte contemporáneo por los/as políticos/as de las sociedades postmodernas, confiriendo a su gestión «el barniz necesario de modernidad» al colgar de las paredes de sus despachos u organismos oficiales obras pertenecientes a la colección permanente del MNCARS, obras según piensan, de rabiosa actualidad, que por ósmosis les confieran a los adjudicatarios oficiales de estos depósitos el mismo valor de actualidad.

No queremos dejar de señalar que las obras de arte al ser bienes tangibles, fácilmente transportables y con sistemas relativamente sofisticados de certificación y autenticación, se han prestado desde tiempo inmemorial a su monetarización, sirviendo como depósito de valor y medio de pago con la funcionalidad de instrumento financiero (Rausell,

1999: 47-48). Por ello, los museos están comenzando a valorarse desde la óptica de la Teoría General del Costo que tienen como objetivo explicar el significado del costo, su comportamiento, sus causas y sus efectos.

Sin negar este aserto, hay que diferenciar claramente entre el valor cultural y el económico de las obras de arte. Además, estas tienen unos intangibles como son el/los significado/s simbólico/s que le otorga la creatividad humana y ciertos derechos de propiedad intelectual. Por otro lado, estas piezas sufren una revaloración constante que se potencia cuando forman parte de los fondos de un museo.

Además de la importancia de estos valores debemos de tener muy en cuenta los procesos degenerativos que sufren las obras custodiadas en museos, que podríamos resumir como «el factor tiempo»; cuya degeneración progresiva se incrementa en directa relación con la inadecuada conservación y manipulación de las mismas. Costo y conservación son dos de los factores que deberían tenerse muy presentes a la hora de formalizar un depósito, independientemente de las presiones políticas o de cualquier índole que este tipo de préstamos a largo plazo puedan suscitar. Entendemos que la legislación vigente contempla la utilización de las obras de arte de los museos españoles cumpliendo una función de alta representación del Estado, con la que en principio estamos de acuerdo, pero siempre que el valor económico y, sobretudo, su valor cultural y su salvaguarda para futuras generaciones esté por encima de su función representativa.

### **Evolución histórica de las obras de arte depositadas por el MNCARS**

El número de obras de arte confiadas a otros establecimientos culturales o de alta representación del Estado ascienden a 2.209 (aunque esta cantidad puede variar ya que algunas carpetas de grabado se depositaron sin desglosar). Estas han

ido saliendo desde inicios del siglo xx instituyéndose depósitos en instituciones muy variadas. El depósito más antiguo documentado se estableció en 1901 en el Tribunal Superior de Justicia de Albacete. A partir de esta fecha, y hasta el momento actual, se han ido estableciendo numerosos depósitos hasta alcanzar el considerable número de obras que actualmente se hallan custodiadas fuera del museo. ROA era consciente de la necesidad de tener una persona dentro del área dedicada exclusivamente al control efectivo y real de los depósitos (muchos históricos de los que, a veces, la documentación no era completa o era inexistente); ya que dada la trayectoria histórica de la colección casi la mitad de estas obras permanecen desde el siglo pasado integradas, con mayor o menor fortuna, en otros centros y colecciones.

Por otra parte, algunas obras presentaban problemas heredados de antiguo todavía por solventar. La separación de la colección del antiguo Museo de Arte Moderno fue el origen de dos nuevos museos: el de Arte del Siglo XIX y el de Arte Contemporáneo. Sus fondos, en el momento actual, forman parte de las colecciones permanentes del Museo Nacional del Prado y del MNCARS, respectivamente. La documentación generada desde finales del siglo XIX se repartió entre estas dos instituciones; a fecha de hoy, todavía hay documentos que pertenecerían a nuestra institución que se hallan custodiados en el Museo Nacional del Prado y a la inversa, con los inconvenientes que esto genera para el control efectivo de las obras depositadas de antiguo. A ello habría que añadir que otro Real Decreto, el 410/1955, de 17 de marzo, reordena las colecciones estables de ambos museos, asignando las obras a uno u otro tomando como hito determinante la fecha de nacimiento de Pablo Picasso, con 31 excepciones enumeradas en el citado Real Decreto (actualmente tenemos depositadas 77 obras de estos artistas).

Comenzamos el trabajo de control de los depósitos haciendo una búsqueda exhaustiva en los archivos de ROA de toda la documentación por instituciones

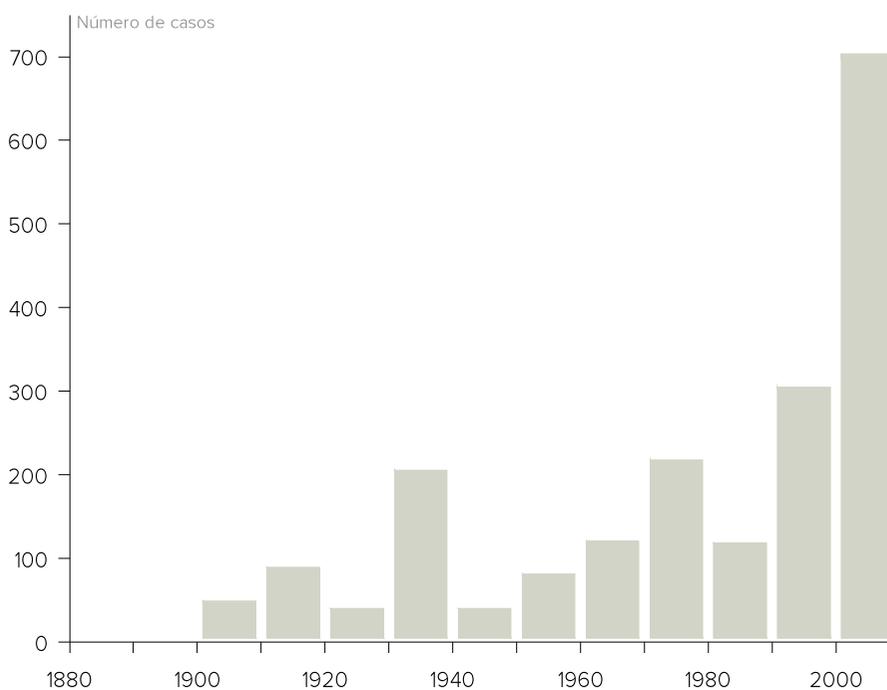
El número de obras de arte confiadas a otros establecimientos culturales o de alta representación del Estado ascienden a 2209. Estas, han ido saliendo desde inicios del siglo xx instituyéndose depósitos en instituciones muy variadas. El depósito más antiguo documentado se estableció en 1901 en el Tribunal Superior de Justicia de Albacete

para, posteriormente, realizar «una visita de obra» a los establecimientos depositarios con el fin de conocer realmente la situación administrativa y de conservación de la colección. Dado que algunas de las obras nunca estuvieron físicamente en el MNCARS aprovechamos para realizar una ficha catalográfica sucinta y la documentación fotográfica precisa en el caso de necesitarse, para actualizar cuestiones metodológicas, administrativas y artísticas. Señalar que los reconocimientos realizados, hasta el momento, además de aportar datos no conocidos de las obras y ayudar a su conocimiento, registro y catalogación, han servido para levantar definitivamente algunos de los depósitos históricos que, tras nuestra visita, consideramos inconvenientes.

Baste como ejemplo las tres obras de Joaquín Mir, Gregorio Prieto y Vila Puig que estaban depositadas, desde 1932, en la Casa de las Españas (centro perteneciente a la Universidad de Columbia, Nueva York). Las tres se localizaban en los almacenes del museo de la universidad en unas condiciones pésimas de conservación a punto de perderse definitivamente (figura 1). Un aspecto importante de nuestro trabajo es la recuperación de estos depósitos antiguos cuando las condiciones de exposición y custodia así lo aconsejen. Otra particularidad interesante está siendo, el conocer directamente obras que nunca estuvieron en el MNCARS, poder completar la ficha catalográfica y subsanar posibles errores históricos de los datos que constaban en el museo (autor, dimensiones, año de ejecución, técnicas...).

Por lo que respecta a las instituciones prestatarias podemos dividir las en dos grandes bloques: instituciones museísticas e instituciones públicas de carácter estatal. En ambas, cumplen la función fundamental que tienen encomendadas por ley las obras depositadas y expuestas fuera del museo: dar a conocer la colección al público y ayudar a difundir la imagen del arte español en centros relacionados con la alta representación del Estado. Son 166 las instituciones que tienen obras del MNCARS, de ellas, 57 son museos.

Figura 2. Gráfico en el que se presenta el número de obras de arte prestadas por décadas, desde 1901 hasta 2007



1900/1910, 61 obras; 1910/20, 78 obras; 1920/30, 44 obras; 1930/40, 203 obras; 1940/50, 45 obras; 1950/60, 74 obras; 1960/70, 120 obras; 1970/80, 219 obras; 1980/90, 129 obras; 1990/2000, 321 obras; 2000/2007, 661 obras

Vamos a darle prioridad, entre los múltiples análisis que se podrían realizar, a la evolución histórica de las obras depositadas tomando como referencia el año 1988 pues es esta la fecha en la que se crea y se pone en funcionamiento el MNCARS. A partir de este momento los datos y la documentación gráfica que presentamos va a referenciar esta data diferenciando los depósitos anteriores, que consideraremos históricos («heredados» por nuestra institución) y los posteriores a este momento realizados por el MNCARS. Señalamos que 1.955 casos tienen toda o parte de la documentación (incluida la Orden Ministerial) y en 354 desconocemos totalmente la tramitación administrativa por la que salieron las piezas. Estos depósitos, aunque los consideramos todos históricos no los hemos referenciado en los gráficos por prudencia; 1.064 obras de arte se han depositado por el MNCARS.

Los depósitos comenzaron en una fecha temprana y el objetivo básico de los mismos no ha variado sustancialmente durante más o menos el siglo en el que se vienen realizando. De las 2.209 obras de arte 1.145 son depósitos históricos y las 1.064 restantes han ido depositándose por el MNCARS desde su creación. En los primeros tiempos las obras fueron saliendo con una frecuencia entre 40/80 por década teniendo dos puntos de inflexión: en las décadas de 1920 y 1940 en las que se depositaron 44 y 45 obras respectivamente (la última de las cuales podría tener su explicación en la evolución del país tras la devastación que supuso la Guerra Civil) y dos momentos álgidos en las décadas de 1930 y 1970 cuando se prestaron 203 y 219 obras. Por último, desde que se creó el MNCARS, el crecimiento de préstamos de larga duración en otras

instituciones se ha elevado exponencialmente pasando de 129 obras de arte en la década de 1980, 321 en la de 1990 y 661 desde 2000 a 2007 (figura 2). Como comentaremos más adelante, muchas instituciones públicas solicitan depósitos de nuestros fondos (actualmente estas peticiones han aumentado en nuestro centro y no tanto en el Museo Nacional del Prado –Gutiérrez, 2008– o en Patrimonio Nacional, las otras dos instituciones que tradicionalmente han prestado obras de arte en organismos oficiales), por lo que tendremos que plantearnos si este crecimiento desmesurado es el más apropiado para la conservación del patrimonio conservado en los museos que, como establece la legislación vigente, son los que tienen la obligación de su salvaguarda y custodia.

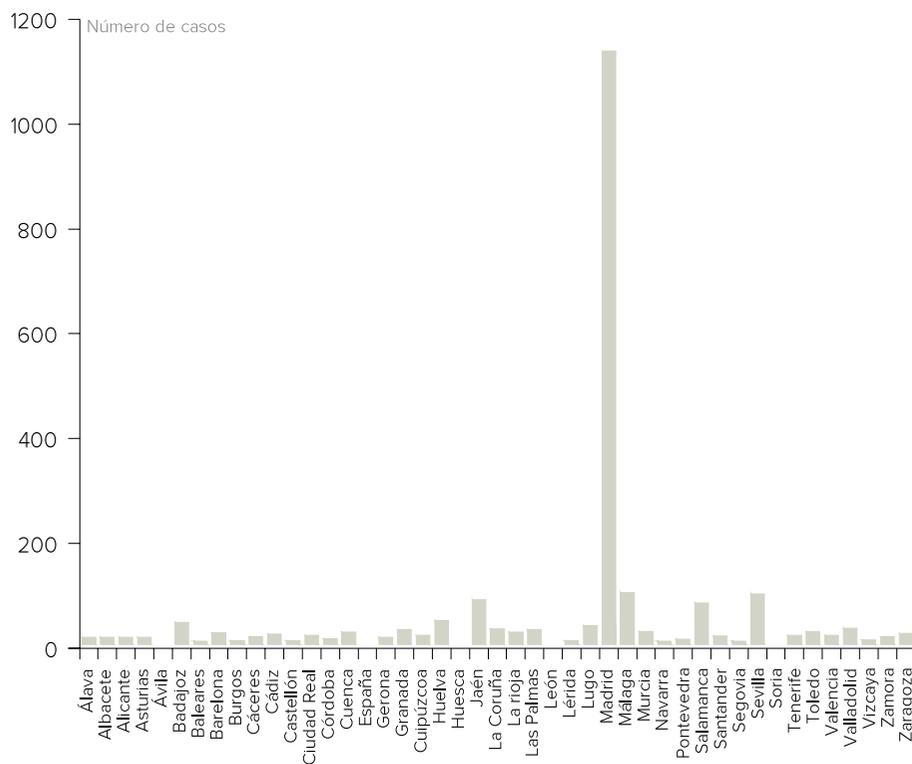
Geográficamente los depósitos se reparten por toda la geografía espa-

ñola a excepción de Almería, Guadaluajara, Ourense, Palencia, Tarragona, Teruel y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla (figura 3a). Si vemos la evolución histórica por Comunidades Autónomas (figura 3b) y exceptuamos el caso atípico de Madrid donde se concentran más de un millar de piezas (básicamente todas depositadas en diferentes ministerios que, lógicamente, tienen sus sedes en la capital de España y cuyas solicitudes se vienen realizando sin interrupción en las dos etapas, aunque creciendo exponencialmente en la última), en el resto de las Comunidades Autónomas nuestras obras de arte están custodiadas, por lo general, en museos provinciales y/o de bellas artes, siendo la Comunidad Autónoma de Andalucía la que tiene mayor número de obras (Jaén, Málaga y Sevilla) (figura 3c).

Con un simple vistazo a los gráficos de préstamos de larga duración por Comunidades Autónomas (figuras 3c y 3d), se evidencia de forma radical el cambio de tendencia de las solicitudes, a saber: mientras que los depósitos históricos estaban relacionados con museos de bellas artes y provinciales y con sus proyectos expositivos, los depósitos aprobados por el MNCARS se relacionan, principalmente, con la creación de algunos museos monográficos (en los que nos detendremos más adelante) y con préstamos de larga duración a ministerios y otros organismos públicos oficiales. Aunque somos conscientes de los riesgos que comporta hacer generalizaciones, nos gustaría señalar que en las inspecciones que venimos realizando hemos podido constatar que muchos de los depósitos antiguos realizados en instituciones museísticas han pasado de las salas de exposición permanente a los almacenes (lógico con el paso del tiempo y los nuevos discursos expositivos), lo que nos lleva a reflexionar si es conveniente mantener estos depósitos durante tanto tiempo sin que cumplan la función social que tienen asignada. Por otra parte, el conocer directamente dónde y cómo se hallan expuestas nuestras obras en instituciones no museísticas nos ha llevado también a reflexionar, sin negar la importancia cultural que realizan en estos centros, si este tipo de depósitos no habrán ido creciendo a lo largo de los años excesivamente y no deberíamos hacer una política más restrictiva, dejando sólo obras de arte en despachos y dependencias oficiales cuya relevancia esté fuera de duda y no en cualquier dependencia en los diferentes ministerios.

Antes de pasar a analizar otros aspectos nos gustaría hacer un inciso con respecto al depósito que tenemos en el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Este es un centro especial ya que las obras depositadas en él no se hallan sólo en su sede madrileña sino que se reparten por diferentes embajadas de España en el mundo. En estos casos su objetivo fundamental es mostrar el arte y los artistas más contempo-

Figura 3. Número de piezas prestadas por provincias



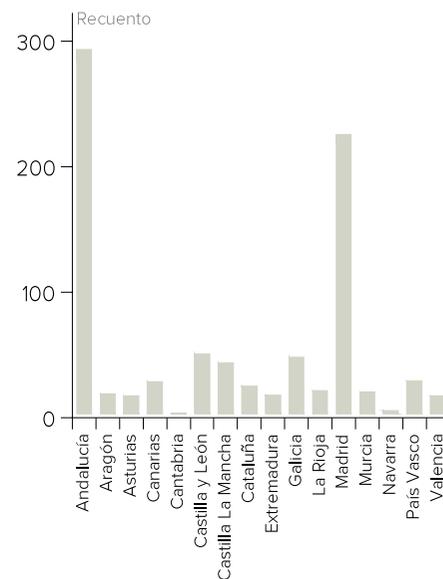
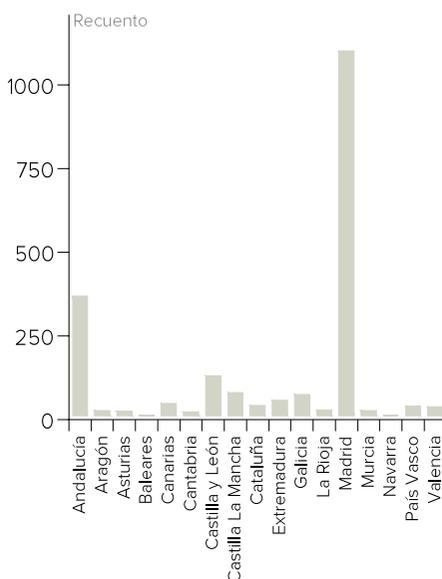
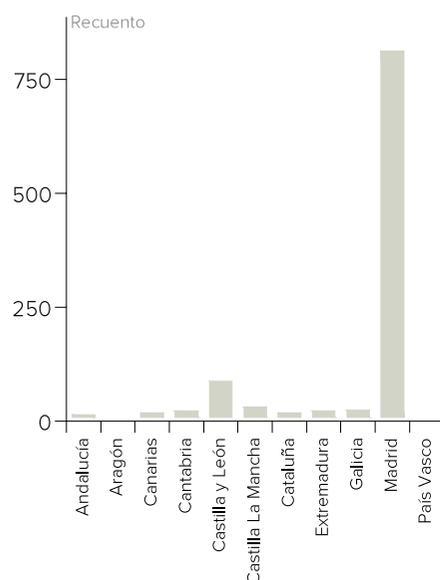


Figura 3b. De izquierda a derecha: número de piezas depositadas por CC.AA.; depósitos históricos: número de piezas depositadas por CC.AA. hasta 1988; y depósitos del MNCARS: número de piezas depositadas por CC.AA.

ráneos en el extranjero promocionando el último arte español. Las embajadas que muestran parte de nuestra colección son: Alemania, Austria, Bélgica, Egipto, Estado Unidos de América, Francia, Grecia, Italia, Luxemburgo, Marruecos, Nicaragua, Perú y Portugal (figura 4). Como ya hemos comentado en páginas anteriores las obras de arte que han salido históricamente del museo se encaminaron preferentemente hacia otras instituciones museísticas; los tipos de museos receptores han sido variados, pero el grueso de nuestros depósitos se concentran en museos monográficos, provinciales, de bellas artes y de arte contemporáneo (figura 5a). Si analizamos estas salidas con más detalle, podemos comprobar que hasta 1988 (figura 5b) la mayoría se encaminaron hacia los antiguos museos provinciales (cerca al 60% de las obras) y en menor medida hacia museos de bellas artes y de arte contemporáneo (20% y 7%, respectivamente). Por el contrario, a partir de 1988 (figura 5c), los préstamos más importantes van a realizarse a museos monográ-

ficos, seguidos muy de lejos por museos de arte contemporáneo y museos de bellas artes. Este gráfico, que en principio puede parecer anómalo, se explica perfectamente si consideramos que dos museos de estas características se han montado casi exclusivamente con piezas de la colección permanente del MNCARS, a saber: el Museo de Escultura Mateo Hernández (Béjar, Salamanca) y el Museo de Escultura al aire libre de Leganés (con 468 piezas prestadas a ambas instituciones).

Por lo que respecta a otras instituciones prestatarias la inmensa mayoría son ministerios y, en menor medida, ayuntamientos, fundaciones, instituciones militares y otros (en este epígrafe hemos incluido: Academias de Bellas Artes, Cámaras de Comercio, Colegios Oficiales de Arquitectos u otros profesionales, o el Auditorio Nacional; prácticamente todos estos depósitos son históricos) (figura 6a).

Diferenciamos, como siempre, la fecha de constitución de los depósitos (históricos y del MNCARS); mirando los gráficos (figura 6b) los datos se comen-

tan por sí solos, los préstamos de larga duración a ministerios se han mantenido sin solución de continuidad desde inicios del siglo xx incrementándose de forma generalizada en la última fase de nuestra institución. La única excepción es el Ministerio de Educación e Innovación donde el número de depósitos históricos a diferentes centros dependientes del mismo fueron muy importantes (fundamentalmente Institutos de Enseñanza Media en el momento anterior a la Guerra Civil).

Es clara la tendencia «a decorar» con obras de arte pertenecientes a la colección permanente del MNCARS los ministerios, debido a lo cual, los de nueva formación también nos han solicitado fondos. Creemos que esto guarda relación directa con conceptos ya explicados de modernidad, gusto y valorización del arte contemporáneo como objeto de prestigio. No son pocos los centros oficiales que están sustituyendo obras que consideran «antiguas» por piezas de nuestra colección que, como nos comentan en las inspecciones, «dan un

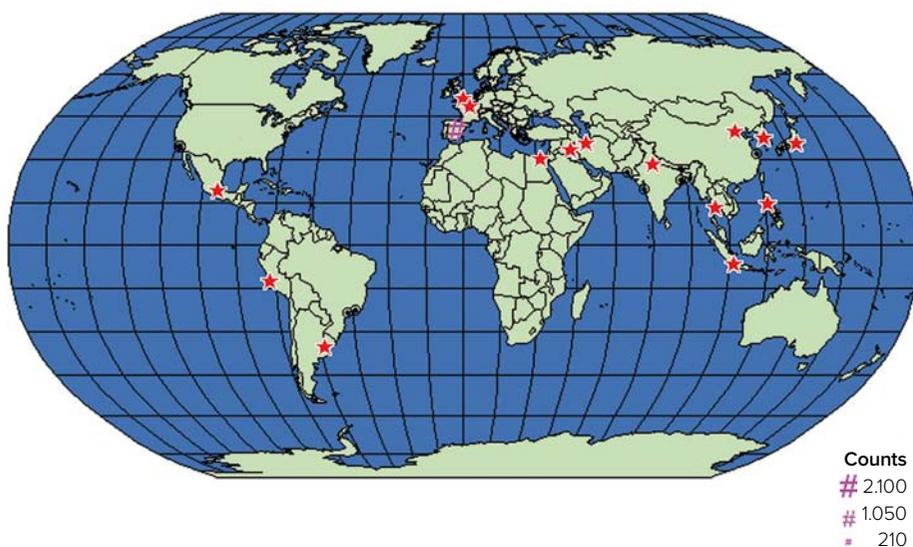


Figura 4. Embajadas de España en distintos países con depósitos del MNCARS: 12 obras en Austria, 12 en Bélgica, 52 en Estados Unidos de América, 6 en Egipto, 1 en Francia, 32 en Alemania, 6 en Grecia, 17 en Italia, 4 en Luxemburgo, 4 en Marruecos, 7 en Nicaragua, 4 en Perú y 1 en Portugal.

aire más juvenil, moderno y cosmopolita que las obras decimonónicas» que pretenden sustituir.

Para terminar este apartado los depósitos a fundaciones se han realizado todos en la última etapa. Destacamos el constituido con la Fundación Gustavo Torner (Cuenca) donde todas las obras expuestas pertenecen a nuestra colección permanente.

Estimamos relevante el hecho de que en los últimos años se hayan creado dos museos monográficos y una fundación casi exclusivamente con obras del MNCARS que sirven para poner en valor y dar a conocer obras que por problemas de espacio y de concepción museológica no pueden exponerse en las salas del museo. A pesar de lo cual no dejamos de reconocer que este tipo depósitos, a veces, crean problemas de funcionamiento institucional, baste como ejemplo el hecho de no especificar en las exposiciones la titularidad de las obras o que, en ocasiones, los organismos prestatarios consideren las piezas como suyas entendiendo el con-

trol que se hace desde el museo como una intromisión.

De las 2.209 obras depositadas en distintas instituciones, 1.250 son pinturas, 656 esculturas, 146 grabados, 63 dibujos, 31 piezas de artes decorativas, 1 instalación y de las 62 restantes desconocemos, por el momento, a qué tipo corresponden (hasta que se realice la visita de obra correspondiente y podamos completar la ficha catalográfica básica) (figuras 7a y 7b).

La elección de piezas para depositar ha variado a lo largo del tiempo, mientras que los primeros depósitos fueron fundamentalmente de pinturas y, en menor medida, esculturas, grabados y dibujos, a partir de 1988 baja considerablemente el número de pinturas (dentro de esta modalidad descienden los óleos y aumentan mucho los acrílicos –el primer lienzo con esta técnica se depositó en 1966–); crecen cuantiosamente los depósitos de esculturas (hecho que hay que relacionar con la creación de dos museos monográficos con la colección de escultura del MNCARS, ya comenta-

do); se invierte la tendencia de préstamos de dibujo y grabado y comienzan a prestarse obras de otro tipo como una serie de piezas de diseño moderno y una instalación.

Para finalizar relacionamos el número de piezas con técnica y soportes. Los depósitos históricos se caracterizan por la uniformidad de tipos y la abrumadora presencia de las obras realizadas en óleo sobre lienzo. Mientras que en los depósitos realizados en las últimas décadas soportes y/o técnicas utilizadas son mucho más variados. A pesar de que el tipo de obras que nos solicitan las instituciones suelen ser del tipo «más clásico» de las que conforman la colección permanente del MNCARS.

## Cuestiones abiertas para el debate

El rápido repaso dado a la historia de las obras depositadas por una institución compleja como es el MNCARS, creemos que sirve para plantear cuestiones muy diversas a debate. En primer lugar, nos vamos a posicionar a favor de este tipo de préstamos de larga duración pues sirven para dar a conocer el patrimonio custodiado por el MNCARS divulgando su amplia colección (que de otra forma sería difícil dar a conocer dada la relevancia de nuestros fondos) y ayudando a poner en valor las importantes creaciones de los artistas españoles contemporáneos. Aunque también pensamos que la utilización de esta figura jurídica, históricamente, ha servido, a veces, para desgajar piezas de la colección permanente que, una vez fuera de las instituciones, su regreso o no, se ha producido o se ha hecho no exento de problemas de toda índole.

Como se pudo comprobar en la «V Conferencia Europea de Registros de Museos» celebrada en el año 2006 en Madrid, es un tema que empieza a preocupar a todos los departamentos de registro a nivel europeo; en ese camino estamos trabajando también desde ROA. Tomando como propia la idea de Andrés Gutiérrez (2008) al hablar del

Figura 5a. Representación gráfica de los tipos de institución museística que tienen depósitos del MNCARS

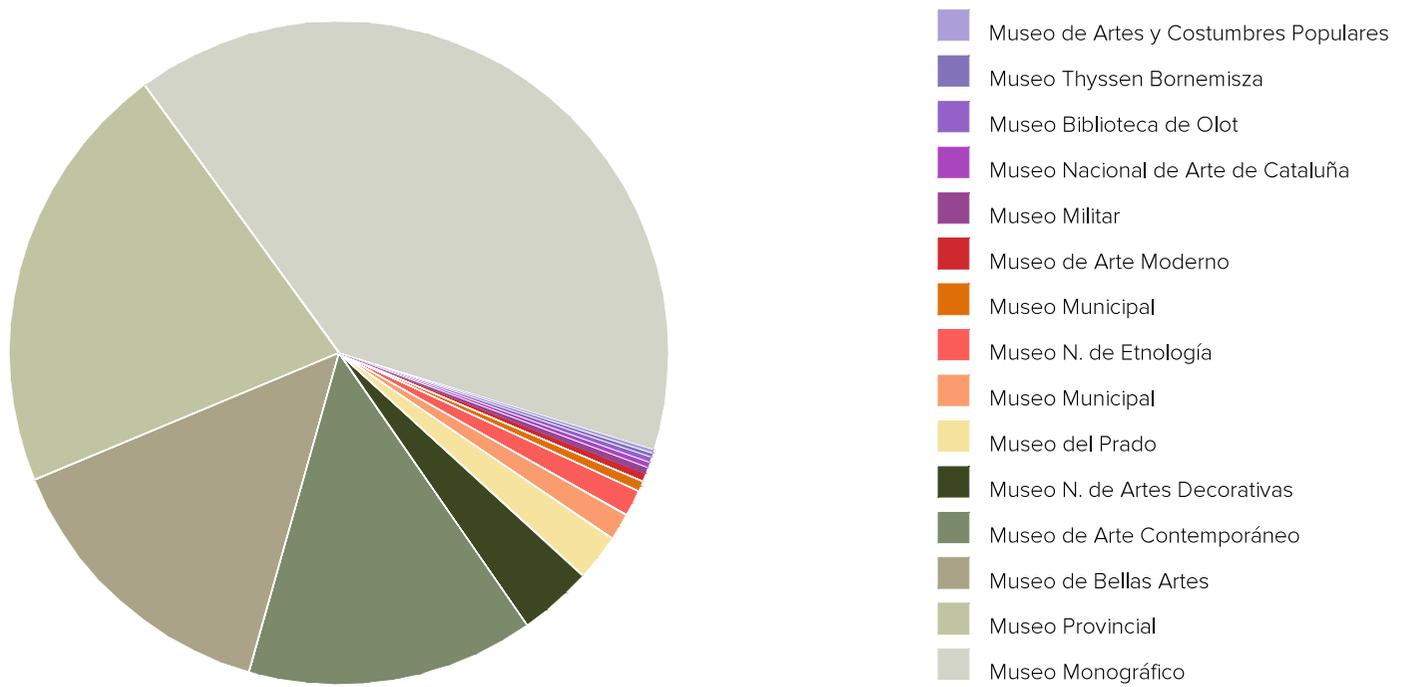


Figura 5b. Depósitos históricos, anteriores a 1988

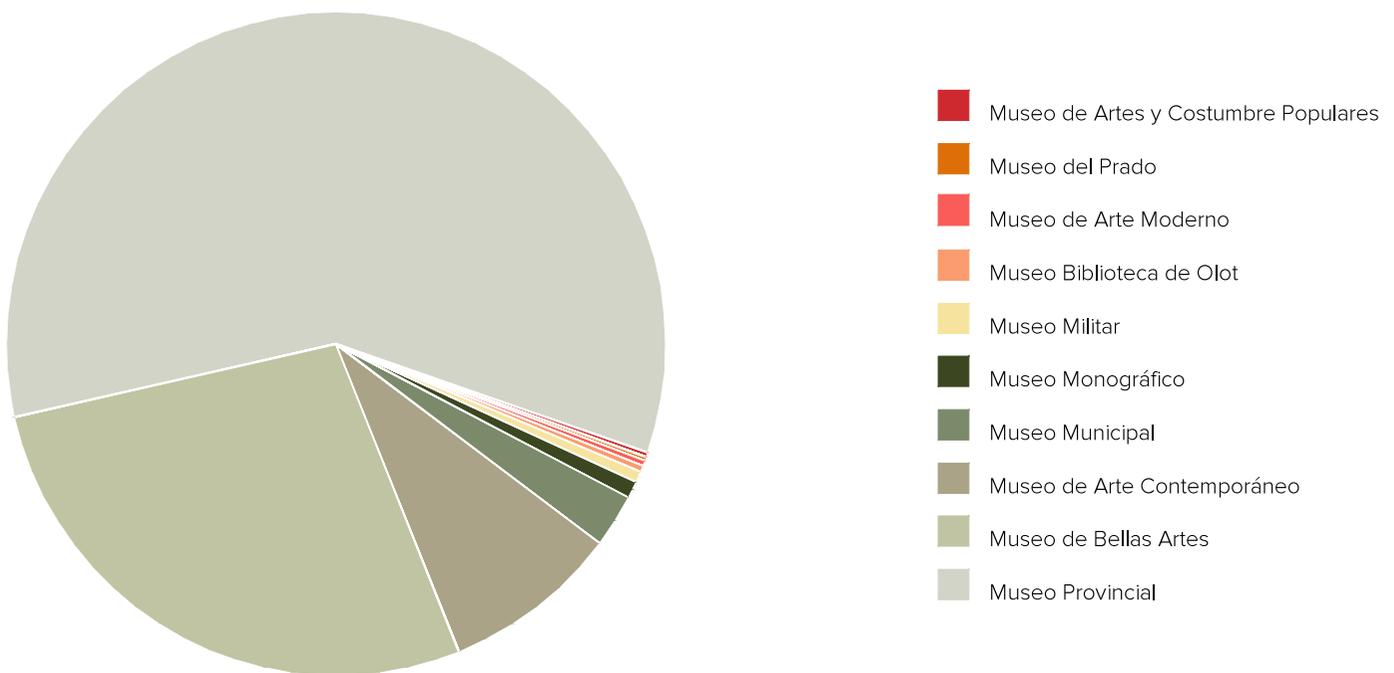
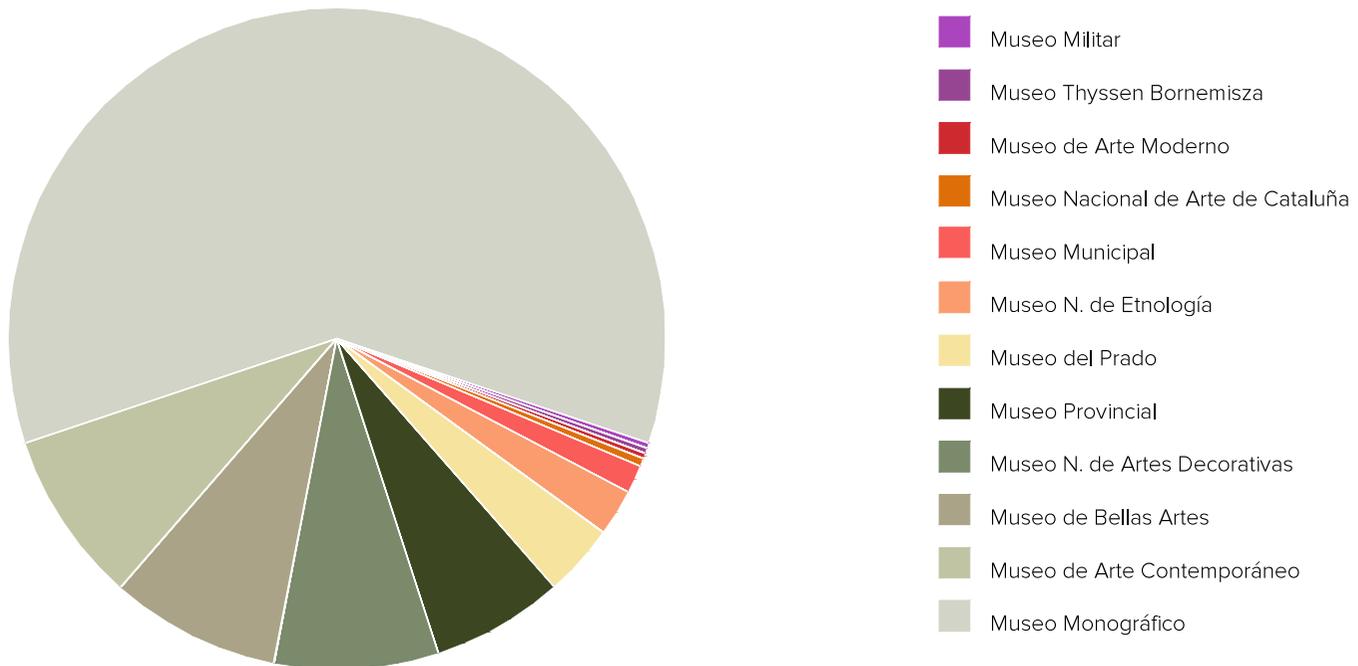


Figura 5c. Depósitos realizados por el MNCARS en otras instituciones museísticas



«Prado Disperso», queremos reseñar que emergiendo de un inmerecido olvido, se enfrenta a la realidad con una nueva propuesta de gestión y difusión. Y ante todo con una nueva visión que pretende enfatizar el interés cultural de estas obras de arte para todo el conjunto de la sociedad, con el objetivo de promover y concentrar su instalación en instituciones de carácter museístico, contribuyendo al refuerzo de los proyectos museográficos de las instituciones depositarias. Desafortunadamente, desde el MNCARS no podemos plantearnos una política unitaria encaminada a reforzar exclusivamente el discurso expositivo de otras instituciones museísticas, como se ha señalado para el Museo Nacional del Prado, rellenando huecos o reforzando sus exposiciones permanentes.

Desde hace más de cuatro años estamos trabajando para conseguir la revisión definitiva de las obras de arte depositadas por el MNCARS, labor que

estamos convencidas ayudará a la institución a plantearse una política de depósitos coherente, propia y actualizada. Esta idea que, *a priori*, es un objetivo factible pensamos que se complica en instituciones como la nuestra ya que la evolución histórica y cultural del país ha hecho que el arte contemporáneo tenga una imagen de prestigio y modernidad que hace que obras de nuestra colección se soliciten desde instituciones de muy diversa índole. Desgraciadamente para la conservación de las obras el interés por el arte contemporáneo excede a las instituciones museísticas, y por ello nuestra política de préstamos a largo plazo se ha complicado en los últimos años extraordinariamente.

A nivel general, hasta la década de 1980 no existía ninguna colección de arte contemporáneo que justificara la creación de un museo, ni una demanda modulada que expresara la necesidad de instituciones de estas características

en España. A partir de esta fecha y en el último decenio, a nivel exponencial en las distintas Comunidades Autónomas, diversas instituciones públicas han realizado proyectos de arte contemporáneo con un fuerte contenido emblemático. A ello hay que unir que en las sociedades postmodernas ha surgido la cultura como valor económico y de consumo, y su uso como producto de ocio está teniendo un crecimiento exponencial. Sin embargo, la relación entre los museos y la contabilidad de gestión es incipiente, y queda aún un largo camino por recorrer, donde la disciplina de los costos tiene sin duda mucho que aportar. Hemos mostrado la importancia numérica de los depósitos del MNCARS en organismos oficiales extra museísticos; como estos van a continuar produciéndose, para llevarlos a cabo habrá que valorar conceptos técnicos como conservación preventiva, costes económicos...

Figura 6a. Gráfico con número de obras prestadas y las instituciones prestatarias

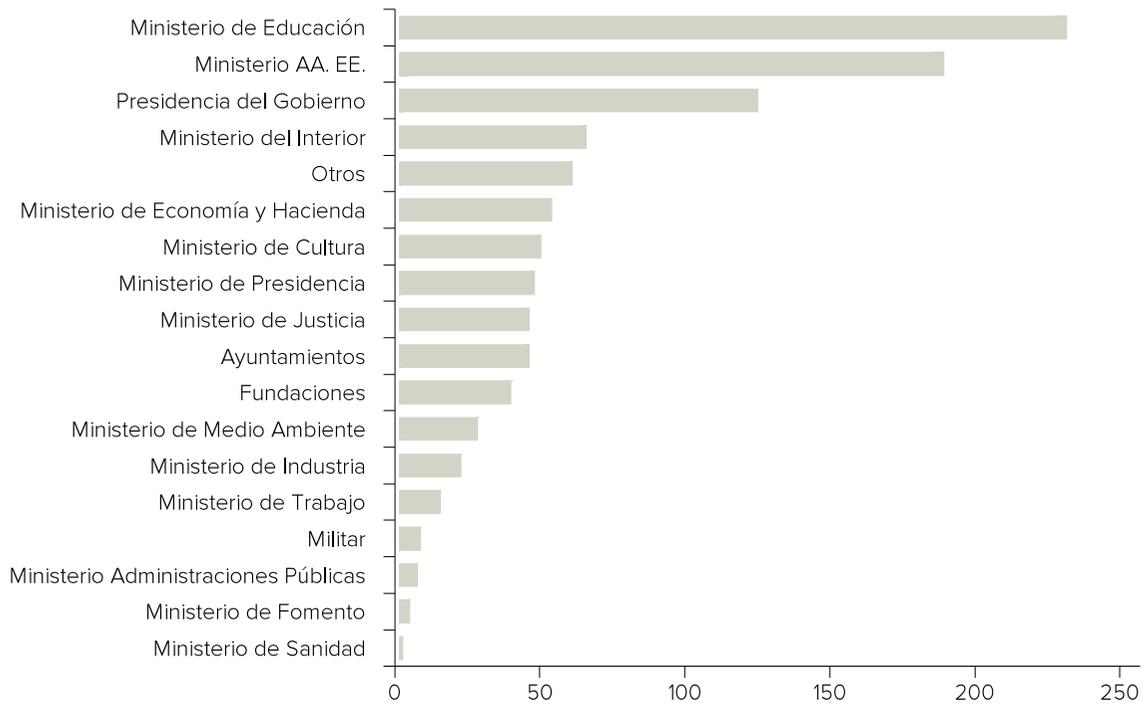


Figura 6b. Gráfico comparativo de préstamos de larga duración e instituciones separando depósitos históricos (hasta 1988) y los depósitos realizados por el MNCARS (desde 1988)

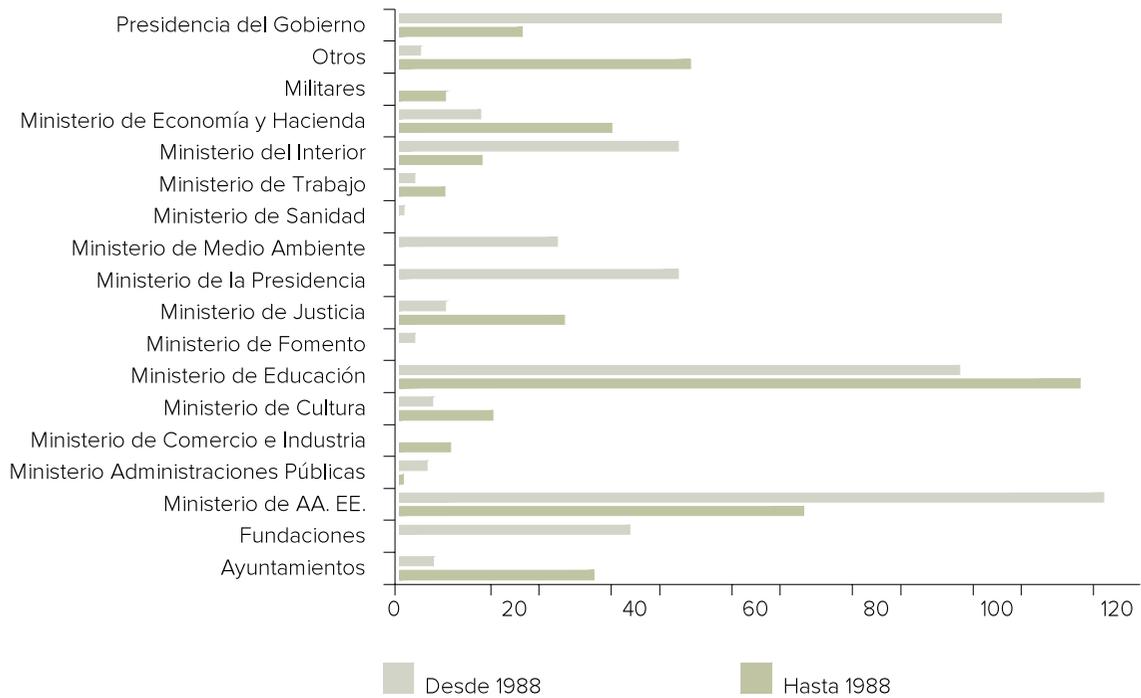


Figura 7a. Tipos de obras depositadas

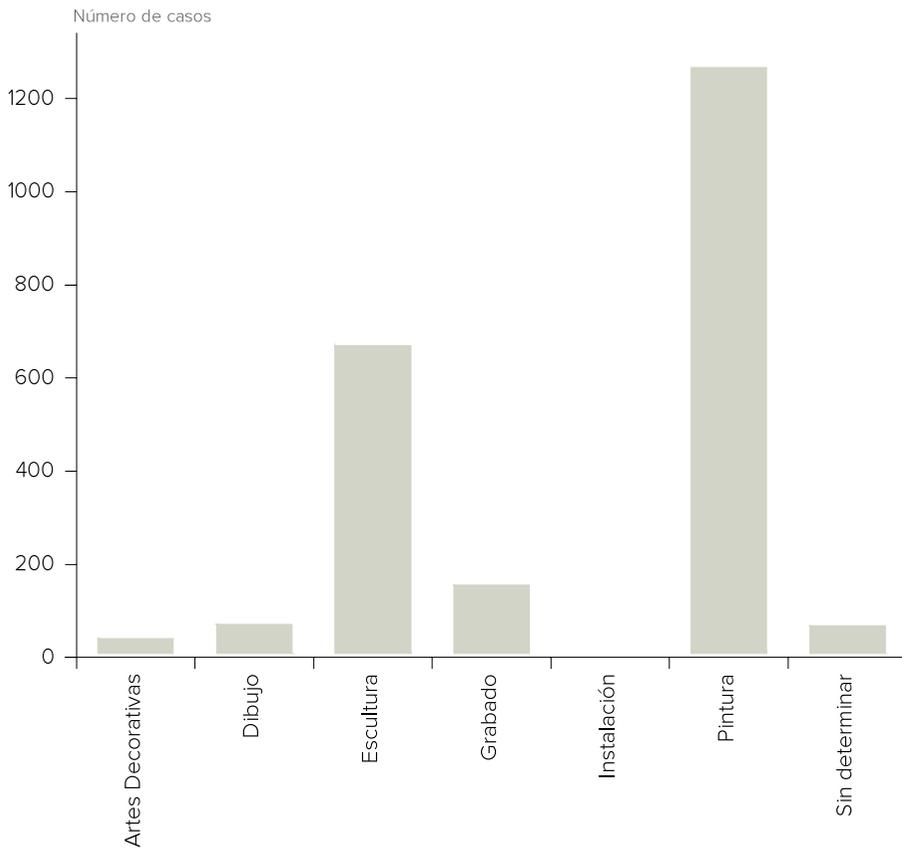


Figura 7b. Tipos de obras depositadas

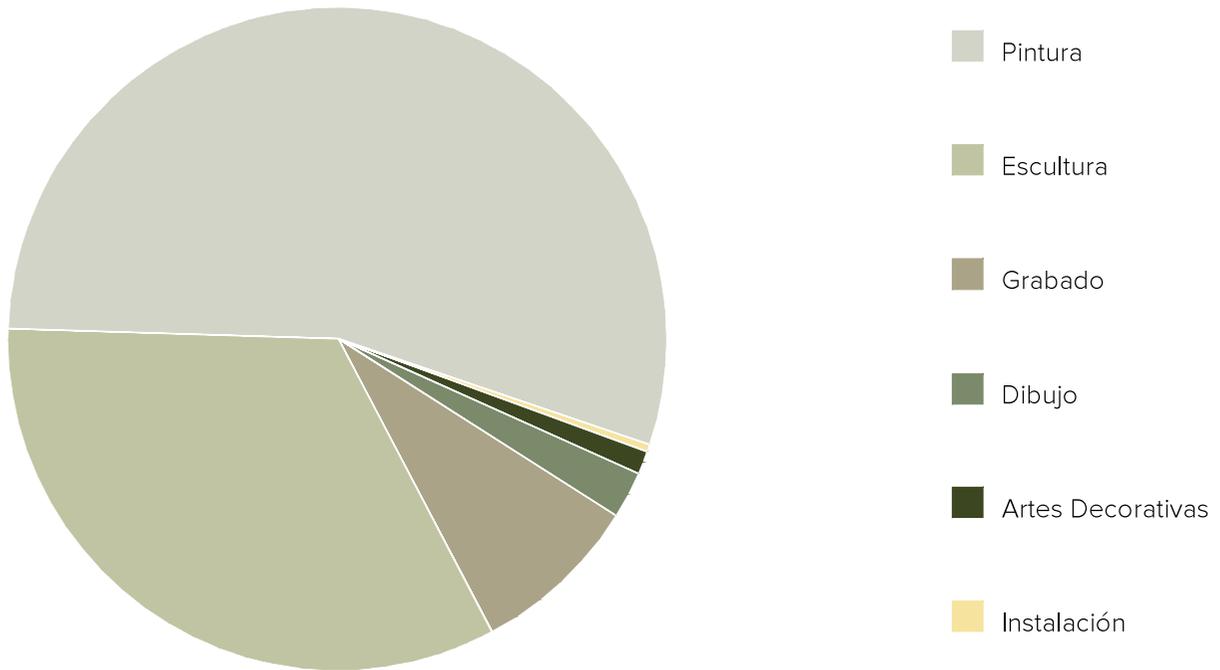
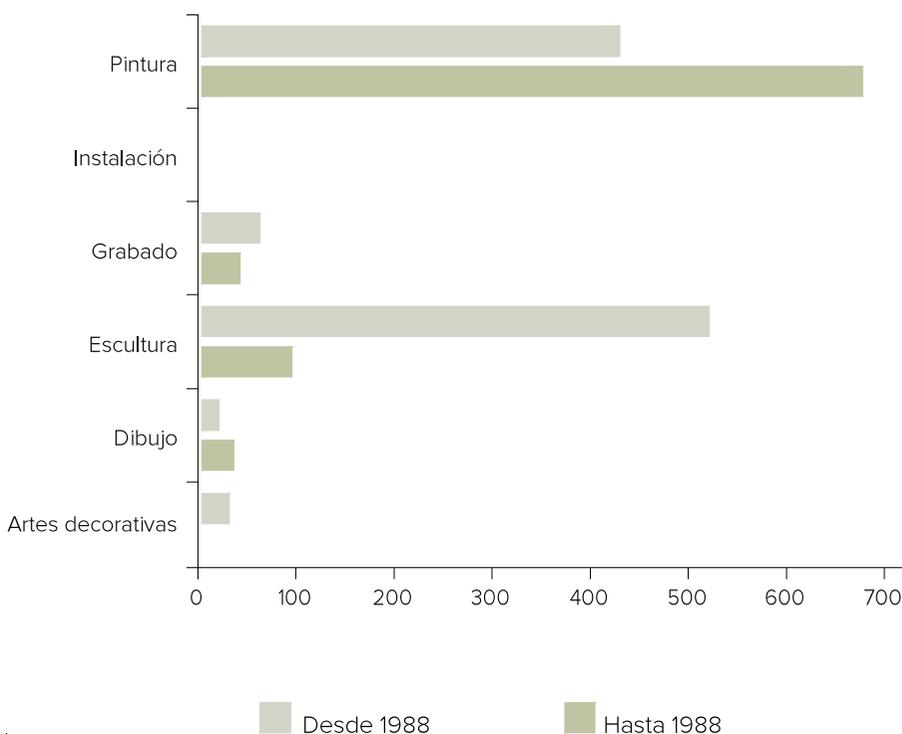


Figura 7c. Evolución histórica de los tipos de obras depositadas



Los préstamos de larga duración sirven para dar a conocer el patrimonio custodiado por el MNCARS divulgando su amplia colección y ayudando a poner en valor las importantes creaciones de los artistas españoles contemporáneos

Haskell (2002) comienza su obra póstuma con una frase que se ha hecho famosa por lo que tiene de reflexión, ironía y provocación y que concierne a los préstamos de obras de arte para las exposiciones temporales: «A muchos kilómetros por encima de nosotros, los aviones vuelan por el cielo cargados de Tizianos y Poussins, Van Dycks y Goyas». Con ella sintetiza, de forma magistral, uno de los problemas que más le preocuparon y que como él mismo escribe tiene mucho que ver con razones de poder político, económico y publicitario: el uso indiscriminado de obras de arte. Reflexiona también sobre el perfil que en los últimos años están tomando los órganos rectores de los museos de arte señalando que, posiblemente, el director ideal «se corresponda con una persona bien relacionada a nivel político, con una aptitud especial para la publicidad, con entusiasmo, energía y visión» señalando que «un compromiso profundo con el bienestar de las obras a su cargo, al igual que un conocimiento técnico de ellas, es muy posible que ya

no sean condiciones previas para ejercer ese puesto».

Hemos reseñado estas líneas (podían haber sido otras muchas) de la maravillosa obra de Haskell *El museo efímero*, referidas a las políticas de préstamos en las exposiciones temporales, pues pensamos que los problemas que subyacen en este tipo de préstamos son, básicamente, los mismos pero incrementados en los préstamos a larga duración o depósitos de obras de arte por parte de los museos. La lectura de este libro y la cotidianidad del trabajo diario nos han inspirado para escribir estas páginas, muchas de las cuestiones a debate por él planteadas las valoramos nosotras en este texto.

Intentamos, a partir de aquí, no hacer una crítica sin más del trabajo anterior sino subrayar los riesgos a los que este tipo de préstamos de larga duración siguen enfrentando a las obras para intentar caminar hacia el futuro con objetivos más o menos claros.

Hemos comentado que la especificidad de nuestra colección ha llevado a hacer depósitos de larga duración en

instituciones no museísticas. En ciertos casos, es desde ese momento, cuando la política invade la esfera de decisión, cuando, desafortunadamente, la integridad de las obras de arte pasa a un segundo término.

A esto se suma el recorrido histórico de los depósitos en nuestro país, las obras una vez que salían del centro de origen camino de otras instituciones raramente volvían, entrando, en el peor de los casos, en el dominio del olvido, la desaparición o la destrucción (Gutiérrez, 2008). Históricamente los museos en España han soportado una penuria de medios económicos y de personal que ha llevado a que lo urgente eclipse lo importante: la documentación exhaustiva de las obras de arte, su conocimiento integral, para poder protegerlas de futuros deterioros. Esta tendencia afortunadamente está cambiando en nuestro país en los últimos años potenciando no sólo los departamentos de investigación sino también los de conservación preventiva y los de registro valorando sus cometidos en términos más objetivos.

Las bases de datos creadas y el haber revisado físicamente prácticamente la mitad de las obras depositadas por el MNCARS nos ha servido para hacernos una idea más real de la situación de estas obras, a saber:

- Por lo que respecta a otras instituciones de carácter museístico hemos de señalar que nos ha sorprendido que, en muchas ocasiones, las obras depositadas no estén integradas dentro del discurso expositivo y que hayan sido con el tiempo relegadas a los almacenes. En estos casos tenemos la intención (previa consulta con el Departamento de Colecciones y con la aprobación de los órganos rectores del MNCARS) de ir levantando los depósitos de las obras de arte que se hallen en esa situación; dejando sólo aquellas que se integran en el discurso teórico de los museos. En esta línea señalamos que en 2007 se ha instituido un nuevo depósito con dos obras de Barjola en el Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo para completar su exposición permanente; este es el camino a seguir.
- El problema que subyace en los organismos oficiales de carácter no museístico, básicamente ministerios, es de otra índole. Como hemos dicho estamos de acuerdo, como no podía ser de otra forma pues lo recoge la legislación vigente en materia patrimonial, en el uso del patrimonio histórico en organismos relacionados con la alta representación del Estado. Ahora bien, habrá que buscar un justo equilibrio donde la búsqueda de la necesaria publicidad, la imagen de modernidad y la priorización de políticas/os en la toma de decisiones no sea lo fundamental. Desde los museos que, por ley tenemos la obligación de custodia y conservación del patrimonio adscrito a nuestras colecciones, debemos de hacer un llamamiento a la responsabilidad y al sentido común priorizando las obras de arte por encima de las instituciones y sus legítimos intereses.

- Creemos urgente la revisión de estos fondos para poder concretar, tras un análisis diagnóstico riguroso, cuáles de las piezas de las que tenemos depositadas en los despachos ministeriales cumplen realmente la relevante misión encomendada; primando y priorizando estos espacios y levantando los depósitos colgados en pasillos y salones con una finalidad fundamentalmente decorativa, y por ende trivial. Planteamos la necesidad de hacer una política meditada y restrictiva de las obras de arte fuera de los museos. Se debería tender desde los propios centros depositantes a hacer estudios rigurosos de la colección que indicasen qué obras pueden estar fuera de «casa» y en qué condiciones y levantar todos aquellos depósitos que no cumplen una función social clara (tanto en almacenes de otros museos como en lugares inapropiados no importa el tipo de instituciones).
- Se hace necesario llevar un control exhaustivo y actual de los préstamos a largo plazo, máxime si tenemos en cuenta que, como pudimos comprobar los asistentes a la «V Conferencia Europea de Registros de Museos», se está empezando a plantear desde los países de la Unión Europea qué depósitos a largo plazo se puedan realizar entre museos e instituciones de los diferentes países miembros en una dialéctica de pensamiento muy actual y todavía no testada de uso del patrimonio común europeo.

## Bibliografía

- BAQUEDANO, I. (en prensa): «Representación y memoria: las obras de arte depositadas por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía», *Publicaciones del MNCARS*.
- BELLIDO, M. L. (2001): *Arte, museos y nuevas tecnologías*, Trea, Gijón.
- CABALLERO, L. (1982): *Funciones, organización y servicios de un Museo: El Museo Arqueológico Nacional de Madrid*, Ministerio de Cultura, Madrid.

FOUCAULT, M. (1995): *La arqueología del saber*, Siglo XXI, México.

GUTIERREZ, A. (2008): «La gestión del Prado Disperso: mirando al futuro», *V Conferencia Europea de Registros de Museos*, Madrid 13 y 14 de noviembre de 2006: 142-149.

HASKELL, F. (2002): *El museo efímero. Los maestros antiguos y el auge de las exposiciones artísticas*, Crítica, Barcelona.

HOBART, M. E., y SCHIFFMAN, Z. E. (1998): *Information Ages. Literacy, Numeracy, and the Computer Revolution*, The John Hopkins University Press, Baltimore.

LÓPEZ DE LA CALLE, C., y TUDANCA, J. M. (2006): «Patrimonio Cultural. Estratigrafía razonada de un concepto», *Berceo, Revista riojana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 151. Estudio y Gestión del Patrimonio Cultural, Logroño: 11-29.

MARÍN, M. T. (2000): «Los museos de museos: utopías para el control de la memoria artística», *Imafronte*, 15, Ediciones de la Universidad de Murcia. Murcia: 123-144.

MARÍN, M. T. (2002): *Historia de la documentación museológica: el control de la memoria artística*, Trea, Gijón.

MARÍN, M. T. (2004): «Los visionarios de la gestión de la memoria artística», *Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do património*, Porto: 271-291.

OZCÁRIZ, F. (1997): *El contrato de depósito: estudio de la obligación de guarda*, Bosch, Barcelona.

QUINTANA, M. I. (2006): «Los depósitos judiciales», Curso: *La lucha contra el tráfico ilícito de Bienes Culturales. Ayudas para la formación de profesionales iberoamericanos en el sector cultural*, Ministerio de Cultura. Subdirección General de Protección del Patrimonio Histórico, Madrid (16-27 de octubre de 2006).

RAUSELL, P. (1999): *Políticas y sectores culturales en la Comunidad Valenciana*, Universidad de Valencia.

Concha Martínez Latre  
Museo de Zaragoza  
Zaragoza

Concha Martínez Latre es licenciada en Ciencias Físicas (1973), Máster en Estudios Sociales Aplicados (1990) y Doctora por la Universidad de Zaragoza (2005) con una tesis-investigación sobre la socio-génesis de los pequeños museos etnológicos del Alto Aragón. Desde 1980 desempeña tareas de técnica superior en patrimonio en el Museo de Zaragoza en las Secciones de Etnología y Cerámica.  
cmartinezl@aragon.es

# ¿Tiene sexo el patrimonio?

**Resumen:** En este artículo se pretende cotejar el tema de la activación patrimonial con la perspectiva de género. Admitimos que el valor que se otorga al patrimonio forma parte de un proceso de construcción social, en el que ha estado ausente mayoritariamente la mujer, pues la legitimación y el reconocimiento para definir el patrimonio han estado reservados históricamente a las élites del poder, y allí no había presencia relevante de figuras femeninas. Ya en pleno siglo xx, las epistemólogas feministas y las teorías feministas darán pie a observar e interpretar cómo se ha activado el valor patrimonial y museal de la vida cotidiana. Podremos comprobar que en ese escenario se han tenido en cuenta otros valores imaginarios, que apuntan hacia la mujer, y más en concreto hacia la madre.

**Palabras clave:** Patrimonializar, Epistemología feminista, Teorías feministas, Maternidad, Vida cotidiana.

**Abstract:** The purpose of this article is to address the issue of patrimonial activation from a gender perspective. We accept the fact that the value given to cultural heritage is part of a process of social construction in which women have, to a large extent, been absent. This is due to the fact that it has been groups of powerful elites who have historically held the legitimate and acknowledged right to define heritage, among

whom women were hardly represented. Already well into the XXth century, feminist epistemologists and feminist theories encouraged the observation and interpretation of how the patrimonial and museal values of daily life were being activated. We will see that against this context other imaginary values focusing on women, more specifically mothers, were taken into account.

**Keywords:** Patrimonialize, Feminist Epistemology, Feminist Theories, Maternity, Daily Life.

## Introducción

Antes de empezar conviene aclarar que la pregunta que da pie a este artículo sería más correcta planteada de este modo: ¿Tiene género el patrimonio? Pero esta formulación me parece ambigua, pues la palabra género tiene numerosas y diversas acepciones, que creo podrían desorientar al lector. Me he permitido por ello utilizar una fórmula más provocativa, que también puede ser lanzada desde otras disciplinas o escenarios para reconocer las condiciones de contorno que impone una sociedad fundamentalmente androcéntrica, que impregna de forma determinante la relación hombre-mujer.

Cuando utilizo la palabra género aludo a las posibilidades gramaticales



Figura 1. Ansó (Huesca), 2008. Fiesta de Exaltación del traje ansotano. Foto: Concha Martínez.

que tiene el vocablo: lo masculino o lo femenino, que en niveles anatómofisiológicos se asocian con la posesión de la pareja de cromosomas XX, llamada persona mujer o XY llamada persona hombre o varón, si bien debemos aceptar que existen otras posibilidades combinatorias de dichos cromosomas, ampliando, aunque de forma no mayoritaria, la diversidad sexual y la consiguiente dificultad para asignar nombre

a esas personas. Las teorías «queer» con Judith Butler (2006), como representante más conocida, sustentan la tesis de que no sólo el género es una construcción, sino que el sexo también lo es.

En las líneas que siguen pretendo dar contestación al supuesto de que existen diferentes maneras de activar el patrimonio, con la consiguiente puesta en valor del mismo, que se corresponde con el género masculino o el femenino.

## Masculino-Femenino

Sin duda una de las más importantes contribuciones del feminismo ha sido deshacer el malentendido de que los contenidos socioculturales atribuidos a la persona mujer u hombre se debiera a un hecho natural cual es la identificación de los cromosomas sexuales. La diversificación sexual no podría dar cuenta de la gran diferenciación en la

valoración social de lo masculino y lo femenino, más bien habría que buscarla en una construcción sociocultural diseñada fundamentalmente desde la concepción relacional de esa pareja (figura 1). En esa relación, hombre-mujer, uno de los elementos, lo masculino, que sería el elemento dominante, tiene la capacidad para definirse a sí mismo y también a su contrario, elemento dominado. Existe una jerarquización que ordena los caracteres atribuidos a cada cual. La fuerza, la razón, la lógica formal estarían, entre otros, del lado de lo masculino. Y lo irracional, lo emocional, lo inestable estarían del lado de lo femenino. Y no es simplemente que se manifieste esa dicotomía, sino que puestos a calificar esos rasgos, puntuarían al alza los enunciados en primer lugar y los segundos se considerarían indeseables.

Lo que afirma el feminismo, de una forma simplificada, es que nos vamos haciendo hombres y mujeres a lo largo de nuestro proceso de socialización, que atribuye recorridos diferenciados ligados al sexo, por lo tanto hay una construcción social y sexual de la realidad. Y en una sociedad androcéntrica las mujeres seremos definidas por los rasgos que el elemento dominante, los varones, han adjudicado para nosotras, al tiempo que nos mantendremos en una posición secundaria con respecto a lo masculino, con un consiguiente peligro de esencialismo, de compartimentar de forma rígida las cualidades de lo masculino y lo femenino de tal manera que las personas de uno u otro sexo deberemos adaptarnos a los modelos canónicos, por encima de compartir en mayor o menor medida los rasgos asignados al otro género.

Es especialmente notable esta circunstancia si se analizan los espacios públicos y privados de nuestro contexto más próximo, homologable dentro de la sociedad occidental. Hasta bien rebasada la primera mitad del siglo xx resultaba altamente difícil encontrar en nuestro país mujeres con cargos de responsabilidad en determinados escenarios como el de la política, la ciencia, la economía

y las finanzas, o las grandes empresas. En todo caso podrían trabajar allí, pero en puestos de escasa relevancia pública. Y es que el feminismo, considerado como la gran revolución del siglo xx, es relativamente joven y sus avances van aconteciendo lentamente.

Es a finales del siglo xix cuando comienza a hacerse visible el movimiento emancipador de las mujeres con una primera reivindicación, que nace en el seno de las jóvenes democracias occidentales: el derecho al voto. Esto sólo

es el principio de lo que va a ser posteriormente uno de los fenómenos más interesantes del siglo pasado: la conquista paulatina de la autonomía de la mujer con un discurso propio, desde ella misma.

La historia del feminismo a lo largo de esas décadas tiene peso y densidad suficiente para que se hayan producido en su seno confrontaciones y postulados divergentes: desde el feminismo de la igualdad al de la diferencia o las mismas teorías «queer», que apuntan al núcleo

**VI CONGRESO IBEROAMERICANO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y GÉNERO**  
11 a 15 de septiembre de 2006, Zaragoza (Aragón, España)

*tecnología = infinito*  
*mujer +*  
*m<sup>2</sup>ct = ∞*  
*ciencia x*

**Secciones temáticas:**

- Historia, psicología y sociología de la ciencia desde la perspectiva de género
- Diagnóstico de la paridad de género en el sistema I+D+i
- Perspectivas de género en epistemología, filosofía de la ciencia y documentación científica
- Representaciones científicas de lo masculino y lo femenino
- Género, recursos naturales y desarrollo
- Ciencia, salud, biotecnologías y calidad de vida de las mujeres
- Tecnociencia e investigaciones para la paz y el desarrollo
- Perspectiva de género en la enseñanza, difusión y divulgación de la ciencia

**ORGANIZAN:**  
GENCIANA  
Seminario Interdisciplinar de Estudios de la Mujer  
Universidad de Zaragoza

**PATROCINAN:**  
Ministerio de Educación y Ciencia  
OSM  
Comunidad de Aragón  
GOBIERNO DE ARAGÓN

Figura 2. Cartel anunciador del VI Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología y Género, organizado por el Seminario Interdisciplinar de Estudios de la Mujer (SIEM) de la Universidad de Zaragoza. Foto: José Garrido.

duro de la perspectiva de género al afirmar que incluso el sexo es una construcción social que no puede naturalizarse (Butler, 2006). Por eso sería más ajustado al momento presente hablar de feminismos para recoger esa variedad y riqueza en los discursos y en las prácticas que los sustentan.

## Epistemología feminista

En cualquier caso puede que sea necesario aportar argumentos de autoridad para que se acepte el presupuesto que se comparte desde diversos feminismos: la existencia de un modo propio de conocer desde el lugar de la mujer como sujeto específico (figura 2).

Hay ya una reconocida nómina de epistemólogas feministas que han abordado precisamente la posibilidad de que el modo de hacer ciencia de las mujeres tenga unos rasgos determinados, que podríamos resumir en dos palabras: «perspectiva parcial». En honor a la verdad se puede encontrar un isomorfismo entre esta idea y la que refleja la noción de «conocimiento situado», que sostiene una corriente sociológica, la fenomenología, en su caso sin entrar todavía en las cuestiones de género. Sería Edmund Husserl (1859- 1938) uno de los primeros filósofos en sentar las bases de la fenomenología como una epistemología, que luego desarrollaría en la década de 1930 su discípulo Alfred Schütz (1899-1959), llevándola al mundo social, a la experiencia diaria.

Schütz se detiene en el problema de la objetividad-subjetividad, que aparece en todo proceso de conocimiento científico, y mantiene que «el significado se constituye como un fenómeno intersubjetivo» (Schütz, 1993: 62). Las objetividades ideales, que constituyen el contenido significativo de las expresiones y de los grandes temas del lenguaje en el arte o la ciencia, desempeñan un papel propio y específico en la interpretación que cada uno hace de la conducta de las demás personas. Presuponen el uso de esquemas previos, disponibles de antemano<sup>1</sup>. Para la feno-

menología, el mundo no está completo y constituido, sino que se va haciendo.

Lo importante es la acción, el progreso de la misma, o el proceso en que se enmarca. En la acción se encuentran una serie de vivencias susceptibles de recibir significados y «el significado es una cierta manera de dirigir la mirada hacia un aspecto de una vivencia que nos pertenece» (1993: 71). Y se dirige esa mirada desde otra nueva vivencia de manera que se va formando un contexto de significación dentro de la configuración total de la experiencia. «La elección de un esquema interpretativo entre los muchos disponibles no está prescrita de antemano (...) lleva siempre la marca de un particular Aquí y Ahora» (1993: 114).

En definitiva disponemos de un repertorio de experiencias interpretadas, que de forma progresiva nos permiten seguir dotando de significado a las acciones sucesivas. Schütz lo llama «lo que uno sabe o ya sabía». Este conocimiento situado, que Schütz defiende, permite enlazar con las epistemologías feministas y su propuesta de la perspectiva parcial.

Donna Haraway, genuina representante de la ciencia propuesta desde el feminismo de finales del siglo xx, se decanta con rotundidad contra el relativismo al que acusa de ser la imagen especular del totalitarismo, y le reprocha su renuncia a la responsabilidad y a la investigación crítica (Haraway, 1995: 15). Para ella la solución se encuentra en la parcialidad, los conocimientos situados y localizados y las objetividades encarnadas. De este modo, se podrá sostener la posibilidad de prever un futuro responsable, no totalizador y genuinamente enriquecedor.

La autora del *Manifiesto Cyborg* salta por encima de la tensión entre objetividad y subjetividad, desbordándola al inclinarse por «una objetividad encarnada que acomoda proyectos de ciencia feminista paradójicos y críticos: la objetividad feminista significa sencillamente conocimientos situados» (1995: 324). Se conoce como una objetividad fuerte, que es la que incluye al sujeto (objeti-

<sup>1</sup> Hay suficientes autores, dentro de la sociología, que desarrollan la idea de la inevitabilidad de la contaminación social del pensamiento: «La sociedad me susurra al oído», expresión de Lourau (1980), o la noción de «la institución imaginaria» de la sociedad en Castoriadis (1989). O también Bloor (1998) al considerar el papel del imaginario social en la configuración del conocimiento.

Las profundas alteraciones que se han producido en la sociedad tradicional del mundo rural han conllevado que muchos de los objetos hayan perdido su valor de uso y de cambio y emprendan un doble camino: la extinción completa o el viraje hacia su valor simbólico e imaginario

vidad encarnada). De este modo llega Haraway a la formulación paradójica de ofrecer «la perspectiva parcial como la capacitada para prometer una visión objetiva» (1995: 326). La perspectiva parcial incorpora aspectos del mundo que escapan a la posición dominante homogeneizadora de lo social. Toda observación está cargada de teoría, toda teoría porta valores y estos se producen históricamente.

Aunque parezca tremendamente arriesgada esta solución para saldar la cuestión del sujeto, el contenido que va configurando la perspectiva parcial es muy sugestivo y sugerente, ya que se trata de reconocer en la localización limitada, y su correlato, el conocimiento situado, el valor de un locus epistemológico, que se convierte en el preferencial para los dominados. Porque en palabras de Haraway «existe una buena razón [en el feminismo] para creer que la visión es mejor desde abajo que desde las brillantes plataformas de los poderosos» (figura 3); y advierte líneas después de los problemas de apropiarse de la visión de los de abajo, que no tienen porque ser inocentes, pero «son preferidos porque tienen menos posibilidades de permitir la negación del núcleo interpretativo de todo conocimiento» (Haraway, 1995: 328).

Precisamente la mujer ha estado histórica y socialmente ocupando un lugar «subyugado», en posiciones invisibilizadas por la mirada del poder, y de ahí se nutre su mayor capacidad para ejercer con legitimidad ese conocimiento parcial productor de ciencia (Magallón, 1998: 46). Esta oposición al relativismo y su adhesión a la situación es en el fondo una postura muy sutil. Se reconoce que existe el relativismo, pero no se acepta cualquier posición como intercambiable sino que se apuesta por privilegiar algunas de ellas; ¿cuáles?, las que están en los márgenes y en las afueras, que son las mejores situadas «para vivir los significados y los cuerpos que tengan una oportunidad en el futuro» (Haraway, 1995: 322). Se privilegian los significados y cuerpos de los márgenes, porque se reconoce en ellos la capaci-

dad de cambio social, de un cambio a favor de los excluidos. También, en la misma línea, llegan los ecos de «la sociología de las emergencias» de Boaventura de Sousa Santos, adalid en los Foros Sociales Mundiales que se vienen celebrando por diversos continentes desde el año 2001. La propuesta del profesor portugués presenta esa alternativa de lo emergente frente a una sociología que ha trabajado siempre desde las ausencias, dejando fuera de sus intereses a los grupos tildados de no relevantes, entre los que se cuentan a las mujeres (De Sousa, 2005).

Si avanzamos hacia el escenario del patrimonio cultural y traemos a colación la museología social, nos resonará aquí la Declaración de la ciudad de Salvador, Bahía (Brasil, 2007). Esta propuesta disciplinar se encuentra en continuidad con las ideas de museo integral de la década de 1970, o la nueva museología de la de 1980 que en definitiva quieren valorizar el papel singular que los procesos de patrimonialización y musealización pueden significar en contextos sociales colectivos y comunitarios (figura 4).

Señalemos, en concreto, de la Declaración de Bahía lo recogido en los artículos 5, 6 y 7:

«Artículo 5. Valorizar el patrimonio cultural, la memoria y los museos, comprendiéndolos como prácticas sociales estratégicas para el desarrollo de los países de Iberoamérica y como procesos de representación de las diversidades como las étnica, social, cultural, lingüística, ideológica, de género, creencia y orientación sexual;

Artículo 6. Asegurar que los museos sean territorios de salvaguarda y difusión de valores democráticos y de ciudadanía, colocados a servicio de la sociedad, con el objetivo de propiciar el fortalecimiento y la manifestación de las identidades, la percepción crítica y reflexiva de la realidad, la producción de conocimientos, la promoción de la dignidad humana y oportunidades de esparcimiento;



Figura 3. Cocina del Museo Etnológico de San Juan de Plan (Huesca). Foto: Concha Martínez.

Artículo 7. Garantizar el derecho a la memoria de grupos y movimientos sociales y apoyar acciones de apropiación social del patrimonio y de valorización de los distintos tipos de museos, como museos comunitarios, ecomuseos, museos de territorio, museos locales, museos memoriales (resistencia y derechos humanos) y otros.»  
No es difícil vislumbrar en esas inten-

ciones de Bahía un reconocimiento hacia los sectores y grupos sociales «ausentes», en palabras de Sousa, y por lo tanto pensar que la perspectiva de género, en nuestro caso la construcción del patrimonio cultural desde las mujeres, necesita asegurarse, garantizarse y revalorizarse.

Volviendo a las epistemólogas feministas, la ideología de género no opera como una fuerza explícita en la construcción de las teorías científicas,

su impacto «siempre es indirecto: en la formación y selección de las metas, valores, metodologías y explicaciones que se prefieran» (Fox, 1991: 147). Sería como un eje transversal que no se debe obviar.

Las feministas que trabajan desde una nueva concepción de la ciencia niegan la existencia de un «ojo divino» omnipotente, construcción del patriarcado que ha dominado y domina las parcelas



Figura 4. Ansó (Huesca) con su iglesia parroquial, sede del Museo Etnológico. Foto: Concha Martínez.

de lo social instituido. Ojo divino como imagen de un sistema de referencia desde el que mirar y describir el mundo de manera certera y objetiva. Y que el principio de indeterminación de Heisenberg, formulado en 1927, también desautoriza, en este caso desde la mecánica cuántica, al demostrar la imposibilidad de fijar con exactitud posición y velocidad de una partícula elemental, ya que el instrumento de medida siempre modifica lo observado.

Sandra Harding, otra reputada epistemóloga feminista, acuña el concepto de «ciencia sucesora», o «mejor ciencia»; con él designa la capacidad de sus

colegas feministas para transformar la ciencia posibilitando una nueva concepción de la misma. La ciencia dominante se ha producido siempre desde un único lugar, el del poder, que ha legitimado su discurso tras el parapeto de la objetividad a modo de coartada. Harding (1993) habla de la teoría del punto de vista, análogo al de la perspectiva parcial. Tres puntos pueden resumir este modelo: el sujeto está incardinado en la vida material; sujeto y objeto deben someterse a la misma reflexividad y, por último, son las comunidades, en lugar de los individuos, los productores de conocimiento.

Harding, al igual que Haraway, focaliza en la capacidad de articular redes, de producir conexiones entrelazadas, orientadas a transformar los sistemas de conocimiento y las maneras de mirar. Se trata de establecer un método que detecte los valores e intereses que constituyen los proyectos científicos. Y puesto que el conocimiento es situado, el ámbito de las preguntas se amplía y se ensancha, dando cabida a grupos marginados.

La coincidencia entre las diversas corrientes feministas dentro de la epistemología en señalar lo nuclear que es para el conocimiento el lugar desde el



Figura 5. Museo Etnológico del Mas de Puybert (Huesca). Foto: Concha Martínez.

que este se produce, y su persistencia en decantarse singularmente por los lugares más sojuzgados y apartados de los centros de poder, nos acerca a lo que se conoce dentro de la filosofía contemporánea como el «giro ético». Hay una clara elección sobre cómo hacer ciencia, dónde procurar conocimiento. El *humus* que sirve de excelente mantillo para el crecimiento de un mejor saber es el lugar de los subyugados: «Para lograr un compromiso con sentido que pueda ser personalmente compartido y que sea favorable a los proyectos globales de libertad finita, de abundancia material adecuada, de modesto significado en el

sufrimiento y de felicidad limitada» (Haraway, 1995: 321).

El conocimiento se presenta como un acto responsable, en la medida que se entrelaza «con» y se sustenta «desde» la posición adoptada para afrontar los problemas (Adam, 2003: 236).

Aludir aquí a otra de las corrientes dentro de las epistemologías feministas, el ecofeminismo de V. Shiva y M. Mies (1997), que denuncia la perspectiva patriarcal capitalista. Desde la perspectiva ecofeminista se propugna «una nueva cosmología y una nueva antropología que reconozcan que la vida en la naturaleza se mantiene por medio

de la cooperación, el cuidado mutuo y el amor holístico» (Shiva y Mies, 1997: 15). Hay conexiones de esta propuesta con la que sostiene el sociólogo francés Michel Maffesoli (1997) sobre un saber «tipo Sur», mucho menos agresivo que el saber «tipo Norte», puesto que en el primero tendrán cabida los afectos y las emociones.

Si con todo lo expuesto hasta aquí damos por justificado que existe un modo de conocer la realidad más propio y específico de las mujeres, no considerado desde la ciencia clásica, hora es de que pasemos a contemplar desde estos supuestos el tema de la activación

patrimonial. Nos encontraremos en este proceso con nuevas revalorizaciones del dominio de lo cultural, que hasta tiempos recientes carecían de interés histórico y artístico para el saber canónico y normado (figura 5).

### La patrimonialización

La puesta en valor de los bienes culturales forma parte de todo un proceso de adjudicación de cualidades asociadas a dichos bienes. La capacidad para dotar de valor no era, ni es, universal ni accesible a cualquier persona sino que se asociaba, y se asocia, a unas determinadas posiciones sociales: poder político, saber experto y relevancia social, principalmente. La historiografía de la construcción social del patrimonio cuenta en nuestro país con reconocidos especialistas (Alonso, 1993, 1999; Bolaños, 1997, 2002; Hernández, 2002; León, 1978) que dan cuenta sobradamente de ello; de cuál ha sido la deriva de la musealización desde sus orígenes, documentados formalmente entre los siglos XVII-XVIII. Y no debe extrañar que entre los sujetos habilitados socialmente para la activación de los bienes no se recogieran a las mujeres, por la sencilla razón de su invisibilidad en esos espacios públicos, más allá de determinadas personas, que por su cualidad de mecenas o por una determinada posición social entraban en los círculos reservados a las élites y alcanzaron ese poder de activación patrimonial<sup>2</sup>.

La musealización etnológica es más bien tardía si se coteja con las de otras tipologías. Estamos en los finales del siglo XIX cuando comienza a ser significativo el interés por el patrimonio de la vida cotidiana, que se manifiesta en primer lugar en el Norte europeo y en EE.UU, y la interpretación más general asocia este hecho al fenómeno del retroceso de la vida campesina en esos territorios por la relevancia creciente de la sociedad industrial. Recordemos a Lowenthal (1998) cuando afirma que nada incentiva más la necesidad de conservar que el sentimiento de pérdida. Sin duda que este mecanismo actúa y de forma potente.

Es algo que he analizado en mi investigación (Martínez Latre, 2007) sobre los pequeños museos etnológicos del Pirineo de Aragón. La consciencia ante la muerte y el devenir y la angustia amenazante que pueden provocar, están tras la creación de esas pequeñas instituciones, que se convierten en una especie de eufemización ante esos sentimientos de pérdidas inevitables.

En los museos se preserva el valor de lo social sagrado en el sentido que Durkheim (1992) adjudicaba al término. Social sagrado como la fuerza que emana de la propia comunidad, mucho más que la suma de los individuos concretos que la componen y que la trasciende y la sostiene. Encontramos en los pequeños museos locales etnológicos una forma de institucionalizar el tiempo que alude a esa visión circular de lo temporal, a una especie de eterno retorno. Despareceremos, sí; pero algo persiste y permanece. Y para ello contamos también con «las cosas» que han compartido nuestro espacio y nuestro tiempo. Son las huellas de nuestras ausencias.

Las profundas alteraciones que se han producido en la sociedad tradicional del mundo rural han conllevado que muchos de los objetos, necesarios hasta un pasado reciente, hayan perdido su valor de uso y de cambio y emprendan un doble camino: la extinción completa, es decir, el basurero, o el viraje hacia su valor simbólico e imaginario. Esta segunda posibilidad es la que se materializa con la creación de los pequeños museos etnológicos. En ellos se recrean los lugares de la cotidianeidad, que fue y que de algún modo sigue siendo; y encontramos cocinas, dormitorios, salas, hornos de pan, boticas, cuerdas, trujales, telares... Y el cambio de valor atribuido a esos escenarios, y a sus cosas, es sorprendente si lo medimos con los parámetros que reúne el resto del patrimonio histórico-artístico acrisolado, o canónico, que suponía hasta entonces el objetivo de los museos creados en todo el mundo, activados desde otros factores, expresivos de un determinado tipo de sociedad, que producía un patrimonio específico, considerado la herencia

<sup>2</sup> Por ejemplo, recoge Bolaños (2002: 125) que la creación del MoMA de Nueva York, en 1929, fue obra de tres damas de la alta sociedad neoyorquina.

recibida de los padres con un significado propio.

Hasta aquí nos movemos en un tipo de causas o factores que pueden dar sentido a la musealización etnológica, y que son de suma importancia. Me refiero fundamentalmente a la confrontación urbanorural como trasunto de la relación globallocal; al sentimiento de pérdida; a un singular imaginario temporal (figura 6); e incluso a las motivaciones económicas en una sociedad de mercado. Pero, al tiempo y junto a todo lo expuesto, no puede pasar desapercibida la coincidencia de fechas, o momentos históricos, entre el interés por la vida cotidiana y el comienzo de los movimientos emancipatorios de la mujer, que luchan por conseguir un espacio en la sociedad. De modo que podemos ya introducir la hipótesis final de este artículo.

## ¿Una activación patrimonial femenina?

Para empezar volvamos a reiterar la variedad dentro de los feminismos. Ya apuntábamos que el feminismo es heterogéneo, que hay muchas posiciones dentro de él. Los que pueden resultar más representativos en plan esquemático serían los dos siguientes: el feminismo de la igualdad y el de la diferencia.

En primer lugar, el que conocemos como feminismo de la igualdad se fundamenta en la igualdad de derechos entre mujer y hombre. Considera esencialista fundamentar la especificidad de la mujer desde un sesgo biologista, que incide en exceso en el hecho de la maternidad. No se acepta la capacidad reproductiva de la mujer como base ontológica que pueda justificar la diferencia de género,

pues se defiende la determinación de una identidad femenina que se base en la universalidad. Desde estos supuestos se cuestiona la «ética del cuidado», adjudicada históricamente a la figura femenina, siempre que no vaya acompañada de una ética de la justicia, ya que ha sido una constante en el devenir de nuestras sociedades occidentales, y también en las no occidentales, institucionalizar a la maternidad adjudicando a la mujer el papel de cuidadora exclusiva. Así se abona el camino de la re-producción social, pues esa imagen de mujer es la que se interioriza y el paradigma que se debe continuar para ajustarnos a las expectativas sociales y de género.

Por otro lado, el feminismo de la diferencia, que enfoca y polariza su propuesta sobre la gran diferencia entre hombre y mujer por algo que ella tiene y que, sin embargo, es inalcanzable para el hombre: la capacidad de ser dos al mismo tiempo, la capacidad de acoger. La famosa «envidia del pene», que Freud adjudicaba a la mujer como carencia con respecto al varón, ya no se sostiene. La mujer no es un varón incompleto, más bien al contrario, sería el varón el que carece de algo tan valioso como la capacidad de engendrar y acoger dentro de sí, hecho únicamente asociado a la mujer.

Pese a esas diferencias fundamentales en los discursos de las dos principales corrientes del feminismo, ambas se detienen y trabajan el tema de la maternidad, pues es un tema universal, que hasta tiempos recientes ha constituido, e incluso en gran medida todavía hoy constituye, «la profesión» femenina por excelencia (González de Chávez, 1995: 53). Todos los discursos coinciden en que ha sido hasta tiempos recientísimos el punto central de la vida de las mujeres (Caporale, 2005: 63). Reconociendo al mismo tiempo la diversidad y diferenciación en la concepción de la maternidad según edad, etnia, condiciones económicas, tipo de familia...; pero en cualquier caso «todo hablante es un nacido de mujer» (Sau, 1995: 108).

La evidencia universal de la condición filial la recoge Adrienne Rich en su obra *Nacemos de mujer*; todo un clásico publi-



Figura 6. Por los bosques del Pirineo aragonés. Foto: Concha Martínez.

cado por primera vez en 1976, en la que aborda la maternidad como experiencia y como institución. En ella señala la importancia de esa doble función: «es *como*<sup>3</sup> si el sufrimiento maternal y la identidad primordial de la mujer como madre constituyeran necesariamente la base emocional de la sociedad humana» (Rich, 1996: 68).

Y reconocer esta manera específica de ser, identificada socialmente como mujer, lleva a Luisa Muraro a defender como necesario «luchar para que el principio materno no sea sustituido por la síntesis social del poder constituido. Es necesario dar traducción social a la potencia materna para impedir que se cierre la síntesis social y mantenerla abierta a todo querer decir» (Muraro, 1995: 105).

No podemos en este artículo ir mucho más allá de estas líneas esquemáticas, que argumentan sobre la figura de la madre como un elemento primordial en la construcción social de la perspectiva de género. Sin entrar en las valoraciones de esa constatación recogemos como síntesis la necesidad y el interés por seguir avanzando en el análisis e interpretación de la maternidad y el maternaje actualmente.

Llega ya la hora de vincular estas ideas con el patrimonio de la vida cotidiana.

Hasta nuestro pasado reciente podemos afirmar que el lugar social de la mujer estaba circunscrito al espacio doméstico, en el que se desplegaba la vida cotidiana con toda su intensidad y también con toda su carga de rutina. El sociólogo Michel de Certeau (2000) precisamente veía en esa vida (que el cifraba en el comer y el habitar), «las artes de hacer<sup>4</sup>», propias de la gente común y de las culturas populares. Y otro sociólogo francés, Henri Lefebvre, lo analizaba como lugar de confrontación de tensiones entre deseos, capacidades y posibilidades que se miden con el tiempo, el espacio y los otros seres humanos (1978: 88).

Justamente ese espacio cotidiano era el lugar por excelencia de la mujer que, dada su invisibilidad social y su carencia de poder, no poseía interés alguno para experimentar la activación patrimonial. Hay que esperar al momento de con-

fluencia entre «modelo de sociedad en peligro de extinción» y «revalorización de un discurso autónomo desde la mujer» para que se produzca este sorprendente cambio en el «género» del patrimonio cultural. Y es entonces cuando ya no sólo puede activarse la herencia de los padres (identificados como varones), sino que emerge un imaginario que empieza a reconocerse y a revalorizar la herencia de las madres. No hablo de las mujeres que tienen la potencia de ser madres, sino del hecho constatado de hombres y mujeres, que compartimos la situación de filiación y recreamos a nuestra madre.

Mi trabajo de campo, llevado a cabo entre los años 2000-2005 en una serie de pequeños museos etnológicos del Pirineo aragonés (figura 7), analizando los procesos de creación de los mismos, me ha permitido conocer más a fondo estas instituciones y los mecanismos que indujeron su creación. En varios de ellos se sumaba al empuje imparable de nuevos modelos socioculturales homogeneizadores y del sentimiento de pérdida, experiencias personales de enfermedades graves, que confrontaban con la muerte e inducían a buscar mecanismos de permanencia. Y, también, en todos ellos he podido descubrir de forma explícita, o implícita, la notoria presencia de la mujer. En primer lugar, en la presentación y exposición de la complicada nómina de trabajos diarios que exigía la vida cotidiana y que demuestran el papel que las mujeres desempeñaban en ellos. Y en segundo lugar, porque hay una clara evidencia de la figura materna que de forma manifiesta o latente está en toda la activación. El poder evocador del museo, su capacidad de convocar los imaginarios individuales y colectivos residen precisamente ahí: en su potencia para remover en los visitantes las emociones más profundas, que se ligan a sus propias experiencias vitales, algo que se consigue cuando nos situamos ante los escenarios de la vida cotidiana, pues todas las personas nos sentimos concernidas (Martínez Latre, 2007: 428-432).

Todos los informantes, hombres y mujeres, que han creado estos museos de la vida cotidiana y que tuve que en-

<sup>3</sup> El destacado es de la propia autora.

<sup>4</sup> El término «artes de hacer», acuñado por el sociólogo francés De Certeau, quiere recoger la multitud de prácticas que conforman el dominio cotidiano de lo que antes llamábamos clases populares. El concepto de lo popular ya no es útil para la sociología y ahora se teoriza desde otras diversas nociones como las de ciudadanía, gente, o multitud. De Certeau prefiere el de gente, o «el común», advirtiendo de la dificultad que entraña la observación de esas «artes de hacer», ya que no se ajustan al marco del método científico, el que produce saber legitimado desde el mundo experto.

travistar para mi investigación, han aludido al mundo de su infancia, al tiempo de las seguridades básicas, así como al espacio cotidiano por antonomasia, el poderosísimo lugar de la cocina de las casas-museo. Ahí reside la mayor fuerza de lo cotidiano, por su vinculación directa con el espacio materno por excelencia. Sería como la piedra angular del montaje museístico, con mayor poder para conectar con los imaginarios individuales si guarda las huellas de uso. Puede ser la vajilla colocada sobre la mesa esperando el puchero de la comida, o el delantal que cuelga de un clavo cerca del hogar, o la labor de costura abandonada sobre la cadera<sup>5</sup>. O puede ser el hollín ennegrecido y acrisolado por los años en la gran campana que en su extremo superior se abre al cielo y conecta con el espacio exterior removiendo sentimientos muy profundos y arcaicos como ha señalado Eliade (1999) en sus trabajos sobre los lugares sagrados.

Los espacios de las cocinas de todos los museos nos remiten al mundo femenino en especial y al materno en particular, con todo lo que esto supone al enfocarse en las continuidades, las seguridades y también los posibles inmovilismos que se asocian con esos rasgos. Hay una ambivalencia evidente: la confianza y seguridad que da el anclaje junto al miedo a introducirse en sendas no transitadas.

Son miradas femeninas, perspectivas parciales muy bien situadas, las que hay en los pequeños museos-casa del mundo rural. La perspectiva de género está ahí y se reconoce el papel primordial de la mujer en ese espacio como sustentadora del mismo en todos los órdenes, al recordar las alusiones a su sabiduría, a su dinamismo, a su astucia, a su capacidad de trabajo; sin perder de vista la contribución de la mujer en la vida exterior<sup>6</sup> de la casa. La figura materna aletea sobre todas ellas, la referencia al origen individual, la experiencia de sentido de reconocer de dónde se viene para afirmarse ante el destino, el cordón umbilical con lo que fue y lo que es.

Precisamente en ese espacio-tiempo de la vida cotidiana, la gente desplegó con éxito sus «artes de hacer» (De Cer-

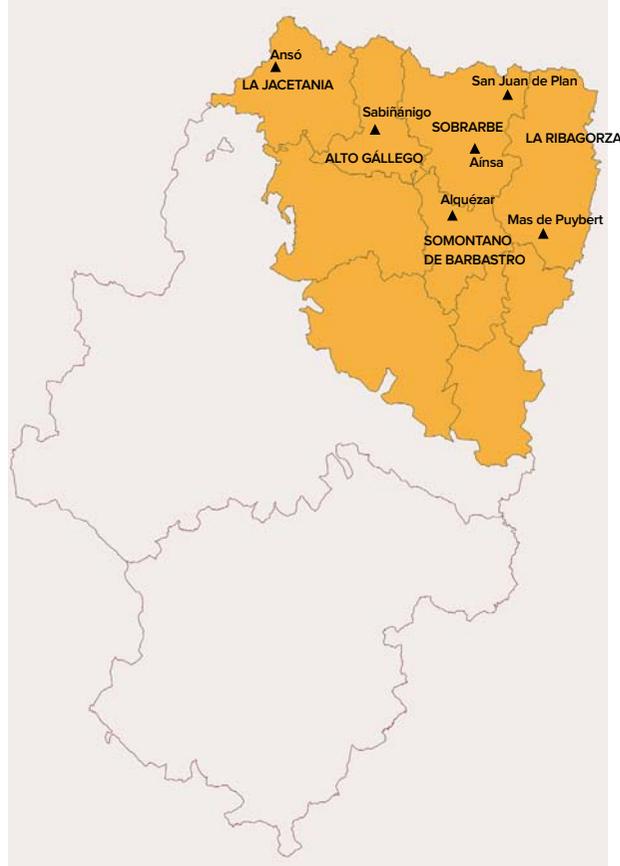


Figura 7. Localización en el mapa de Aragón de los museos etnológicos investigados. Elaboración del documento: CDITA (Centro de Documentación e Información Territorial de Aragón).

teau, 2000), su acción creadora en el entorno más próximo, al margen de los criterios dominantes, con apoyaturas sólidas en el mero estar juntos, en la inmediatez combinada con la paciencia histórica y en la aceptación de «lo que es» frente al «debe ser», en el gozo elemental y primordial de vivir (figura 8).

Nos encontramos ante museos que saben jugar con habilidad en el mundo de las emociones y de los sentimientos, que nos confrontan con nuestros antepasados con nombre y rostro propios. No nos resultan ajenos sus presupuestos ni sus ideas ya que nos remiten a nuestra infancia perdida, a las seguridades ancestrales alimentadas por la figura materna. Y al tiempo, ese poder de la memoria no queda anclado sólo en el pasado sino que nos proyecta hacia la incertidumbre del futuro, a nuestros límites e incapacidades, elementos indisolubles de la tensión que recorre lo social. Si bien insistiría en que, en estos mismos escenarios museísticos, esa memoria también puede ser una apuesta por el valor de lo colec-

<sup>5</sup> Cadera es el nombre que se da en Aragón a un banco con mesa abatible incorporada al mismo.

<sup>6</sup> Los informantes también contaban los trabajos que desempeñaban las mujeres junto a los hombres en determinadas situaciones.

La perspectiva de género está ahí y se reconoce el papel primordial de la mujer en ese espacio como sustentadora del mismo en todos los órdenes, al recordar las alusiones a su sabiduría, a su dinamismo, a su astucia, a su capacidad de trabajo; sin perder de vista la contribución de la mujer en la vida exterior de la casa

tivo y el apoyo mutuo como otro resorte más a nuestro alcance, que enlaza con los presupuestos de la museología social citados en este artículo. Una memoria activa que constituye otra forma expresiva de los beneficios de trabajar en red, circunstancia subrayada por el elenco de las epistemólogas feministas citadas anteriormente.

### Claves para un futuro museo etnográfico en Teruel

Mi intuición, contrastada con mi experiencia de 30 años de práctica en la musealización etnológica, me indica que debemos aprender mucho de las pequeñas instituciones locales porque poseen muchas y buenas respuestas a la hora de diseñar un proyecto museográfico. No podemos obviar las soluciones que desde el ingenio, la humildad de medios y el reconocimiento de nuestras más profundas emociones y sentimientos se han utilizado desde la gente común y, evidentemente, desde las mujeres. El mun-

do experto tiene reconocida competencia para diseñar escenarios museísticos, para redactar programas acordes con los presupuestos de la institución museal; ahora se trataría de conceder un lugar en el proceso a ese otro saber, el de la gente común, históricamente ausente o considerada irrelevante.

Así volveríamos a sintonizar en cierta medida con la Declaración de Bahía que propone «comprender el proceso museológico como ejercicio de lectura del mundo que posibilita a los sujetos sociales la capacidad de interpretar y transformar la realidad para la construcción de una ciudadanía democrática y cultural, propiciando la participación activa de la comunidad en el diseño de políticas museísticas».

Se nos ofrece una buena oportunidad para desarrollar un proyecto de forma coherente, que recoja las nuevas perspectivas que se han incorporado al mundo científico en los últimos años, que se atreva a sostener que la herencia de las madres reúne sobrada dignidad para ser calificado de patrimonio cultural.



Figura 8. Cocina del Museo Etnológico de Serrablo (Sabiñánigo, Huesca). Foto: Carlos López Arrudi.

## Bibliografía

- ADAN, C. (2003): *Feminismo e coñeemento. Da experiencia das mulleres ao ciberno*, Espiral Mayor, A Coruña.
- ALONSO FERNÁNDEZ, L. (1993): *Museología. Introducción a la Teoría y Práctica del Museo*, Istmo, Madrid.
- ALONSO FERNÁNDEZ, L. (1999): *Introducción a la nueva museología*, Alianza, Madrid.
- BERGER, P., y LUCKMAN, T. (1968): *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires.
- BIRULÉS, F. (comp.) (1995): *El género de la memoria*, Pamiela, Iruña.
- BOLAÑOS, M. (1997): *Historia de los museos en España*, Trea, Gijón.
- BOLAÑOS, M. (2002): *La memoria del mundo. Cien años de museología en España*, Trea, Gijón.
- BUTLER, J. (2006): *Desbacer el género*, Paidós, Barcelona.
- CERTEAU, M. de (2000): *La invención de lo cotidiano. Artes de hacer*, Universidad Iberoamericana, México.
- DE SOUSA SANTOS, B. (2005): *El milenio huérfano: ensayos para una nueva cultura política*, Trotta, Madrid.
- DURKHEIM, E. (1992): *Las formas elementales de la vida religiosa*, Akal, Madrid.
- ELIADE, M. (1999): *Lo sagrado y lo profano*, Paidós, Barcelona.
- FOX, E. (1991): *Reflexiones sobre género y ciencia*, Edicions Alfons el Magnànim, Valencia.
- FREIXAS, A. (2005): *Abuelas, madres, hijas: la transmisión sociocultural del arte de envejecer*, Icaria, Barcelona.
- GONZÁLEZ DE CHÁVEZ, M.<sup>a</sup> A. (1996): *Familia, maternidad, paternidad*, Ayuntamiento, Alcalá de Henares.
- HARAWAY, D. (1995): *Ciencia, Cyborg y mujeres. La reinención de la naturaleza*, Cátedra, Madrid.
- HARDING, S. (1993): *Ciencia y Feminismo*, Morata, Madrid.
- HARDING, S. (1994): ¿Existe un método feminista? en *La mujer y la ciencia. Cuadernos para el debate*, Centro de Estudios y documentación, Madrid: 25-44.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2002): *El patrimonio cultural: La memoria recuperada*, Trea, Gijón.
- LEFEBVRE, H. (1978): *De lo rural a lo urbano*, Península, Barcelona.
- LEÓN, A. (1978): *El museo. Teoría, praxis y utopía*, Cátedra, Madrid.
- LOWENTHAL, D. (1998): *El pasado es un país extraño*, Akal, Madrid.
- MAFFESOLI, M. (1993): *El conocimiento ordinario*, F.C.E., México.
- MAFFESOLI, M. (1997): *Elogio de la razón sensible*, Paidós, Barcelona.
- MAGALLÓN, C. (1998): *Pioneras españolas en las ciencias. Las mujeres del instituto Nacional de Física y Química*, CSIC, Madrid.
- MAGALLÓN, C. (1999): «Privilegio epistémico, verdad y relaciones de poder. Un debate sobre la epistemología del feminist standpoint», en M. J. BARRAL *et alii* (eds.), *Interacciones ciencia y género*, Icaria, Barcelona, 63-80.
- MARTÍNEZ LATRE, C. (2007): *Musealizar la vida cotidiana. Los museos etnológicos del Alto Aragón*, Instituto de Estudios Altoaragoneses y Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza
- MIES, M., y SHIVA, V. (1993): *Ecofeminismo*, Icaria, Barcelona,
- MURARO, L. (1995): *El orden simbólico de la madre*, Horas y Horas, Madrid.
- PARELLA, S. (2003): «Repensando la participación de las mujeres en el desarrollo desde una perspectiva de género», *PAPERS: Revista de Sociología*, 69: 31-57.
- RICH, A. (1996): *Nacemos de mujer. La maternidad como experiencia e institución*, Cátedra, Madrid.
- SAU, V. (1995): *El vacío de la maternidad; madre no hay más que ninguna*, Icaria, Barcelona.
- SCHÜTZ, A. (1993): *La construcción significativa del mundo social*, Paidós, Barcelona.

# El Museu de Prehistòria de València.

## Nuevos mensajes con los mismos objetos

Carlos Ferrer García  
Jaime Vives-Ferrándiz Sánchez  
Helena Bonet Rosado  
Museu de Prehistòria de València  
Valencia

Carlos Ferrer es conservador del Museu de Prehistòria de València desde 2004. Ha sido Profesor Asociado en la Universitat de València (1998-1999) y Universitat Politècnica de València (2002-2007). Especializado en la gestión turística sostenible de espacios naturales y culturales. En la actualidad realiza su tesis doctoral en el área de la Geoarqueología. carlos.ferrer@dival.es

Jaime Vives-Ferrándiz es conservador del Museu de Prehistòria de València desde 2004 y Doctor en Arqueología por la Universitat de València en 2005. Es codirector del proyecto de investigación y musealización en el yacimiento arqueológico de la Bastida de les Alcusses (Moixent, Valencia) y responsable de un proyecto I+D+i financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación. jaime.vivesferrandiz@dival.es

Helena Bonet es directora del Museu de Prehistòria de València y Doctora en Arqueología por la Universitat de València en 1994. Es codirectora del proyecto de investigación y musealización en el yacimiento arqueológico de la Bastida de les Alcusses (Moixent, Valencia) y responsable del proyecto Ruta Valenciana de los Iberos. helena.bonet@dival.es

**Resumen:** En este artículo se exponen las líneas de trabajo del Museu de Prehistòria de València a lo largo de más de ochenta años de historia como marco general para definir las estrategias museológicas actuales. Desde la creación del museo la conservación ha estado íntimamente ligada a la investigación y, de hecho, la gestión ha sido competencia de un servicio de investigación. Sin embargo, la atención de las necesidades culturales y de desarrollo de la sociedad valenciana en general y de sus usuarios en particular, ha pasado a ocupar una posición al menos tan relevante como la conservación y la investigación durante los últimos años. Planteamos que el museo debe jugar un papel en los debates públicos, además de ser un recurso cultural para la sociedad valenciana.

**Palabras clave:** Museu de Prehistòria de València, Patrimonio Arqueológico, Difusión, Didáctica, Desarrollo Local.

**Abstract:** In this paper we analyse the main trends of work of the Museu de Prehistòria de València throughout more than eighty years of history, as a general framework for pointing out our current and future museological strategies. Conservation and research has been two activities intimately linked since the creation of the museum, and, in fact, the Research Department has been largely responsible for its management.

However, new cultural requirements by the contemporary Valencian society in general, and attention to the Museum's visitors in particular, have come to the forefront as current and future concerns of the institution. We argue that the Museum should be a cultural resource of –and for– the Valencian society, not only devoted to the preservation of its heritage, but also to contributing to public discourses and debates.

**Keywords:** Museu de Prehistòria de València, Archaeological Heritage, Diffusion, Museum Education, Local Development.

### Introducción

El Museu de Prehistòria de València es la institución que conserva, investiga y difunde el patrimonio arqueológico valenciano. El museo es un recurso cultural de la sociedad valenciana en tanto en cuanto es útil en la preservación de su patrimonio, en el acrecentamiento de su nivel cultural y en su desarrollo. Estas frases, que expresan muy literalmente su misión y su visión, son para nosotros una forma sencilla y clara de presentar al museo. Pero obviamente esta institución, con más de ochenta años de vida, alberga muchas más historias, experiencias e ideas en su interior.

Por ello, conscientes del valor que otorgamos a los objetos procedentes de



Figura 1. Montaje expositivo de la Sala de Arte Paleolítico. © Museu de Prehistòria de València.

El devenir del museo es el resultado de la conjunción de tres variables básicas: sus principios fundacionales, la adaptación a los cambios museológicos y museográficos producidos en el siglo xx, y la aplicación del principio de oportunidad en un contexto político y administrativo no siempre favorable a sus actividades

excavaciones arqueológicas y del poder identitario, cultural y didáctico que la historia posee, planteamos una lectura del papel que juega el museo con nuevos mensajes desde los mismos objetos, sin renunciar a su trayectoria investigadora labrada a lo largo del siglo xx; porque concebimos la institución abierta a las modernas formas de entender el conocimiento, el patrimonio y la cultura, como sugieren las líneas expuestas por el ICOM a lo largo de los últimos años.

### Un poco de historia. Biografía del museo

El devenir del museo es el resultado de la conjunción de tres variables básicas: sus principios fundacionales, la adaptación a los cambios museológicos y museográficos producidos en el siglo xx, y la aplicación del principio de oportunidad en un contexto político y administrativo no siempre favorable a sus actividades.

La iniciativa de crear en 1927 un museo de Prehistoria en Valencia correspondió a la Diputación Provincial, única institución que poseía en aquellos años la necesaria competencia e implantación territorial para llevarla a cabo. Fue promovida por Isidro Ballester, personaje de cierta relevancia política, abogado y arqueólogo autodidacta, a quien se le encargó su diseño y dirección (De Pedro, 2006). Desde su creación se supeditó al Servicio de Investigación Prehistórica (en adelante SIP) y planificó la formación y acrecentamiento de su colección por medio de la realización de sus propias excavaciones y no tanto a través de la adquisición de colecciones privadas (Martí, 1995 y 1999-2000). Ello da unidad a la colección, facilita su catalogación con criterios homogéneos y la convierte en el perfecto instrumento museográfico.

En su vinculación al territorio valenciano, entendido como el ámbito que hoy constituye la Comunidad Autónoma Valenciana, se identifica el interés de la institución por preservar elementos de

identidad cultural, sobre todo cuando los movimientos nacionalistas y regionalistas estaban adquiriendo peso político y social. El perfil del público al que estaba destinada era la comunidad investigadora, arqueólogos y prehistoriadores nacionales e internacionales, y los representantes de las élites políticas y culturales locales.

Los primeros logros científicos a partir de 1928 en los yacimientos arqueológicos de la Bastida de les Alcusses (Moixent), la Cova Negra (Xàtiva) y la Cova del Parpalló (Gandia), resultado de la labor metódica del propio Ballester y de Pericot, entre otros, facilitarían el progresivo afianzamiento en el contexto político inestable del final del Directorio de Primo de Rivera. A lo largo de los siguientes años de la década de los años treinta, el Museu de Prehistòria de València, como institución viva, pasó por sucesivas vicisitudes, aunque sus gestores supieron adaptarse tanto a los cambios promovidos por la Segunda República, como los que conllevaron la Guerra Civil y los primeros años de la dictadura franquista, que, con todo, ralentizaron su labor. En los años cuarenta se retoman las excavaciones arqueológicas, en especial en los muy relevantes yacimientos del Tossal de Sant Miquel (Llíria), la Cueva de la Cocina (Dos Aguas) y la Ereta del Pedregal (Navarrés), de modo que a finales de la década se había consolidado una sólida colección con una importante base documental, una biblioteca especializada y una línea editorial (Bonet, 2006).

En los años cincuenta fueron claves el nombramiento como director de Domingo Fletcher, que impulsó el conocimiento de la Cultura Ibérica, y la consolidación del SIP como institución de referencia nacional en su estudio y difusión. Estos años suponen también la renovación del proyecto museográfico que implicó su traslado desde las salas que ocupaba en el palacio de la Generalitat al palacio de Batlia. Durante las siguientes décadas será una labor incesante la defensa y recuperación del patrimonio arqueológico y rupestre frente al peligro de las destrucciones y

pérdidas ocasionadas por el auge de las transformaciones del territorio.

Con la vuelta a la democracia se inicia una nueva etapa. Es en esta época cuando la llamada Nueva Museología (cf. Desvallées, 1992; Alonso, 1999), vigente ya en otros países, entra en la institución. Comienzan a producirse exposiciones temporales y actividades didácticas que cambian el trabajo cotidiano. Esta dinámica coincide en un primer momento con el desarrollo del Estado de las Autonomías y la defensa de los elementos identitarios propios, aunque se manifestaron matizados y con ciertos sesgos regionalistas. En este contexto la institución asume la función de presentar a la sociedad un conjunto patrimonial singular, que le es propio y la identifica. Por ejemplo, es el momento en el que el llamado «Guerrer de Moixent», una figura de bronce descubierta cincuenta años antes en el poblado ibérico de la Bastida de les Alcusses, adquiere relevancia iconológica y se convierte en una referencia patrimonial de la cultura valenciana (Vives-Ferrándiz, 2006).

En 1982, coincidiendo con el nombramiento como director de Enrique Pla Ballester, tiene su inicio una nueva fase resultado de la necesidad de abandonar de nuevo su sede, ocupada a partir de entonces por la propia Diputación de Valencia, y de instalarse en su actual ubicación, en el centro cultural de la Beneficència. Junto a las labores de investigación y conservación ya citadas, ahora se irán abriendo nuevas salas, como la centrada en el Paleolítico en 1984 o la dedicada al Neolítico en 1987. Coincide esta última con el acceso a la dirección del museo de Bernat Martí, que había renovado la investigación del Neolítico en nuestro territorio e impulsó la labor de catalogación de los fondos de forma paralela a proyectos de investigación multidisciplinarios. En 1993 la Diputación emprendió la reforma del centro cultural y en ese marco se desarrolló un nuevo proyecto museográfico para la exposición permanente, inaugurada en 1995, y que sirve como plataforma para presentar las colecciones que abarcan desde el Paleolítico Inferior hasta el

final del periodo ibérico (Martí, 1995) (figura 1).

En los primeros años de la década del presente siglo el SIP perdió el control de la gestión del museo, a lo que se unió una progresiva pérdida de peso de la institución en el organigrama del Área de Cultura con la creación de organismos intermediarios de gestión, como la Xarxa de Museus (Bonet, 2002), con una breve y fracasada fusión con el Museo Etnológico de Valencia en un intento de crear un museo de las culturas de Valencia. En este contexto, sin embargo, se abren en el año 2003 las nuevas salas sobre el Mòn Romà, en la que deja su impronta la renovación de los lenguajes museográficos de finales de siglo, en especial en lo referido a la identificación de públicos segmentados y la diversificación de los distintos niveles e instrumentos en la transmisión del mensaje.

El nombramiento de uno de nosotros como subdirectora y más tarde como directora, cerrará el paréntesis del anterior modelo de gestión. Se abrirá una nueva etapa caracterizada por la continuidad del modelo en paralelo a la apertura del museo al territorio a través de la puesta en valor de yacimientos ibéricos. En esta etapa, la exposición permanente se ha completado con la apertura en 2009 de la sala *Història dels Diners*, en la que se ha optado por presentar, por primera vez en el museo, una lectura transversal de los objetos, en paralelo a la aproximación temática que se hace a ellos desde la disciplina numismática.

## De los yacimientos arqueológicos a las salas

### **La filosofía de trabajo del Servicio de Investigación Prehistórica**

La labor del SIP ha producido una de las más extensas y coherentes colecciones de objetos arqueológicos que podemos encontrar en el territorio español. Son ellos, por su valor simbólico y semiótico intrínseco, y por el valor añadido que les confiere el hecho de conformar

La presencia efectiva del museo en el territorio constituye un elemento esencial en su redefinición y ubicación social. Para este fin, se desarrollan un conjunto de acciones diseñadas y orientadas a trascender los límites físicos de sus salas: las exposiciones itinerantes, la página web del museo y el Museo Virtual, la Ruta Valenciana de los Iberos y las Jornadas de Puertas Abiertas en yacimientos

Publicación	Fecha inicio	Números editados
Anuario - La Labor del SIP y su Museo	1928	48
Revista - Archivo de Prehistoria Levantina (APL)	1928	26
Monografía - <i>Serie de Trabajos Varios</i>	1937	108
Catálogos	1953	16
Monografías singulares	-	14

Tabla 1. Publicaciones del Museu de Prehistòria. © Museu de Prehistòria de València.

conjuntos de repertorios contextualizados, los instrumentos básicos tanto en la investigación como en la difusión de la historia humana, aunque no por ello el museo deja de ser consciente, como veremos más adelante, de la importancia de lo intangible del patrimonio arqueológico.

No cabe aquí hacer un análisis exhaustivo de los fondos del Museu de Prehistòria de València, objeto de atención por diversos catálogos (Fletcher y Pla, 1953 y 1977; Fletcher, 1974; Martí, 1992 y 1995 y Bonet *et alii*, 2003). No obstante, desde una aproximación cronológica, destacamos los restos humanos y la cultura material del Paleolítico inferior recuperados en la Cova de Bolomor de Tavernes de Valldigna; los conjuntos del Paleolítico Medio de la Cova Negra de Xàtiva; las más de cinco mil plaquetas grabadas y pintadas de la Cova del Parpalló, una de las más excepcionales colecciones de arte mueble de la Prehistoria Antigua europea; los vasos con decoración impresa e incisa neolíticos de la Cova de l'Or de Beniarrés; los ídolos oculados sobre asta de la Ereta del Pedregal de Navarrés, o de los enterramientos de la Cova de la Pastora de Alcoi; los

conjuntos de la Edad del Bronce del Mas de Menente y la Mola Alta de Serelles de Alcoi y de la Lloma de Betxí de Paterna; las piezas de época ibérica como la colección de la Bastida de les Alcusses; los vasos con decoraciones figuradas del Tossal de Sant Miquel y un extenso conjunto de textos sobre plomo, cerámica y piedra; objetos romanos tan relevantes como el Apolo de Pinedo o el mosaico de Font de Mussa de Benifaió; las piezas de época visigoda de la villa de Pla de Nadal de Riba-roja; y, finalmente, piezas numismáticas como un óbolo de Arse del siglo IV a.C., la primera moneda acuñada en tierras valencianas.

Como hemos señalado, la gestión global del museo recae en el SIP. Son fundamentales, en su labor, la catalogación de materiales y la investigación arqueológica, que están en relación directa con las excavaciones que el servicio lleva a cabo, en ocasiones en colaboración con la Universitat de València. En la actualidad se financian cinco proyectos de excavación e investigación, que abarcan varias etapas históricas, desde el Paleolítico Inferior hasta el periodo ibérico. Los conservadores también participan en otros doce proyectos junto a

otras instituciones nacionales e internacionales. Además, se ofrecen los servicios a investigadores e instituciones que lo requieran, facilitándoles el acceso a las colecciones o a la información que sobre ellas posee; y desde la Unidad de Registro y Almacenes, a consideración de la Dirección General de Patrimonio de la Generalitat Valenciana, almacena y conserva los materiales arqueológicos recuperados en las excavaciones de salvamento llevadas a cabo en la provincia de Valencia.

La labor investigadora de los conservadores se plasma en las publicaciones y las jornadas científicas de la institución así como en las diversas publicaciones externas, reuniones y congresos científicos en los que participan. Su línea editorial, sin contar las publicaciones didácticas, contempla cinco perfiles de publicaciones (tabla 1), de los cuales *La Labor del SIP* se incluye desde 1984 en las *Memorias Anuales de la Diputación de Valencia*. Las jornadas científicas y conferencias se desarrollan en el Salón Alfons el Magnànim, en el propio edificio de la Beneficència, y se vinculan a las exposiciones temporales como actividades de extensión.

Del SIP dependen tres unidades vinculadas a la labor investigadora. Se trata de la Biblioteca, el Gabinete de Fauna Cuaternaria y el Laboratorio de Restauración. La primera reúne un conjunto bibliográfico de unos 56.000 volúmenes, con los que ofrece, con acceso libre, una amplia visión de la historia de la humanidad desde sus orígenes hasta el final de la época romana, con especial atención al ámbito valenciano. El Gabinete de Fauna Cuaternaria es el resultado de la donación en el año 2001, por parte de Inocencio Sarrion, de una colección paleontológica de fauna fósil del Cuaternario valenciano y una colección de referencia de fauna actual. Su labor contempla, además de la conservación, investigación y divulgación de esta colección, el estudio de los conjuntos de fauna procedentes de las excavaciones que lleva a cabo el SIP a través de un enfoque paleontológico y arqueozoológico. El Laboratorio de Restauración tiene como objetivo el desarrollo de los trabajos de conservación y restauración de los objetos arqueológicos que custodia el museo.

**La exposición permanente.  
Una reflexión en perspectiva**

El carácter de la exposición permanente del museo viene determinado por la importancia que posee el proyecto museográfico de 1995, que presenta las salas desde la Prehistoria hasta la Cultura Ibérica. Posteriormente se inauguraron salas con modelos museográficos diferentes, como las dedicadas al *Món Romà* en 2003, y la sala de numismática, bajo la denominación de *Història dels Diners* en 2009.

En las salas desde el Paleolítico Inferior hasta la Edad del Bronce se mantiene un discurso lineal y diacrónico en los esquemas globales. Cada sala presenta una fase cultural, aunque existen interesantes aproximaciones temáticas cuando la complejidad de los datos disponibles lo permite; así, se presentan intercaladas instalaciones específicas. Es el caso de la fauna cuaternaria antigua de la Cova de Bolomor, la evolución humana, el arte

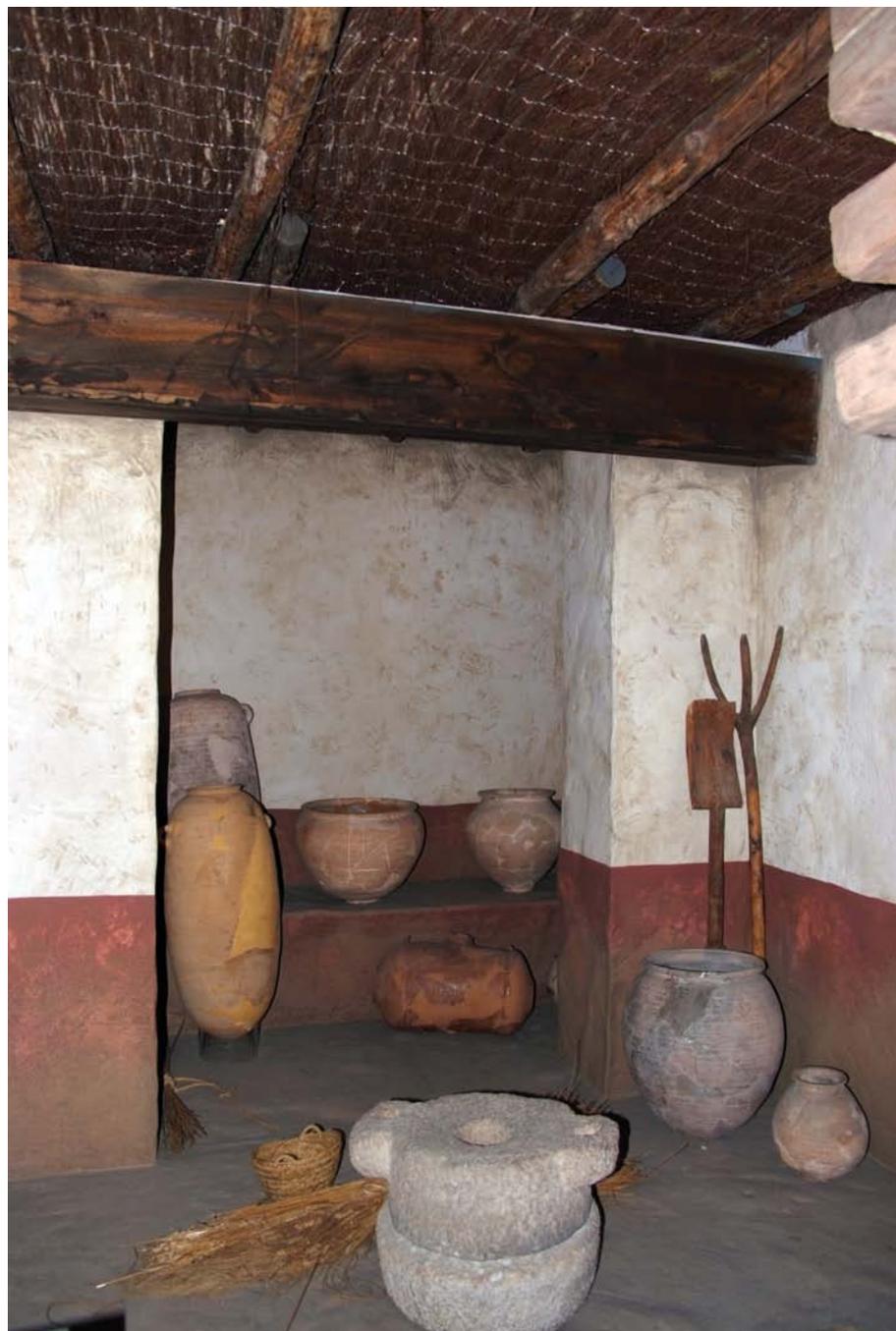


Figura 2. Montaje expositivo en las Salas sobre Cultura Ibérica. © Museu de Prehistòria de València.

paleolítico de la Cova del Parpalló (figura 1), el Arte Rupestre pospaleolítico, o la tecnología de producción de objetos metálicos durante la Edad del Bronce.

En las salas dedicadas al Paleolítico y Neolítico se presentan los rasgos cultu-

rales y los contextos ambientales que caracterizan cada periodo tomando como referentes yacimientos excavados por el SIP. Se ofrece una lectura transversal de la evolución de la industria lítica, de la industria ósea o de la producción cerá-



Figura 3. Montaje expositivo de la Sala de comercio en el mundo romano. © Museu de Prehistòria de València.

mica a través de una extensa colección de piezas expuestas, que responde a un modelo expositivo que pretende ofrecer repertorios completos vinculados a lecturas interpretativas tipológicas, orientados a un público no iniciado. Sin embargo, dan una visión de la complejidad y la diversidad de la producción cultural humana con mejores resultados que los que daría una selección muy estricta de piezas. Nuevas vitrinas didácticas, como las de industria lítica (2008), ofrecen

transversalidad en sus contenidos con lenguajes e interacciones diversas y especializadas, pero además contribuyen a complementar el mensaje transmitido en las salas, al plantear el análisis de estos objetos desde nuevas propuestas interpretativas, en este caso aquellas que estudian las cadenas operativas en los restos de talla lítica.

A continuación, la diversidad de las sociedades de la Edad de los Metales se expone desde planteamientos diacró-

nicos pero sin perder de vista los aspectos temáticos, como el tratamiento singularizado de los ajueres funerarios calcolíticos, de la producción metalúrgica a través de una didáctica maqueta, o de la ocupación del territorio en la Edad del Bronce. Una propuesta atractiva de esta sala es la vitrina en la que se muestra el conjunto de la Lloma de Betxí (Paterna), con una disposición de los objetos que sugiere el espacio doméstico vivido.

La sala dedicada al comercio y a las colonizaciones históricas presenta las colecciones de Ampurias e Ibiza insertas en una evocación circular del Mediterráneo como espacio de movilidad, contacto y conectividad. Ya en las salas dedicadas a la Cultura Ibérica, la aproximación temática y diacrónica combinada nos permite conocer con detalle aspectos diversos de las sociedades del momento, como la economía, la arquitectura, la gestión del territorio, el mundo funerario, la lengua y la escritura, sin renunciar a los matices históricos del periodo. A lo largo del recorrido encontramos algunas piezas, como las vinculadas a actividades económicas de yacimientos edetanos –molinos rotatorios, colmenas o prensas de aceite– o esculturas funerarias, que se exponen sin vitrinas, lo que sirve para delimitar espacios y aumentar su capacidad comunicativa. La recreación de una casa con los enseres y equipamientos domésticos, muchos de ellos originales (figura 2), y el análisis exhaustivo de la organización social y territorial edetana, privilegiando la cultura material de los yacimientos excavados por el SIP, son valiosas aportaciones museográficas al integrar *in vivo* los objetos en su contexto.

Intercalados a lo largo de las salas se ofrecen diversos espacios destinados a audiovisuales. Se presentan aislados, separados de los objetos y del resto de los recursos utilizados, y suponen una ruptura en el circuito de la visita, por lo que se convierten en áreas de descanso. Por otro lado, cabe destacar, por su singularidad, el recurso a instalaciones que podríamos llamar «artísticas» en la sala de *L'Art Paleolític* para hablar del arte. Innovadora en su época y que recientemente ha sido retomada con éxito en nuevos museos arqueológicos, como el del Museo de Almería.

El mensaje transmitido a través de las unidades de información asociadas a los objetos es de lectura única, compleja y completa, que requiere un nivel elevado de conocimiento, resultado de un modelo museográfico que no contempla la diversidad de públicos. Son las actividades didácticas, guiadas y autoguiadas, las que vienen a ofrecer claves de

lectura diversa, temática y transversal, que refuerzan la interacción efectiva del personal del museo con el visitante. Esta estrategia demuestra convincentemente que no es necesario un cambio radical en el montaje museográfico para conseguir dar respuesta a las demandas planteadas por diferentes públicos.

En las salas dedicadas al periodo romano prima el objeto singular como guía del discurso expositivo. El espacio introductorio gira en torno al magnífico mosaico de los Orígenes de Roma de Font de Mussa y a un audiovisual que explica los procesos de romanización en las tierras valencianas. Vitrinas con objetos singulares de cada una de las colonias y municipios romanos expresan la intensa organización del territorio y el surgimiento de las ciudades. Sigue una sala sobre el comercio que presenta una escenografía de un pecio y una evocadora ambientación de las bodegas de un barco mercante en la que se exponen los principales productos objeto de intercambio en la época, y que pueden ser tocados por los visitantes (figura 3). En las siguientes salas, el mundo urbano y rural, el mundo funerario y la época visigoda, aparecen representados por escenografías en las que se insertan vitrinas donde se exhiben objetos, de nuevo expuestos con criterios muy selectivos, apoyados con textos, imágenes y audiovisuales. Aquí también una pieza, en este caso la gran escultura en bronce del Apolo de Pinedo, adquiere un papel preponderante en el discurso y en el espacio, en el que ocupa un lugar central.

A diferencia del proyecto anteriormente descrito, en estas salas se ha pretendido llegar a más segmentos de público y, por ello, la didáctica juega un papel preeminente. Se han incluido, asociados a unidades de información de cada ámbito, mecanismos y equipamientos para la interacción de los visitantes, que incluyen la manipulación física en algunos aspectos como recurso didáctico como maquetas, cajones con réplicas, juegos interactivos, e incluso una sala para actividades didácticas.

La sala *Història dels Diners* muestra la diversidad de objetos utilizados por las sociedades humanas para el intercambio,

La nueva didáctica ha supuesto cambios en los modelos de transmisión del conocimiento, privilegiando aquellos que priman el desarrollo del espíritu crítico y la creatividad al tiempo que se adquiere conocimiento, a través de una didáctica desarrolladora, vivencial y significativa

con especial atención al ámbito valenciano. Se ha planteado desde la aproximación que la numismática hace a los objetos, pues las piezas son expuestas como joyas llenas de información y significado, y destacan por la calidad en la gestión de la luz, desnudas de imágenes y textos (figura 4). El proyecto se estructura a partir de un discurso transversal que presenta los objetos arqueológicos, etnográficos e incluso de uso cotidiano actual en diálogo, agrupados por unidades temáticas que permiten realizar visitas no lineales, con varios itinerarios posibles –El Dinero, Historia de la Moneda, Fabricación, Monedas y Tesoros Valencianos y Algo más que Dinero–. Las vitrinas se acompañan

de dos ambientaciones como recursos didácticos que conducen al visitante a un taller de acuñación de moneda y a un banco del siglo XIX.

### **De las salas al público**

En la renovación de la política de difusión del museo han influido tanto los paradigmas asociados a la Nueva Museología, el postmodernismo y la renovación didáctica museográfica de los últimos años, como las nuevas percepciones del significado y el significante del patrimonio. Superado resulta ya el modelo en el que el museo priorizaba

la función de conservación-preservación de las colecciones y su discurso científico, pues con frecuencia llevaba al elitismo. El Museu de Prehistòria de València, siendo ambicioso en su transformación, y garantizando la investigación y conservación de su patrimonio, ha entendido que no puede renunciar a participar en la articulación de la dinámica educativa y cultural de la sociedad valenciana.

Desde la Nueva Museología se ha reorientado la función del museo como institución al servicio de la sociedad, abierta al público y que tiene como objetivo, además de los tradicionales, la educación, la formación, el deleite, y el compromiso, no sólo con el patrimonio,



Figura 4. Montaje expositivo de la sala Història dels Diners. © Museu de Prehistòria de València.

sino además con la comunidad y su territorio (cf. Varine-Bohan, 1976; Alonso, 1999). También la posmodernidad ha dejado su impronta. La primacía de las formas sobre los contenidos ha tendido a simplificar el mensaje frente a la espectacularización de las exposiciones a través de los medios técnicos, como la maximización del uso de la luz y las tecnologías visuales. Ahora bien, una vez superadas las exageraciones que toda novedad conlleva, esta corriente ha dejado un importante poso de innovaciones museográficas e incluso museológicas. Sirva como ejemplo la toma de conciencia de la necesidad de atraer la atención del público con lenguajes atractivos y novedosos (Hooper-Greenhill, 1998: 155), e incluso con teorías y tesis que resulten sorprendentes o controvertidas, o con lecturas transversales, que han liberado en cierto modo las exposiciones de sus corsés académicos y han facilitado la interacción con el visitante.

En nuestro museo el impacto de esta museología ha sido reducido, sobre todo por las limitaciones económicas, pero se van introduciendo de manera progresiva en el proyecto museográfico de 1995 y en las salas sobre el mundo romano o numismática y, especialmente, en las exposiciones temporales. La nueva didáctica ha supuesto cambios en los modelos de transmisión del conocimiento, privilegiando aquellos que priman el desarrollo del espíritu crítico y la creatividad al tiempo que se adquiere conocimiento, a través de una didáctica desarrolladora, vivencial y significativa.

Del mismo modo que las formas de presentar el patrimonio han variado, también el concepto de este ha evolucionado, tanto en su significado científico como cultural. Por un lado, los discursos interpretativos están limitados ineludiblemente por el carácter fragmentario e incompleto de la investigación y están condicionados por la ideología y las creencias de quien investiga. Los objetos arqueológicos poseen pues, varios significados posibles. Por otro lado, aún siendo conscientes de la importancia fundamental que poseen los objetos arqueológicos, advertimos que

tienen valor en cuanto son instrumentos para edificar un pasado, y en la medida en que son la base de toda construcción cultural creadora de memoria, pertenencia e identidad para la comunidad (Rowlands, 2002). La atención se desplaza pues del objeto a su significado, que es susceptible de revisión. La conexión con el pasado a través del patrimonio es el resultado de un proceso cultural, que tiene una clara proyección en el presente y en el futuro porque el pasado es un espejo en el que la sociedad se mira. Es aquí donde entra en acción la visión del museo como agente cultural con una ética propia capaz de participar en los debates públicos y en la construcción y mantenimiento de identidades.

Así pues, las innovaciones museológicas y los cambios culturales de finales de siglo han llevado a abrir el museo a la sociedad. Los instrumentos utilizados en el Museu de Prehistòria de València son, sobre todo, las exposiciones temporales, las actividades didácticas y las actividades paralelas, científicas y lúdicas, que han sido capaces de transformar la visión de la institución sin introducir grandes cambios en su proyecto histórico.

Las exposiciones temporales responden a un programa anual que incluye tres instalaciones distintas, con al menos una de ellas de producción propia. Las de realización externa se eligen en función del principio de interés y economía. La producción propia se orienta a presentar las propias colecciones como *Arqueología en Blanco y Negro*. La Labor del SIP: 1927-1950, y a abordar problemáticas actuales de interés social y cultural, en respuesta a las nuevas necesidades percibidas. Buena expresión de ello son *Les dones en la Prehistòria*, una revisión del papel de la mujer en los inicios de la historia de la humanidad desde una perspectiva crítica (VV.AA., 2006) y *Mundos Tribales*, una aproximación etnoarqueológica a tres sociedades actuales no occidentales (Salazar *et alii*, 2008).

Las actividades didácticas son el otro elemento básico del museo en su relación con la sociedad en cuanto que son instrumento de comunicación y la cara al público de la institución. En su

desarrollo permiten diversificar los mensajes en función del perfil del usuario y facilitan la interpretación de lo expuesto, aportando flexibilidad y adaptación, especialmente a la exposición permanente, sin necesidad de grandes cambios museográficos. Su objetivo es la transmisión de los mensajes de una forma amena pero rigurosa, partiendo de los modelos didácticos que buscan transmitir el conocimiento a través del uso de diferentes facultades (inteligencias múltiples), en especial la actividad manipulativa, que potencia, además de otras facultades, la inteligencia corporal-cinestésica, transformando el conocimiento teórico en experiencias vitales (Hooper-Greenhill, 1998: 196). Existen visitas comentadas y especializadas según segmentos de edades y el perfil de los grupos, que para alumnos de primaria y secundaria se completan con un programa de actividades, talleres y visitas temáticas (figura 5): *Líticament, El món dels íbers, De cara al passat* (Ripollés *et alii*, 2003) y *El misteri de la cova* (Ripollés y Fortea, 2006). También se han diseñado materiales para las visitas familiares autoguiadas titulados *Enigmes* (Fortea *et alii*, 2006). Complementan esta oferta las actividades lúdicas y didácticas específicas que con motivo del Día y la Noche de los Museos se llevan a cabo desde el año 2006.

## Nuevos caminos: el Museu de Prehistòria de València fuera del museo

La presencia efectiva del museo en el territorio constituye un elemento esencial en su redefinición y ubicación social. Para este fin, se desarrollan un conjunto de acciones diseñadas y orientadas a trascender los límites físicos de sus salas: las exposiciones itinerantes, la página web del museo y el Museo Virtual, la Ruta Valenciana de los Iberos y las Jornadas de Puertas Abiertas en yacimientos.

Aunque los objetivos específicos de estas acciones varían, globalmente pretenden asumir los modelos propuestos de adaptación a los principios de la Nue-

va Museología. Cuestionando su espacio tradicional como límite real del museo, las propias colecciones materiales como únicas referencias icónicas y ampliando su marco de acción a todo el territorio en conexión con agentes locales, el Museu de Prehistòria de València aspira a interactuar con la sociedad y dilatar el marco de sus funciones para pasar a ser agente cultural y agente de desarrollo.

### Itinerancias y virtualidad

Desde la Unidad de Difusión, Didáctica y Exposiciones se diseñan instalaciones para prestar y exhibir fuera de sus salas, en municipios valencianos y en otros museos nacionales. Se trata de las maletas didácticas, concebidas como verdaderas exposiciones interactivas (*Nosaltres els Déus*), y de las exposiciones itinerantes, que cumplen la triple misión de difundir el patrimonio arqueológico, participar en el desarrollo cultural local y dar a conocer la labor del museo. Por otro lado, las nuevas tecnologías han permitido otorgar al patrimonio una dimensión digital, transformándolo en bienes virtuales accesibles y útiles en los procesos de aprendizaje no formal. La Red ha redefinido conceptos como lo material, lo temporal o espacial como nunca antes se había hecho. En este marco, la web del museo ([www.museuprehistoriavalencia.es](http://www.museuprehistoriavalencia.es)) se concibe como un punto de encuentro virtual, un instrumento de información, comunicación y difusión de sus actividades y del patrimonio arqueológico valenciano. Su actualización en 2008 ha abierto una fase de revitalización del medio que alcanzó, a mediados de ese mismo año, los 700 visitantes diarios, en la que las secciones más visitadas son el «Museo Virtual», la «Didáctica», las «Publicaciones» y la «Difusión».

Los espacios dedicados a la difusión de actividades ocupan una posición preponderante en la pantalla inicial de la web, a través de los espacios de «Propuestas de Actualidad» y un área que invita, a través de sugerentes textos e imágenes, a conocer las salas del museo. Esta sección ha promovido un proceso



Figura 5. Talleres didácticos en el Museu de Prehistòria de València. © Museu de Prehistòria de València.

de reflexión interna sobre la viabilidad y el interés de abrir la comunicación del museo al uso de la web 2.0, con la posibilidad de transformar la página web en un instrumento flexible, interactivo y compartido con su público. El Museo Virtual ofrece una visión general de las salas de exposición permanente y facilita información detallada de las colecciones expuestas. Su futura ampliación está condicionada también por un proceso de reflexión, pues el equipo de conservadores está evaluando las consecuencias de la difusión masiva del patrimonio. En particular tienen como objetivo establecer criterios para preservar la propiedad intelectual y los derechos de las obras. El espacio dedicado a la didáctica incluye información sobre las actividades y acceso a recursos que permiten la preparación tanto de la visita autoguiada como de visitas escolares. La sección sobre publicaciones ofrece acceso libre y gratuito a las ediciones del SIP en sus diversos formatos.

### El patrimonio al aire libre como desarrollo rural

La Ruta Valenciana de los Iberos y las Jornadas de Puertas Abiertas en yacimientos representan particularmente la misión actual del museo porque, por un lado, se fundamentan en la tradición del SIP, en décadas de trabajos de investigación y excavación en yacimientos arqueológicos ibéricos (Martí, 1999-2000: 32), pero

al tiempo redefinen las acciones particulares y reflejan la nueva mentalidad que impregna la acción de la institución.

La Ruta Valenciana de los Iberos es un proyecto de turismo cultural en torno a yacimientos arqueológicos de época ibérica, excavados, consolidados y visitables, situados en tres comarcas de la provincia de Valencia. Tiene como objetivo la conservación de los yacimientos, su difusión y puesta en valor para su uso y disfrute, y contribuir al desarrollo de las comunidades locales, pues todos se ubican en espacios rurales de interior (figura 6). A partir de estos axiomas se ha diseñado un conjunto de tres itinerarios a través de ocho yacimientos en los que son elementos clave y articuladores del mismo los museos locales (Bonet *et alii*, 2007).

La consideración que tenemos del yacimiento arqueológico excavado merece una atención detenida. Los restos arqueológicos inmuebles, las ruinas, poseen sin duda valor simbólico y estético, y son evocadoras del paso del tiempo, utilizadas con frecuencia para recordar pasados esplendores pero también metáforas del desarrollo moderno. Nos alineamos con aquellos que proponen usar la ruina –consolidada y valorizada– como herramientas para la reflexión sobre el lugar del pasado en la sociedad y en su proyección hacia el presente, en forma de conocimiento e instrumento de identidad, además de contemplar su carácter recreativo y contemplativo. Es pues necesaria una intervención que permita su lectura a través de reconstrucciones volumétricas –*in situ* o con ayuda de otros elementos visuales– y de actividades didácticas vinculadas a los restos conservados (Santacana y Hernández, 2006: 140; Ripollés y Fortea, 2004). Cualquiera de estas acciones otorga al patrimonio un componente inmaterial, que se deriva de la experiencia construida, vinculada a los procesos culturales que en torno a él se construyen. De hecho, hay corrientes de pensamiento actuales que promueven la idea de que el patrimonio es el uso que se hace de los objetos en forma de recuerdos y



Figura 6. Visitas guiadas al yacimiento arqueológico de Kelin (Caudete de las Fuentes). © Museu de Prehistòria de València.

conmemoraciones, las historias que se cuentan (oficialmente aceptadas o no), el conocimiento que se transmite, las percepciones que se tienen y las experiencias que posibilitan, lo que implica una práctica comunicativa en sí misma (Rowlands, 2002: 110; Smith, 2006: 45).

En este contexto, la Ruta Valenciana de los Iberos no es más que resultado del impulso de la actividad de la institución bajo los nuevos principios que guían su acción. La esencia de este proyecto reside, pues, en la necesidad de contemplar la difusión del patrimonio *in situ* y su puesta en valor como elementos inseparables a su conservación

e investigación. Al mismo tiempo el museo se constituye en agente de desarrollo en colaboración con otras instituciones locales a las que asiste (Prats, 2005; Bonet *et alii*, 2007). Esta vinculación es una parte esencial en la concepción y diseño del proyecto al constituir una efectiva conexión entre la institución museística como administración pública al servicio de la administración local. En su organización esta interrelación queda expresada en un complejo modelo de gestión a través de convenios de colaboración que demandan un elevado grado de cohesión y participación de todos los agentes sociales.

En la misma línea se desarrollan las Jornadas de Visita o de Puertas Abiertas en yacimientos arqueológicos: el *Fin de Semana con los Iberos* en la Bastida de les Alcusses de Moixent (julio) y las *Jornadas de Puertas Abiertas y Gastronómicas* en los Villares de Caudete de las Fuentes (otoño) (figura 7). Se trata de un conjunto de actividades concentradas en un fin de semana, concebido y presentado como un instrumento de difusión del patrimonio arqueológico, que pretende ser también y sobre todo, un instrumento de concienciación y de participación local, y de integración a través del compromiso y la participación activa en la iniciativa.



Figura 7. Jornadas de Puertas Abiertas en el yacimiento de la Bastida de les Alcusses (Moixent). © Museu de Prehistòria de València.

## Consideraciones finales

En este artículo hemos expuesto las líneas de trabajo del Museu de Prehistòria de València a lo largo de su historia como marco general para definir las estrategias museológicas en las que nos movemos hoy en día. Queremos concluir con dos reflexiones.

Como en muchas otras instituciones museísticas, la conservación ha estado íntimamente ligada a la investigación y de hecho, desde la creación del museo, la gestión ha sido competencia de un servicio de investigación (SIP). Con el paso del tiempo, y sobre todo a partir de los cambios producidos en los paradigmas imperantes en la difusión en los museos a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, con la democratización del acceso a la cultura y la aplicación de las nuevas tendencias museológicas, el museo ha ido convirtiendo la difusión general no especializada en parte fundamental de su actividad. Ello ha supuesto un cambio en su modelo de funcionamiento, en el que la atención de las necesidades culturales

y de desarrollo de la sociedad valenciana en general y de sus usuarios en particular, ha pasado a ocupar una posición al menos tan relevante como la conservación y la investigación. El museo busca así adoptar los instrumentos de comunicación más adecuados para transmitir el conocimiento histórico que se deriva de los restos arqueológicos, y participar en la reflexión sobre las cuestiones que afectan a la sociedad a través de sus exposiciones y sus actividades didácticas. Así pues, la adaptación al cambio es la primera idea que queremos apuntar en estas conclusiones.

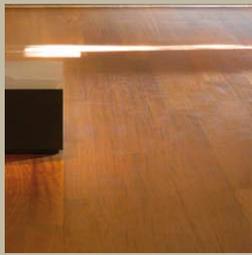
La segunda es que el Museu de Prehistòria de València tiene en la investigación y la difusión los pilares principales con los que mantener un continuo diálogo con la sociedad valenciana. No podemos olvidar que somos un servicio de investigación, pero al tiempo, como museo, somos un agente cultural que ha de ser útil en el desarrollo integral de la sociedad. La presencia en el territorio –el museo fuera del museo– es una de las facetas a destacar de estos pilares. Itine-

rancia, virtualidad y desarrollo local son la plasmación efectiva de esta idea, que viene definida por las necesidades recreativas y contemplativas de la sociedad contemporánea. Es sabido que el turismo rural, actividad económica emergente fundamentada en los recursos naturales y patrimoniales, puede participar en la sostenibilidad económica, y que Internet ha cambiado radicalmente la consideración que hasta ahora teníamos de lo material, temporal y espacial.

El museo no puede renunciar a incorporar el patrimonio a los nuevos rumbos. La institución puede tener voz en los discursos públicos a través del conocimiento sobre el pasado. Este importa más que nunca en un mundo globalizado y, de hecho, las cuestiones identitarias y de pertenencia, tal como se construyen hoy en día, son inseparables del discurso que construimos alrededor del patrimonio. Sólo desde una ética que contemple estas perspectivas y que sea sensible a los debates públicos y las reclamaciones sociales, el museo resituará su lugar en la sociedad.

## Bibliografía

- ALONSO, L. (1999): *Introducción a la nueva museología*, Alianza Editorial, Madrid.
- BONET, H. (2002): «El Servicio de Investigación Prehistórica de Valencia», en S. QUERO y A. PÉREZ (coords.), *Historiografía de la Arqueología Española. Las instituciones*, Serie Cursos y Conferencias, 3, Museo de San Isidro, Madrid: 119-142.
- BONET, H. (2006): «Excavar a principios del siglo xx», en H. BONET, M. J. DE PEDRO, A. SÁNCHEZ, C. FERRER (coords.), *Arqueología en Blanco y Negro. La labor del SIP 1927-1950*, Museo de Prehistoria de Valencia: 67-81.
- BONET, H., ALBIACH, R., y GOZALBES, M. (2003): *Romans i visigots a les terres valencianes*. Museu de Prehistòria de València.
- BONET, H., FERRER, C., MATA, C., y VIVESFERRÁNDIZ, J. (2007): «La ruta ibérica valenciana. Una propuesta de desarrollo», *IV congreso Internacional sobre musealización de Xacementos arqueolóxicos*, Xunta de Galicia: 337-343.
- DE PEDRO, M. J. (2006): «Isidro Ballester Tormo y la Creación del Servicio de Investigación Prehistórica», en H. BONET, M. J. DE PEDRO, A. SÁNCHEZ y C. FERRER (coords.), *Arqueología en Blanco y Negro. La labor del SIP 1927-1950*, Museo de Prehistoria de Valencia: 48-66.
- DESVALLÉES, A. (1992): *Vagues. Une Anthologie de la nouvelle muséologie*, Macon, W. Editions, MNES, Savigny-le-Temple.
- FLETCHER, D. (1974): *Museo de Prehistoria de la Diputación Provincial de Valencia*. Diputación de Valencia.
- FLETCHER, D., y PLA, E. (1953): *El Museo del Servicio de Investigación Prehistórica de la Diputación de Valencia*, Zaragoza.
- FLETCHER, D., y PLA, E. (1977): *Cinuenta años de actividades del Servicio de Investigación Prehistórica (1927-1977)*, Serie de Trabajos Varios del SIP, 57, Valencia.
- FORTEA, L., JUCHNOWICZ, S., y RIPOLLÉS, E. (2006): *Enigmas. Buscando respuestas en el Museo*, Museu de Prehistòria de València.
- HOOPER-GREENHILL, E. (1998): *Los museos y sus visitantes*, Trea, Gijón.
- HUYSEN, A. (1994): «De la acumulación a la mise en scène: el museo como medio masivo», 31: 151-176.
- MARTÍ, B. (1992): *Museo de Prehistoria de la Diputación de Valencia*, I, Valencia.
- MARTÍ, B. (1995): *Museo de Prehistoria "Domingo Fletcher Valls"*, Diputación de Valencia.
- MARTÍ, B. (1999-2000): «Arqueología i museus: del Gabinet d'Antiguitats a la recreació del passat, *Canelobre*», Diputación Provincial de Alicante: 25-34.
- PRATS, L. (2005): «Concepto y gestión del patrimonio local», *Cuadernos de Antropología Social*, 21: 17-35.
- RIPOLLÉS, E., FORTEA, L., y JUCHNOWICZ, S. (2003): *De cara al pasta*, Museo de Prehistòria de València.
- RIPOLLÉS, E., y FORTEA, L., (2004): «El patrimoni arqueològic com a font d'aprenentatge: tallers didàctics al jaciment de la Bastida de les Alcusses (Moixent)», *Arxivo de Prehistoria Levantina*, XXV: 385-406.
- RIPOLLÉS, E., y FORTEA, L. (2006): *El misteri de la Cova*, Museu de Prehistòria de Valencia.
- ROWLANDS, M. (2002): «Heritage and Cultural Property» en V. BUCHLI (ed.), *The Material Culture Reader*, Berg, Oxford-Nueva York: 105-114.
- SALAZAR, J., DOMINGO, I., AZKÁRRAGA, J. M. y BONET, H. (coords.) (2008): *Mons Tribals. Una visió etnoarqueològica*, Museu de Prehistòria de València.
- SANTACANA, J., y HERNÁNDEZ, F. X. (2006): *Museología crítica*, Trea, Gijón.
- SMITH, L. (2006): *Uses of Heritage*, Routledge, Londres y Nueva York.
- VARINE-BOHAN, H. (1976): «Le musée moderne: conditions et problèmes d'une rénovation», *Muséum* 28 (3): 127-139.
- VIVES-FERRÁNDIZ, J. (2006): «Un plomo escrito y un jinete de bronce. Percepciones y usos de dos piezas de la Bastida de les Alcusses» en H. BONET, M. J. DE PEDRO, A. SÁNCHEZ y C. FERRER (coords.), *Arqueología en Blanco y Negro. La labor del SIP 1927-1950*, Museo de Prehistoria de Valencia: 141-148.
- VV.AA. (2006): *Les Dones en la Prehistòria*, Museu de Prehistòria de València.



## Novedades museísticas en España



María Bolaños Atienza  
Museo Nacional Colegio  
de San Gregorio  
Valladolid

María Bolaños es doctora en Historia del Arte y profesora Titular de la Universidad de Valladolid. Es autora de *Historia de los Museos en España* (2ª ed., 2007) y *La memoria del mundo* (2002). Desde 2008 dirige el Museo Nacional Colegio de San Gregorio en Valladolid.

maria.bolanos@mcu.es

# ¿Un nuevo museo? El Museo Nacional Colegio de San Gregorio

**Resumen:** Sobre el Museo Nacional Colegio de San Gregorio y su historia, sobre los museos de escultura, sobre el nombre del museo, sobre la colección, su «puesta en orden» y su «puesta en escena», sobre sus recursos y sus programas.

**Palabras clave:** Colegio de San Gregorio, Escultura, Arte, Exposición, Proyecto museográfico.

**Abstract:** On the National Museum *Colegio de San Gregorio* and its history, on sculpture museums, on the name of the museum, on the collection, it's «put in order» and it's «staging», on its resources and its programs.

**Keywords:** *Colegio de San Gregorio*, Sculpture, Art, Exposition, Projects of graphics in museums.

## Una introducción

«¿Por qué la escultura es un arte tan aburrido?», se preguntaba Baudelaire en 1846, más o menos en unas fechas en que empezaban a inaugurarse en todas las ciudades europeas, incluida Valladolid, los museos de Bellas Artes. ¿Qué había hecho de ella un arte anodino y tan tedioso «como el Código Civil»? (Baudelaire, 1980: 683-685). La pregunta del mejor crítico de su tiempo resumía un sentimiento bastante extendido en los

medios artísticos contemporáneos frente a un arte considerado, desde la época de Miguel Ángel, como la hermana menor de la pintura, cada vez más encerrada en «el frigorífico de lo clásico», según acusó Mario Praz.

Pocos años antes, cuando el Museo Provincial de Bellas Artes de Valladolid estaba formándose, uno de los amigos de Baudelaire, Théophile Gautier, perteneciente a esa misma bohemia romántica, viajó por España y se detuvo en la ciudad. Su juicio sobre la colección artística del museo no fue muy favorable: «Hay mucha escultura de talla y mucho Cristo de marfil, más meritorios por su antigüedad y su gran tamaño que por su valor real». Fue esta ceguera para el valor de la escultura lo que le impidió apreciar esa «veta brava» que toda su generación consideraba como la expresión más inspirada del genio de la España *auténtica*, y que tanto admiraban en los Velázquez y en los Goya del Prado y que él habría podido reconocer en los Berruguete y en los Juan de Juni del museo vallisoletano.

Desde su fundación en 1842 han pasado varias generaciones de historiadores y eruditos, y la escultura como arte ha sufrido diversas fortunas: cuando los artistas del siglo xx buscaron en ella una fuente de inspiración, tuvieron que remontarse a la estatuaria exótica africana o en el primitivismo ibérico, porque apenas encontraron interés en su propia tradición medieval o renacentista. En el siglo xx,

Figura 1. Vista de la sala 5. *Patriarcas*, de A. Berruguete. Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional Colegio de San Gregorio.



la atención a la tradición escultórica ha sido siempre muy secundaria y sigue teniendo dificultades para hacerse un sitio en los estudios académicos, en las estanterías de las bibliotecas y en las salas de los museos. No hace tantos años Barnett Newman sólo veía en ella «ese objeto con el que uno tropieza en un museo cuando da unos pasos atrás para contemplar una pintura». Y todavía hoy no es raro que cumpla un papel de relleno en los museos de Bellas Artes, no muy distinto del mobiliario ornamental, sin nombres propios, decorando pasillos...

Es esa «anomalía crítica», su carácter de excepción, los que hacen de la colección del Museo Nacional Colegio de San Gregorio (MNCSA) un tipo de museo

infrecuente. Frente al predominio abrumador de la pintura en los museos de Bellas Artes, no es habitual encontrar en Europa ejemplos comparables.

Tuvo que pasar casi un siglo para que se reconociese oficialmente esa rara personalidad. En 1933, la historia del museo experimentó un decisivo punto de inflexión, cuando la Segunda República resolvió elevarlo a la categoría de nacional. Esa decisión administrativa se acompañó de un reforzamiento de su especialización, que se hizo explícito en su nuevo nombre, como Museo Nacional de Escultura. Con ello, el gobierno republicano quería realzar la ambición española y representativa de la colección, darle una orientación científica y

secular y enaltecer la riqueza y singularidad del patrimonio escultórico de la nación. Tras esta medida política, se encuentra todo un movimiento intelectual de investigadores del arte, procedentes de los medios liberales e institucionistas del Centro de Estudios Históricos, fundadores en España de una historiografía del arte científica, como Elías Tormo, Gómez Moreno, Sánchez Cantón y, sobre todo, Ricardo de Orueta, impulsor personal del museo vallisoletano, en su calidad de Director General de Bellas Artes. La colección de escultura policromada del museo, única en su género, era vista como la expresión de un supuesto *genius loci*, que atribuía a Castilla la quintaesencia de lo mejor de la vitalidad



Figura 2. Sala 3. *Retablo de San Benito el Real*, de A. Berruguete. Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional Colegio de San Gregorio.



Figura 3. Galería de las Azoteas. Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional Colegio de San Gregorio.

creadora española, su condición de «tierra eterna», sin la cual toda recuperación de la prosperidad del país y su necesaria modernización serían imposibles.

Pieza decisiva de este proyecto fue el traslado de la colección a otro edificio, el Colegio de San Gregorio, que se convir-

tió en la sede definitiva de la institución. La innovadora instalación museográfica, en su momento, fue considerada internacionalmente un «espléndido acierto», porque huía de la copia del salón de época y del ornamentalismo y exhibía una «sobriedad de buen tono» y un «hon-

rado empleo de los materiales». Pero el paso del tiempo y la incuria posterior fueron haciendo cada vez más evidentes las carencias espaciales, las deficiencias estructurales y el envejecimiento de su instalación, hasta imponer la necesidad de llevar a cabo una reforma integral del

En 2008, un real decreto sustituyó su nombre de Museo Nacional de Escultura por el de Museo Nacional Colegio San Gregorio

edificio y la rehabilitación de su hermosa pero deteriorada arquitectura<sup>1</sup>. En el 2001 el edificio se cerró y la colección se trasladó a la otra sede del museo, el Palacio de Villena, que el Estado había adquirido unos años antes, y donde ha permanecido expuesta los últimos ocho años, hasta septiembre de 2009, en que tras un largo proceso de reformas arquitectónicas y museográficas, ha abierto sus puertas al público.

Ha sido el Colegio de San Gregorio el eje de la renovación integral que ha experimentado el museo. En ese periodo, el edificio ha vivido una profunda transformación –renovación de su edificio histórico, ampliación de sus recintos expositivos, incorporación de nuevos espacios, modernización de sus equipamientos, reinstalación de su colección permanente–. Pero los cambios han supuesto mejoras y adelantos materiales, y han implicado la puesta en marcha de una nueva etapa en su concepción y en su proyección pública. No podría ser de otra manera: los museos no pueden no innovar. Su compromiso con el presente, su voluntad de ampliar su ámbito de acción y de consolidarse como lugares de proyectos coherentes con su misión y el carácter de la colección les obliga a ponerse metas ambiciosas que les lleven siempre más allá de su punto de partida.

## El nombre

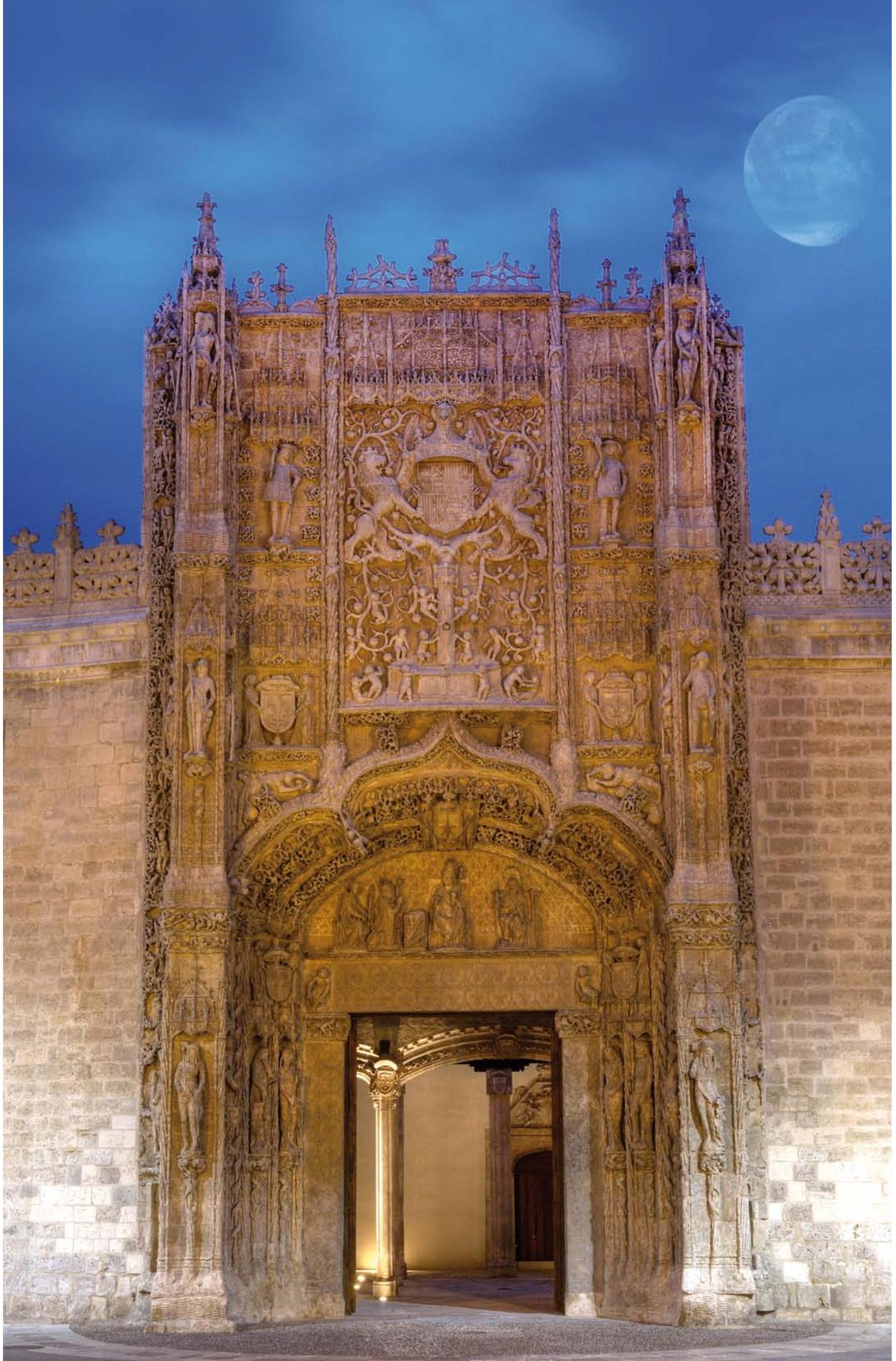
Quizá convenga empezar por su título de presentación: el nombre. En 2008, un real decreto sustituyó su nombre de Museo Nacional de Escultura por el de Museo Nacional Colegio San Gregorio. Cuando se adoptó hace 75 años, la denominación implicaba una intención ambiciosa y universalista, que no se ha traducido, en el curso de las décadas siguientes, en una ampliación sustantiva de su marco inicial, aunque sí se aplicó la voluntad de ensanchar el ámbito territorial de sus fondos para convertirlo en un verdadero museo español. Pero su ámbito temporal apenas ha sufrido modificaciones, manteniéndose fijado en una secuencia de pocos siglos y

en un tipo de escultura claramente delimitado: religiosa, de madera policromada, de los siglos xv a xviii. Eso por no recordar que sus fondos pictóricos tienen una presencia secundaria pero cualitativamente importante y que estos no han dejado de crecer a lo largo de su trayectoria. El término «Museo de Escultura» olvida sus otros objetos artísticos y ofrece, en cambio, una amplitud que no refleja la especificidad temática de su colección y el marco temporal que abarca. Entraña para el visitante que procede de fuera, sea nacional o extranjero, la dificultad de identificar con certeza su contenido real. Todos estos razonamientos no neutralizan la desventaja que supone perder la denominación que ha sido para tres generaciones un distintivo reconocible; ni alivian, en el mundo en el que las marcas son tan influyentes, la dificultad que entraña para un museo recuperar su lugar en el espacio público con un nuevo nombre.

Pero más allá de los debates «denominativos», ese nuevo nombre es un hecho sobre el que cualquier nostalgia actúa en perjuicio de la propia institución. Conviene recordar, para relativizar el problema, que, para un museo, el hecho de llamarse como su sede es una práctica internacional y frecuente en la creación de museos, nuevos o ya existentes, que se remonta al Louvre de París, al Ermitage de Petrogrado, o en Florencia, a los Uffizi o al Museo del Bargello (otro gran museo de escultura). Que es una solución a la espinosa decisión del bautismo de una institución lo prueba, por mencionar la última polémica sobre el nombre de un museo, el Museo del Quai Branly, antiguo Musée de l'Homme, que a su vez había sido cambiado en los años treinta, precedido, cómo no, de su correspondiente debate.

En el caso del Museo Nacional Colegio de San Gregorio, la modificación se ve favorecida por la legitimidad histórica que le otorga servirse del nombre de una sede ilustre, que, como edificio, ha cumplido un papel notable en la construcción del paisaje de la ciudad: el Colegio de San Gregorio es un hito visual, no sólo en la ciudad, sino también a nivel nacional. Pero además, la afinidad

<sup>1</sup> En lo relativo al proyecto arquitectónico y la rehabilitación del edificio, ver Sobejano y Nieto (2007: 56-62).



que entrelaza al edificio con la colección es más que circunstancial. Esa hermandad se manifiesta en el plano de las ideas, por el destino religioso tanto del Colegio como de las obras de la colección, pues la intensa actividad doctrinal e ideológica que vivió el centro, sobre todo en el siglo xvi, tuvo paralelamente su traducción artística en las imágenes que ahora se contemplan en el museo. El museo recoge, así, una de las culturas figurativas más originales de la Europa católica, en sus variadas manifestaciones estilísticas y temáticas: desde las formas delicadas del gusto flamenco hasta el histrionismo de los pasos procesionales; desde las representaciones simbólicas medievales hasta el naturalismo más extremo del siglo xvii; desde el sentimen-

talismo del gótico tardío, inspirado por la *devotio moderna*, hasta la exaltación mística de los santos barrocos, fomentada por la Contrarreforma.

Sin embargo, no debe extralimitarse el alcance del cambio de nombre, que no es más que eso: un nuevo bautismo. Porque la decisión no roza mínimamente el carácter de un centro que ni ha perdido, ni debe perder, un ápice de su personalidad. Uno de los elementos centrales de esta nueva fase será el reforzamiento de su identidad artística y cultural, una personalidad irrenunciable, fundada históricamente, pues reposa sobre la naturaleza de sus colecciones. En un momento como el presente, de tanta uniformidad museística, donde todos los museos se parecen tanto

entre sí, es esencial preservar y dar la máxima visibilidad a los elementos que diferencian al Museo Nacional Colegio de San Gregorio de otros museos de Bellas Artes.

## La colección

Desde su fundación en 1842, se definió el contenido de sus fondos, procedentes de la nacionalización por Mendizábal, en 1836, de los tesoros artísticos de los conventos, que fueron secularizados, entregados a la tutela del Estado y ofrecidos al disfrute público. Pero, aunque en sus fondos hay obras de un extenso periodo y de géneros variados, en realidad, como ya se ha señalado, está do-



Figura 5. Sala 1. Siglo xv. «Inicios de un tiempo nuevo». Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional Colegio de San Gregorio.

minada por escultura religiosa tallada en madera y policromada, perteneciente a la fase más brillante del arte español, el Renacimiento y el Barroco, la Edad de Oro de los siglos modernos.

En la colección del museo, el término «escultura» debe entenderse en su acepción histórica, totalmente distinta de la idea convencional que asocia este arte con la representación aislada de la figura humana. Abarca una categoría amplia que incluye estructuras complejas, como sillerías de coro, armarios relicarios, relieves y, sobre todo, retablos. De hecho, en buena medida, las obras, hoy expuestas aisladas, son fragmentos de este tipo de conjuntos. Es en este mismo marco en el que habría que entender una tipología característica del siglo de Oro, el paso procesional, de la que el museo cuenta con célebres ejemplares. Esa expansión del campo de lo escultórico incluye los artesanados de madera que cubren salas y otros espacios arquitectónicos, y que ofrecen al visitante una «exposición» en altura, paralela a la que las obras propiamente dichas ponen ante sus ojos. Si a ello se añade la profusa decoración del edificio en puertas, ventanas y patios podrá comprenderse hasta qué punto la escultura hace de este museo un lugar irrepetible.

Inicialmente, en el museo predominaron los artistas del Reino de Castilla activos entre 1500 y 1650 –Alonso Berruguete, Juan de Juni o Gregorio Fernández, acompañados de contemporáneos como Bigarny, Joly o Leoni–. Su alto interés y calidad se explican por el papel desempeñado por Valladolid en la Edad Moderna como residencia intermitente de la monarquía y de su corte. El ambiente cosmopolita y emprendedor fomentó el mecenazgo, la innovación artística, la presencia de artistas y escritores, así como una estrecha relación con los focos más activos del arte europeo.

Ya en el siglo xx, se produjo una creciente ampliación de los fondos con obras de Aragón, Murcia o de maestros andaluces, como Pedro de Mena o Alonso Cano, conformando un paisaje cada vez más justo y amplio de la escultu-

ra «española», siempre que ese término no se entienda en un sentido restrictivo, dado que muchos artistas u obras proceden de Borgoña, Francia, Flandes, Italia o Alemania. Esta dimensión europea, que refuerza su atractivo, da a sus fondos un interés que desborda ampliamente el marco local y justifica sobradamente su ambición representativa de la escultura nacional.

La pintura (con maestros como Jorge Inglés, Pedro Machuca, Antonio Moro, Rubens, Zurbarán, Ribalta o Luis Meléndez) ha tenido siempre un papel significativo en los fondos del museo, no sólo por su constitución fundacional, sino porque la colección ha seguido incrementándose en este campo. Otras operaciones posteriores han ampliado la colección con conjuntos de otra índole o valor como el legado Echeverría, con objetos de artes aplicadas, y un Belén napolitano del siglo xviii.

## Cómo contar una historia

Los criterios de carácter teórico que han inspirado la presentación de la colección pueden resumirse de la siguiente manera:

### El pasado desde el presente

Una tendencia consolidada en los museos de Bellas Artes, a la hora de elegir el orden para presentar sus colecciones, es la adopción de la presentación cronológica de las obras. Este modelo asegura un marchamo de imparcialidad y objetividad. Se trata de un criterio asociado al nacimiento mismo de la Historia del Arte como disciplina, a finales del siglo xviii; un método, pues, ortodoxo y consolidado históricamente, que luego reafirmó el positivismo historicista del siglo xix: un orden diacrónico –una sucesión lineal que se desenvuelve de manera irreversible a través de los siglos–. Este esquema taxonómico se legitima en una secuencia de estilos igualmente ordenada e inflexible: Gótico, Renacimiento, Barroco, etc.

Esa neutralidad historicista es, en buena medida, un espejismo. Suponer que existe un «orden correcto» que produce conocimiento y que este conocimiento es verdadero, universal y objetivo; que el pasado debe interpretarse con las categorías del pasado responde a una concepción de la Historia del Arte hoy muy discutida, pues, como dijo Max Friedländer, significa lo mismo que «medir un metro con un metro». Como bien sabemos, la mirada del historiador es siempre «anacrónica»: cada gesto del investigador, desde la clasificación de sus fichas hasta sus ambiciones sintéticas más altas, es una elección fechada. Caravaggio o Berruguete no son vistos hoy de la misma manera a como se veían hace cuarenta años, las ideas sobre el manierismo no han cesado de ser revisadas en las últimas décadas; el enfoque estilístico de las obras de arte se ha enriquecido con perspectivas multidisciplinares antes ignoradas y, por poner un ejemplo reciente, las relaciones entre escultura y pintura barrocas empiezan a estudiarse de nuevos modos. Eso no implica renunciar a la Historia, porque nuestra noción europea de cultura, y más aún la de patrimonio, está constituida «históricamente».

Por tanto, la colección empieza y concluye en dos umbrales: se inicia en el paso de la Edad Media al Renacimiento y se detiene ante la frontera que separa a la Edad Moderna de la Contemporánea. Entre ambas, la Era Moderna, verdadero núcleo del museo. Pero este decurso temporal no requiere que la periodización cronológica se imponga de manera irreversible: otros hilos de Ariadna pueden, y deben, sostener y enriquecer el discurso. La palabra «historia» cuando la unimos a la palabra «arte» se convierte en una encrucijada compleja, porque en cada objeto artístico confluyen tiempos heterogéneos: no es seguro que artistas contemporáneos se entiendan mejor entre sí o compartan más afinidades que artistas separados en el tiempo. De ahí que, sin abandonar esa lectura histórica, las obras reunidas forman una especie de «constelación», es decir, una asociación armoniosa pero no



Figura 6. Sala 1. Siglo xv. «Inicios de un tiempo nuevo». Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional Colegio de San Gregorio. Derecha, Figura 7. Sala 15. *Cristo yacente*, de Gregorio Fernández. Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional Colegio de San Gregorio.

sistemática, unidas por un trazo irregular e imaginario, como configuraciones de tiempos y lugares heterogéneos que construyen un relato o dialogan entre sí, buscando nuevos sentidos. Es el caso de la sala 2 («El imaginario visual del cristianismo»), que interrumpe el hilo histórico para lanzar una mirada retrospectiva sobre el Gótico, para explicar cómo el Occidente cristiano empezó a fabricar, sobre todo desde el siglo XIII, una ingente cantidad de imágenes religiosas, alentadas por el tema dominante de la humanización de Dios y su encarnación en una «figura», alimentando desde entonces la iconografía cristiana durante mil años, explicando, *in nuce*, la clave temática de la exposición permanente.

O también el de la sala 12 («Figuras de la exclusión»), ya en pleno Renacimiento, donde se expone un conjunto de relieves, donde tras la anécdota bíblica o las vidas de los santos, se dejan ver aspectos de la expansiva realidad contemporánea y el uso del arte como vehículo de transmisión de modelos de conducta y de virtudes morales, en un momento histórico de creciente «disciplinarización» de la sociedad castellana.

### 200 obras de arte, 200 problemas

La naturaleza de esta colección desaconseja encerrarla en los límites de una única disciplina. Las doscientas piezas

expuestas –el número exacto depende del criterio cuantificador– plantean interrogantes no sólo a la Historia del Arte, sino en el campo de la historia, de las creencias y los mitos, de la antropología y de la cultura visual. La interferencia entre el «valor de culto» y el «valor de exposición» de algunas imágenes, es decir, el alcance que las confiere el ser exhibidas en circunstancias no museísticas, sino en un contexto ritual, las reasigna un alcance añadido que inscribe la historia de la obra en esa frontera complicada entre el «creer» y el «ver», tan condicionada por la mirada creyente y por el imaginario de la cultura cristiana.

Nos es tan familiar la idea de «arte», cuando se trata de las imágenes reli-



gias occidentales, que vemos como algo natural la frontera tan rígida e intraspasable entre los museos artísticos y los antropológicos, aunque conserven ambos el mismo tipo de iconos míticos, rituales y creencias, y se abordan científicamente de manera distinta, según se trate de nuestra propia historia o de una civilización «exótica» (Belting, 2007). Por eso es necesario ampliar el «objeto» de la investigación. Pero no se trata sólo de una peculiaridad de esta colección; es que las investigaciones en Historia del Arte, tal como se entendía esta disciplina hace años, han desbordado su campo de acción clásico. Y este desafío debe ser asumido también por los museos. Lo ha recordado Nicholas Penny, director de la National Gallery de Londres: «Solemos creer que lo serio es estudiar las obras desde el punto de vista de la Historia del Arte; pero hay muchas maneras serias de mirar una pintura». Además de ser interesantes por sus innovaciones estilísticas, también ayuda a comprenderlas quiénes fueron sus mecenas y su público, qué papel jugaron en el culto y en el imaginario religioso de su tiempo, en qué marco productivo fueron realizadas o cómo «representaban» los problemas de su tiempo.

Esta perspectiva ha favorecido hacer patente la notable variedad visual, a pesar de contar con obras muy reiterativas en sus temas, sus tipologías y sus apariencias. Pero la intención con que se ha diseñado cada sala, su trabazón con los distintos espacios arquitectónicos, ha permitido un recorrido cambiante, diversificado, en el que cada sala resulta distinta de la anterior y el visitante, junto a las obras, va atravesando distintos ambientes y escenarios.

### **Algo más que nombres propios**

Históricamente, la colección es conocida por el protagonismo atemporal de algunos grandes nombres: Berruguete, Juni, Pedro de Mena... Es su principal reclamo y su mayor activo: han constituido tradicionalmente la carta de presentación del museo. Pero, si su valor las hace imprescindibles, no son el hilo rojo del discurso expositivo, ya que ese realce oscurece el valor de otros escultores y pintores, e introduce en la imagen de la colección un principio jerárquico. Se ha evitado, en este sentido, «monumentalizar» a las grandes figuras, reducir todo contraste entre los grandes maes-



Figura 8. Sala 10. «Las artes del Renacimiento».  
Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional  
Colegio de San Gregorio.

tros y los autores secundarios o anónimos y generar un efecto de conjunto, de integración, en la que las obras quedan empastadas en un discurso común que las sostiene a todas por igual. El planteamiento que se ha hecho en los paneles de texto que introducen a las salas aspira a introducir al visitante en una historia del arte, en la que, como proponía Wölfflin, antes de conocer los «nombres propios», se comprenda el espíritu del tiempo en el que cada uno de ellos creó su obra. Y es que, a veces, la «obra maestra» ejerce una tiranía sólida sobre el gusto del público y bloquea la imaginación del visitante, porque no se puede actuar sobre ella, es sorda a los argumentos, solo permite admiración. En el límite, es en sí misma una noción contraria a la verdadera apreciación artística, que pide una sensibilidad abierta, favorable a las sorpresas, las conexiones inesperadas y los descubrimientos.

Por ello también se ha querido evitar todo dogmatismo y reseñar que el talento de los mitos artísticos no es intemporal, sino igualmente una construcción histórica. Y que difundir las fuentes clásicas en que se inspiró Berruguete ayuda a relativizar y contextualizar a tan gran artista y favorece la atención hacia artistas menores u obras menos cumplidas.

En cualquier caso, sean anónimos o grandes talentos, lo importante es poner en valor, primero, que toda obra de arte es un producto histórico y que, por tanto, requiere una explicación estructural específica sobre el momento cultural. Y segundo, que tan importante como las obras de mérito es el «camino» que los acompañó en su historia, sus aventuras anteriores y paralelas, las desviaciones del canon, la historia ulterior de las obras, los avatares de su recepción social, sus interpretaciones e imitaciones.

## Un viaje por la historia

El itinerario histórico ha sido dividido en tres grandes secciones, que vienen a corresponder a tres grandes ciclos culturales: «Siglo xv. Inicios de un arte nuevo»,

«Las artes del Renacimiento» e «Imágenes del Barroco».

El recorrido puede iniciarse en la capilla, un recinto funerario que ocupa un papel singular y privilegiado en el museo, pues conserva casi intacta la atmósfera original del lugar, así como, básicamente, la presentación diseñada en 1932. Se ha concebido, por ello, como una sala 0. Primero, porque puede ser visitada al comienzo o al final del recorrido; segundo, porque, con independencia de su singularidad arquitectónica, está integrada en el itinerario, y, finalmente, porque reúne una serie de piezas que conforman la partitura de las tipologías escultóricas que luego se reparten por las salas del museo: retablos, monumentos funerarios, sillerías, etc.

1) «Siglo xv. Inicios de un arte nuevo». La primera sección (salas 1 y 2), está formada por una mayoría de artistas del siglo xv (Jorge Inglés, Alejo de Vahía, Rodrigo Alemán), con extensiones hacia las primeras décadas del siglo xvi. La frase de Ortega y Gasset —«si no se entiende bien el siglo xv, no se entiende bien nada de lo que ha pasado después»— es bien oportuna para entender el significado de esta sala, que trata de reflejar esta enigmática y complicada centuria en la que apenas encontramos renacentistas en el sentido italiano del término, pero los artistas tampoco son decididamente medievales. El énfasis, pues, está puesto intencionadamente en el carácter de umbral que tiene el siglo xv, como un momento de tanteos y descubrimientos, de intercambios de Castilla con Flandes, Borgoña o Italia, en una fase en que la Península Ibérica desempeña un relevante papel artístico enriqueciendo el panorama artístico europeo con aportaciones de una originalidad sin igual. Máxime, aún, cuando el propio edificio del Colegio de San Gregorio pertenece también a este momento de impulso protorenacentista. La integración del Patio Mayor, que el visitante descubre al salir de estas dos salas, en el discurso cuatrocentista está infundido por la intención de presentar el museo como una obra de arte total, en la que la arquitectura y las artes plásticas se inte-

La integración del Patio Mayor, que el visitante descubre al salir de estas dos salas, en el discurso cuatrocentista está infundido por la intención de presentar el museo como una obra de arte total, en la que la arquitectura y las artes plásticas se integran, durante buena parte del recorrido, en un discurso común

gran, durante buena parte del recorrido, en un discurso común.

En este alba de la modernidad, el denominador común es el nacimiento del individualismo expresado a través de hechos más puntuales, como la nueva visión de la muerte (Gil de Ronza), la observación de la naturaleza (Retablo de San Jerónimo), el auge de formas privadas de piedad, la expresión de los sentimientos humanos, el gusto complicado, fantasioso y anticonformista de la indumentaria (Museo de San Ildefonso), o la importancia ejemplar de la vida de los santos (que se presentan como la parte novelesca del dogma).

2) «Las artes del Renacimiento». La magnitud del retablo de San Benito, de Berruguete (salas 3 a 5), es uno de los pies forzados del museo, que no permite presentar de manera idónea el panorama de la cultura artística del Renacimiento, que se continúa a partir de la sala 6 y hasta la 13. La figura del propio autor y su carácter innovador, el género del retablo como «obra de arte total», la relación con Roma y la sombra de Miguel Ángel o, finalmente, la incorporación de Berruguete a la rebelión contra la ortodoxia clásica y los nuevos recursos expresivos del manierismo, son los aspectos en los que se ha puesto más énfasis. Estos y otros aspectos complementarios inspiran también los argumentos de las salas siguientes dedicadas a los coetáneos y seguidores del escultor (Gabriel Joly, Arnao de Bruselas, Rodrigo de Holanda), poniendo siempre de relieve la variedad del arte español, la convivencia de modelos estéticos, la ausencia de un canon dominante. Un tratamiento semejante sobre el lenguaje artístico de la generación siguiente servirá para autores como Juan de Juni o el arte postridentino.

El tratamiento de este «largo siglo» permitirá dedicar las distintas salas del recorrido a facetas del momento, que traten el modo en que el arte español se hace eco de las tensiones espirituales y políticas que vive la España del siglo xvi, encarnadas en el soberbio mueble de la Sillería diseñada por Andrés de Nájera (sala 7); la fuerza con que se

impone la autoridad espiritual y artística de Roma (sala 10); la variedad de los manierismos locales, con autores procedentes de distintos talleres hispanos (sala 11); el modo en que la realidad de la España del Siglo de Oro se infiltra en los temas religiosos (sala 12); o el influjo en la pintura vallisoletana de los grandes maestros del Renacimiento italiano (sala 13).

3) «Imágenes del Barroco». El desarrollo desde comienzos del siglo xvii, y durante varias décadas del siglo siguiente, de las artes visuales como instrumento de propaganda religiosa y de glorificación del poder político obliga a dedicar un largo conjunto de salas a este asunto (15 a 20). Es difícil comprender la personalidad del museo si no se mira desde la óptica de la ofensiva católica que sucedió a Trento, pues la Contrarreforma fue además de un discurso ideológico de envergadura, un tesoro de imaginación artística. La determinación con la que Carlos V, educado en el ideal erasmista tardío del príncipe cristiano, pero sobre todo Felipe II y sus sucesores dirigieron las luchas religiosas europeas, abocaron al arte español a implicarse en una empresa de difusión del dogma a través de las artes visuales que no tiene precedentes (salas 14 a 19). Se da aquí un quiebro decisivo en nuestra historia cultural. El hecho de que simultáneamente el Colegio de San Gregorio –a través, por ejemplo, de su catedrático de Teología, el dominico Melchor Cano, enviado por el emperador a Trento– se convirtiese en un bastión del catolicismo militante redonda en ese aspecto del museo.

Es ahí en buena parte donde se gesta el programa barroco de la persuasión, tanto en la iconografía –un bosque de símbolos, emblemas, alegorías que tratan de penitencia, arrepentimiento, martirio, drama y dolor–, como en las formas: teatralidad, tenebrismo, artificio y ostentación; recursos todos ellos, a los que Gregorio Fernández, Ribalta, Cano, Zurbarán o Mena aplicaron su pericia técnica y un buen conocimiento de los dispositivos de la devoción popular. La iconografía de la meditación mística, o

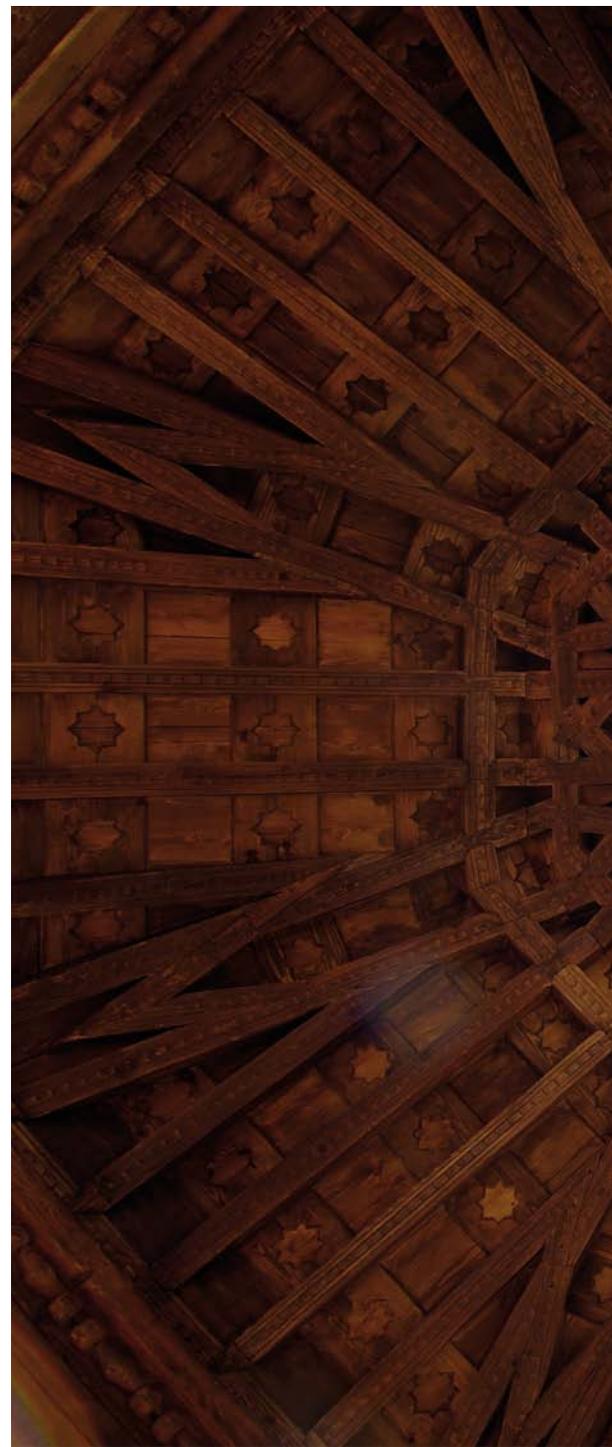




Figura 9. Sala 19. *Magdalena Penitente*, de Pedro de Mena. Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional Colegio de San Gregorio.

La finalidad del museo es acercar visual e intelectualmente las obras al espectador: ponerlas a la altura de su mirada. En definitiva, desacralizar el objeto, convertirlo en una realidad mundana, analizable, histórica, sometida a crítica, tratada como un objeto de placer y de estudio

de ese fenómeno, mitad metáfora, mitad realidad clínica, que se diagnosticó como la melancolía religiosa tiene una sala propia (sala 19).

Finalmente, se ha incluido la escultura del siglo XVIII en este mismo capítulo por lo que tiene de prolongación del Barroco, aunque se hace explícita la transición hacia nuevas sensibilidades, con las que concluye la exposición (sala 20). La llegada de nuevos aires en la política y la pacificación social, el afrancesamiento de la cultura y las artes dieron un tono nuevo, preciosista y ligero, casi rococó, al arte dieciochesco español (Espinabete, J. S. Carmona, Salzillo, Sierra...), que no abandonó por ello su temática de martirios y santos ermitaños y mantuvo durante varias décadas un peso dominante del lenguaje y la poética barroca del siglo anterior, aunque puede apreciarse cómo el arte empieza a separarse de las mediaciones de la Teología, que habían dominado durante las centurias anteriores.

### La puesta en escena

Los criterios del museo sobre el diseño museográfico de la exposición permanente –ya expresados en el proyecto presentado en el Ministerio de Cultura para el concurso de la plaza de director/a del museo–, han sido tratados con suma atención para crear una puesta en escena en la que el enfoque conceptual tuviese una adecuada traducción formal y visual. La fuerza expresiva de las obras, su carga emocional, la pluralidad de tipologías y tamaños y, sobre todo, la importancia de refrescar la mirada sobre una colección tan histórica e ideológicamente cargada, exigían un planteamiento que diese coherencia a todo el conjunto y trabase las obras al espacio arquitectónico, usando un lenguaje museográfico que fuese potente, pero no invasivo; discreto, pero no trivial; grave, pero no amenazador; ni demasiado ilustrativo ni demasiado mudo. Que, en suma, respetase cierto sentido del *decorum*, sin composiciones fantasiosas que ilustra-

sen o evocasen la época de las obras, huyendo de todo mimetismo estilístico. Resultaba imprescindible que las hechuras fuesen lisas y elementales, desornamentadas, de acabados pulcros.

Una vez renovado el proyecto expositivo, y tras analizar distintas propuestas, el diseño de los soportes museográficos, plasmado formalmente por el estudio de Nieto-Sobejano, adoptó un lenguaje moderno, muy escueto en su morfología, acorde con la ponderación que requería el discurso artístico y los contenidos de la colección, pues su sobrecarga dramática pedía un lenguaje sobrio y contenido. La solución se ha encontrado, según la idea central, en una geometría prismática rectangular, casi abstracta. Puesto que se había optado por un latón dorado cubierto por una pátina oscura, de textura no uniforme, se seleccionó una tonalidad gris ligeramente matizada, pues bajo el barniz brilla tenuemente el metal, dando reflejos que cambian en función de la luz y, que además, producen un efecto visual de ligereza, a pesar, a veces, de su gran tamaño.

Otro aspecto sensible del diseño lo constituía la relación entre el tamaño de las obras y el formato y la altura de los soportes. En este sentido, hemos atendido a dos principios. En primer lugar, a la necesidad de crear un «espacio de respeto» en torno a las piezas, lo que exigía evitar todo abigarramiento en salas, a veces, de pequeñas dimensiones. La tentación de enseñarlo todo, tan propia de los museos, a veces debe ser valorada como un mecanismo que juega en contra del efecto global. También aquí «menos es más».

El segundo criterio ha sido el de imponer una «distancia» museística adecuada para un tipo de imagen tan excepcional, por tratarse de figuras sagradas, pensadas para estar ubicadas en lugares de culto, y planificadas para una visión elevada, sombría y lejana (que en ningún caso el museo podría reproducir), deliberadamente misteriosa e inaccesible. Esa distancia visual con la que el fiel de antaño contempló retablos e imágenes de altar no era sólo física;

Figura 10. Sala 8. *Santo Entierro*, de Juan de Juni.  
Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor.  
© Museo Nacional Colegio de San Gregorio.



Que el museo sea un ámbito formativo implica también fomentar el enfrentamiento solitario con la obra de arte, favorecer el coloquio íntimo con la belleza o respetar cualquier otro aliciente que ésta suscite en el visitante sin ser estorbado



Figura 11. Sala de descanso. Foto: Javier Muñoz y Paz Pastor. © Museo Nacional Colegio de San Gregorio.

también era mental: actuaba como el correlato que propiciaba el necesario ambiente de rezo y temor divino. Estaba pensada para un devoto cuya relación con la imagen es bien distinta de la que exige el visitante contemporáneo de un museo. La finalidad del museo no es reconstruir el ambiente original, por lo demás irrepetible (pues no se trata sólo de cómo se coloca una sala, sino de la institución y la misión que esta asume), sino acercar visual e intelectualmente las obras al espectador: ponerlas a la altura de su mirada. En definitiva, desacralizar el objeto, convertirlo en una realidad mundana, analizable, histórica, sometida a crítica, tratada como un objeto de placer y de estudio (Coté, 2003). Y eso se traduce en ofrecer la obra en las mejores condiciones de contemplación: ver el reverso de la estructura de un retablo, apreciar de cerca los detalles materiales del trabajo del artista, estudiar las deformaciones que el contexto anterior imponía o ver el dorso vaciado de una escultura son posibilidades que entran de lleno en las funciones educativas y estéticas del museo.

A favor de esta misma proximidad comunicativa han jugado otros elementos museográficos. Dado el tratamiento de los muros –de textura algo rugosa, color neutro y de acabado *non finito*–, el museo ha buscado una iluminación que los deje en un plano de neutralidad y en cambio se focalice intencionadamente sobre las piezas, dando un ambiente de calidez e intimidad a las salas, que elude los excesos dramáticos y facilita una contemplación clara, detenida y serena de las obras. De este modo los distintos artesonados, los detalles arquitectónicos y la policromía de las esculturas cobran un protagonismo propio.

Finalmente, la tensión del recorrido está marcada –mediante enfoques arquitectónicos y estético-historiográficos– por ejes perspectivos que permiten referencias visuales a media distancia, potencian el diálogo entre la arquitectura y las obras y de las obras entre sí, no olvidando con ello la componente teatral que la propia colección aporta como uno de sus valores originales y que varias salas desarrollan con puntos de vista variados y complementarios.

## Las palabras y otros recursos

No debe perderse nunca de vista que el museo es una estructura visual, que en él la mirada es el primer recurso del conocimiento. Pero también el lenguaje escrito cumple un papel determinante. Las palabras son, pues, decisivas. Lo son desde el punto mismo del ingreso, en la redacción de los folletos que recibe el visitante, en las indicaciones prácticas que se le suministran en el vestíbulo. Lo que se dice, cómo y cuándo se dice o, incluso, aquello que no se dice, reflejan toda una visión del museo y, en el límite, de la cultura y su transmisión.

Pero quien entra en un museo está autorizado a no saber nada. Por eso, se ofrece al visitante un amplio y diverso conjunto de medios escritos y visuales que favorezcan su acercamiento a las obras expuestas. Los criterios generales que han regido ese trabajo han sido el máximo rigor en los contenidos y la huida de toda banalización, la presentación atractiva, la calidad del lenguaje escrito y visual, la coherencia museográfica.

Varias salas ofrecen textos introductorios, que presentan la sala en su conjunto. En su expresión, el texto ha querido ser claro, sin tópicos ni vulgarismos y se ha empleado un vocabulario preciso, pero no tecnicista. En las cartelas informativas se han incluido los datos más expresivos para el visitante, como la procedencia histórica de las obras o los materiales en que está realizada. Una treintena de piezas se acompaña de un texto complementario con informaciones o comentarios que ayuden a su interpretación o su contextualización, de modo que la riqueza de puntos de vista se convierta en un estímulo de la visita. En varias obras se han añadido citas de artistas o de escritores coetáneos. Las hojas de sala completan la información sobre las obras, con textos más específicos.

Existe también, destinada a determinados públicos, que, por su edad o su elección personal, son menos afectos a la información escrita, una documentación visual, en formato interactivo, que

permite conocer con detalle dos de las obras monumentales: el retablo de Berruguete y la sillería de Andrés de Nájera, donde es posible ver detalles que son inaccesibles a la vista del visitante o que ofrecen las obras de arte antiguas y renacentistas en las que se inspiró Berruguete. La accesibilidad para el visitante extranjero, con una completa información bilingüe, un servicio de audioguías, tanto para adultos como para niños, una guía y además una guía breve, de pequeño formato, pero de gran calidad en sus imágenes, completan los medios que el visitante puede encontrar si desea una visión sintética de la exposición permanente. Un más extenso compendio de la colección, con una cuidada y documentada presentación, lo constituye el catálogo, en edición bilingüe, que recoge y describe más de cien piezas, donde se actualizan las investigaciones más recientes del museo.

Un papel importante lo cumple también la web del museo, haciéndola más usable, accesible y atractiva visualmente para promover la relación con los usuarios finales (público general, educadores, profesionales de la cultura, investigadores...). También, y aun sin olvidar su proyección exterior en ámbitos cercanos, habrá de servir para expandir la presencia internacional del museo a través de la red y dotarlo de un lugar preferente en el panorama cultural.

Pero el museo es consciente de la necesidad de respetar al visitante al que, por falta de paciencia, por cansancio o por su manera de entender la visita, no le gusta leer, o sólo lo hará ocasionalmente, porque prefiere un diálogo más personal y subjetivo con las obras, sin sobrecargas pedagógicas. Que el museo sea un ámbito formativo implica también fomentar el enfrentamiento solitario con la obra de arte, favorecer el coloquio íntimo con la belleza o respetar cualquier otro aliciente que esta suscite en el visitante sin ser estorbado. Por ello se ha cuidado que ni los textos ni los dispositivos visuales invadan el espacio de las obras de arte; y, segundo, que el discurso visual, el de las propias obras

de arte, se sostenga por sí mismo y sea comprensible y degustado sin argumentos escritos.

## Los programas

Además de la sede destinada a la colección permanente, el Colegio de San Gregorio, el museo dispone del palacio de Villena, un edificio nobiliario del siglo xvi, luego muy remozado, que alberga la biblioteca, el salón de actos y los talleres de restauración y fotografía, y mantiene expuesto, además, un Belén napolitano del siglo xviii que habrá de reformarse de acuerdo con una renovada instalación.

Pero sobre todo el palacio de Villena será la sede de las exposiciones temporales, actividades educativas y programas públicos. La política de programación se atenderá a tres criterios:

- 1) Coherencia: Los programas culturales y educativos del museo servirán para reforzar la comprensión de la colección en un sentido amplio. Las exposiciones temporales, en particular, deberían ser exploraciones siempre nuevas –se trata de no repetir lo ya hecho– que estimulen nuevos campos de investigación y nuevas formas de apreciación del arte para todo visitante, sea o no especializado.
- 2) Innovación: El museo dará cabida a la investigación en los aspectos y los contenidos menos conocidos del propio museo, a las nuevas vías de estudio abiertas por la historiografía artística europea actual y a los modernos enfoques teóricos e interpretativos del arte medieval, renacentista y barroco. También a las exposiciones de tesis, a las revisiones de autores olvidados, y desde luego al desarrollo de temáticas emergentes. El museo no debe concebirse como un monolito, por muy prestigioso que sea, sino como una encrucijada. Su inserción en la cultura de su tiempo debe hacerle actuar como un polo creativo, pero

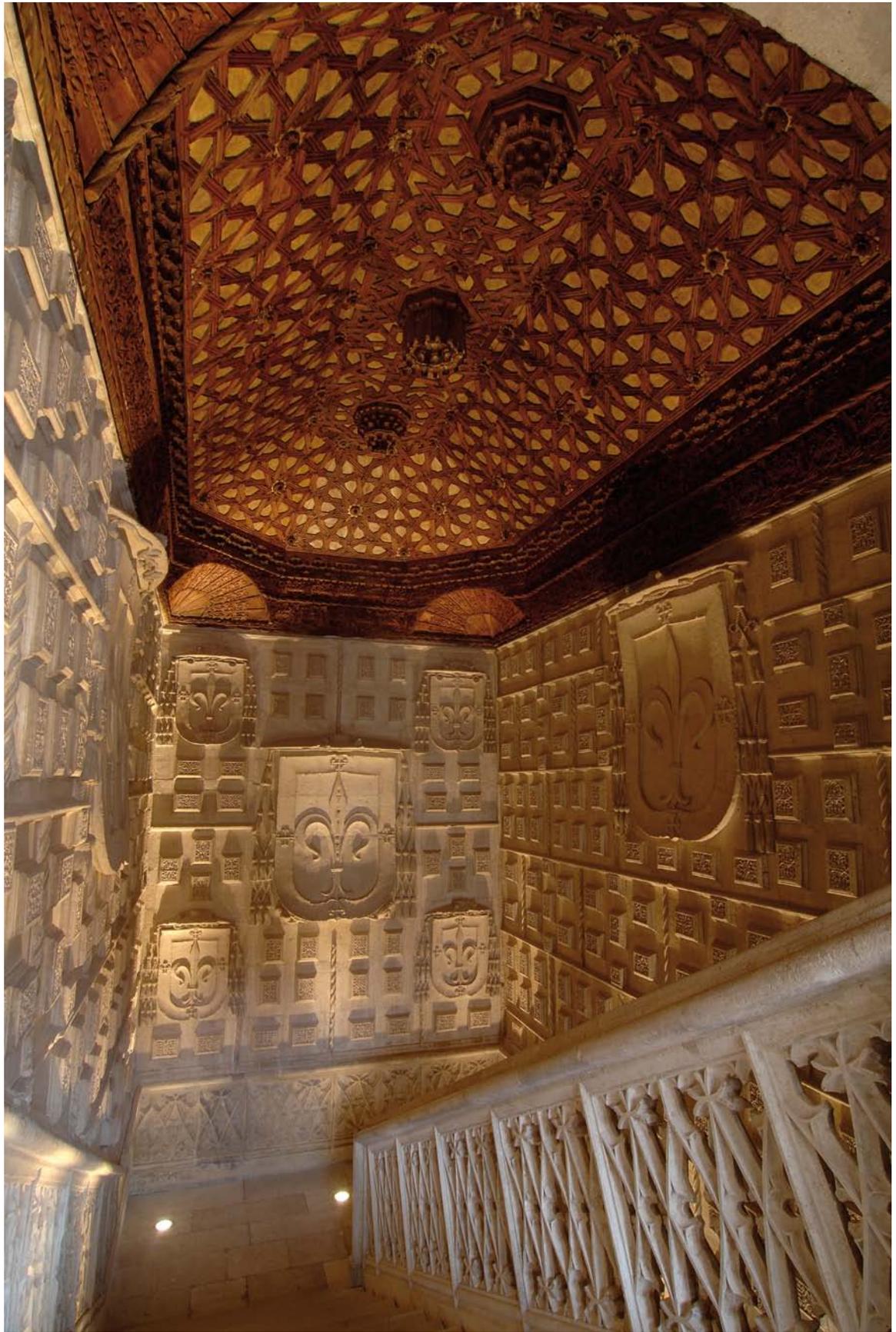


Figura 12.  
Escalinata principal.  
Foto: Javier Muñoz y  
Paz Pastor.  
© Museo Nacional  
Colegio de San  
Gregorio.

también conflictivo: debe romper tabúes, estimular el conocimiento, evitar la nostalgia y ofrecer formas nuevas de conocimiento a la sensibilidad contemporánea.

- 3) Pluralismo: Se trata de abrir la actividad a una mayor elasticidad e intercambio de las artes y los saberes. Esta se expresará por medio de la interrelación de las artes, las conexiones geográficas, la búsqueda de nudos ocultos de períodos dispersos, los puntos de intersección entre voces e imágenes alejadas, el entrecruzamiento de disciplinas diversas (poesía, ciencia, pintura, música, teatro), o los planteamientos transversales de distinto orden (formales, estilísticos, teóricos, temporales).

Ese pluralismo inspirará sus relaciones con la sociedad. El museo no es solamente un depósito de obras de arte; un cuartel del patrimonio. Se siente el depositario de un bien cultural que pertenece a todos; y debe ofrecerse al ciudadano como un ámbito abierto y plural de disfrute y formación del gusto estético, de fomento del saber y la educación, y de debate y reflexión crítica, y, finalmente, de descubrimiento de vías para interpretar nuestro arte y nuestro pasado.

## Bibliografía

AA.VV. (2009): *Museo Nacional Colegio San Gregorio*, Colección/Collection, Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2009): *Guía. Museo Nacional Colegio San Gregorio*, Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2002): *¿Qué es una obra maestra?*, Crítica, Barcelona.

BAUDELAIRE, CH. (1980): «Pourquoi la sculpture est ennuyeuse», *Œuvres complètes*, Robert Laffont, París.

BELTING, H. (2007): *Image et culte*, Le Cerf, París.

COTÉ, M. (2003), «De la obra maestra al objeto: sacralización y desacralización en el Museo», *Museum International. Lo sagrado en un mundo interconectado*, 218 : 37-52.

DIDI-HUBERMAN, G. (2006): *Ante el tiempo. Historia del arte y anacronismo de las imágenes*, Adriana Torres, Buenos Aires.

RECHT, R. (2008): *Penser le patrimoine*, Hazan, París.

SOBEJANO, E., y NIETO, F. (2007): «El Museo Nacional Colegio de San Gregorio (Valladolid)», *museos.es*, 4: 56-62.

Begoña Torres González  
Subdirección General de  
Promoción de las Bellas Artes  
Madrid

Begoña Torres González es doctora en Historia del Arte por la Universidad Complutense de Madrid y Premio Extraordinario Fin de Carrera y Tesis Doctoral. Desde 1986 pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos y en 1994 recibe el Premio de Investigación Cultural «Marqués de Lozoya». De 1997 a 2010 ha sido Directora del Museo Nacional del Romanticismo de Madrid, y en la actualidad es Subdirectora General de Promoción de las Bellas Artes. Se ha especializado en cuestiones referidas a la museología y museografía y al estudio del siglo XIX, sobre las que ha publicado diferentes artículos y monografías.

begona.torres@mcu.es

# Algunas consideraciones acerca del nuevo Museo Nacional del Romanticismo

**Resumen:** Con motivo de la reciente inauguración del Museo del Romanticismo parece necesario llevar a cabo una declaración de intenciones acerca de lo que se pretende que debe ser el nuevo museo, así como despejar algunas dudas de concepto que puedan suscitarse en su entorno. Se tratarán temas relacionados con la tipología museal de las casas-museo, la importancia de valores como la autenticidad, la presentación de las colecciones, la interpretación, el nuevo plan museológico, las tareas de documentación, la nueva narrativa museográfica...

**Palabras clave:** Casa-museo, Nuevo Plan Museológico, Museo Nacional del Romanticismo.

**Abstract:** Due to the opening of the Museum of Romanticism, it appears necessary to carry out a declaration of intentions based on what the new museum ought to be like, as well as clearing up some of the doubts that may have arisen within its surrounding area. It will deal with themes concerning; museum typology within museums, important aspects such as authenticity, the quality of the presentation of the collections, the interpretation, the new museology plan, the tasks concerning documentation, the new museum's narrative etc.

**Keywords:** Museum, the New Museology Plan, National Museum of Romanticism.

El museo actual –aunque rememore una época pasada– no puede ser únicamente un contenedor de colecciones, sino que tiene que apostar por la creación de determinados contenidos. Frente a la pasividad, se impone un modelo activo y comprometido con el presente. No se trata solamente de recorrer una serie de salas en silencio para ver una sucesión de cuadros y objetos; por el contrario, el museo tiene que ser también una experiencia lúdica, donde pueda encontrarse, además de una aproximación «seria» sobre el periodo histórico estudiado, toda una batería de actividades –cine, poesía, conferencias, música y, por qué no, *performance*, dramatizaciones...– iniciativas que también puedan hablar a los jóvenes en su propio lenguaje. El museo ya no basa únicamente su finalidad en ser una institución que custodia determinados bienes patrimoniales, sino que ha pasado a actuar como una estructura de conocimiento, capaz de explicarnos nuestro pasado, pero también nuestro presente.

Si es verdad que ya no es válido el modelo de un paradigma económico centrado únicamente en los valores monetarios y en la especulación, tampoco parece sustentarse el hecho de que el museo –y con él la cultura– se base únicamente en la primacía del espectáculo y en el impacto de los medios técnicos o en la belleza y modernidad de un determinado edificio. Es el momento de «inventar» otro tipo de museo de escala más humana, un espacio público impregnado



Figura 1. Antiguo montaje de la exposición permanente del Museo Romántico. Detalle del Salón de baile.  
Foto: Paola di Meglio Arteaga. © Museo Nacional del Romanticismo.

de la proximidad y la calidez del espacio privado, un depósito de la memoria colectiva que pueda responder a la pregunta de «quiénes somos» y que actúe como ancla ante la inestabilidad del presente y la amenaza de la falta de recuerdos, síntoma de nuestra sociedad del siglo XXI.

## Un nuevo plan museológico

El Museo del Romanticismo ha pasado por diversas fases de rehabilitación. En 1944 se acometió una restauración que afectó a la fachada, crujía de la calle Beneficencia, escalera y decoración de las salas, así como el arreglo de los pasillos y del pequeño jardín. Desde este año, la exposición permanente no ha sufrido apenas cambios hasta la actualidad. Posteriormente, en el año 1996, se terminó otra fase de restauración, que afectó especialmente a los espacios bajo cubierta y a la planta baja.

En esta última fase de rehabilitación –bajo la dirección del arquitecto Ginés Sánchez Hevia– se ha intervenido en algunas zonas de la planta baja, como los patios y el vestíbulo, se han ganado espacios para almacenes y vestuarios y, especialmente, se ha realizado el proyecto museográfico de las salas de exposición permanente.

Con el nuevo plan museológico se ha llevado a cabo toda una operación de remodelación de los itinerarios internos y de racionalización de los servicios, labor que ha estado siempre inspirada por miras de carácter crítico y divulgativo y por una cierta ambición cosmopolita de la que antes carecía el museo. En su nueva calidad de museo nacional, queremos que sea un referente cultural de primer orden, emparejado con otras casas-museo europeas de similares características. Porque, a pesar de los muchos aciertos del pasado, también es verdad que el museo arrastraba desde décadas una debilidad congénita, sin los servicios más básicos, asfixiado espacialmente y anticuado en sus instalaciones, en sus programas e incluso en su relación con el público, aquejado de cierta resistencia a las ideas más innovadoras.

Nuestra prioridad no se ha basado únicamente en la reproducción fidedigna de un determinado ambiente: se trata de convertir espacios que fueron concebidos para ser habitados, en lugares de utilidad pública, con unos objetivos educativos y didácticos que son el fin y la filosofía fundamental de todo museo.

Es por ello que queremos aunar dos mundos teóricamente irreconciliables: una casa, un lugar íntimo en el que, todavía hoy, se pueda respirar la forma de habitar de una determinada época y, por otro lado, un espacio de dinamismo y de progreso, con una importante política de actividades y un lugar de exhibición pública, en el que se deben garantizar unas condiciones de exposición adecuadas y que tiene como fin último la enseñanza y el deleite del visitante.

Por su capacidad para poder presentar, de forma contextualizada, obras de arte, objetos, espacios y circunstancias narrativas o descriptivas en un determinado marco temporal, este tipo de museos consiguen que el público comprenda el discurso de forma más efectiva, generando un sentimiento de «confianza». Esto es debido a que, el propio espacio y todo lo expuesto en él –aunque pertenezca a un círculo elitista o jerárquico–, se encuentra indiscutiblemente relacionado con la cotidianeidad de cada persona, ya que, la casa, es escenario de todas las acciones de un grupo humano: comer, dormir, lavarse, conversar, jugar, leer, bailar, soñar... Un dormitorio es un dormitorio, una cocina es una cocina y, como son algo reconocible, el usuario es capaz de llevar a cabo fácilmente este proceso de identificación con diversos aspectos de lo cotidiano de un tiempo pasado.

Pero el otro lado de la moneda de las casas-museo pasa por específicas cuestiones que dificultan la gestión práctica de la visita y la relación con el visitante: la propia escala del espacio museístico que, lógicamente, limita una mayor cantidad de público; el difícil equilibrio entre la densidad de objetos característica de una época como la decimonónica y la claridad necesaria en un montaje museístico; la necesidad de limitar el nú-

<sup>1</sup> La ficha y el proyecto han sido publicados en los actos de Conferencias Anuales del Comité DEMHIST; cfr. R. Pavoni, *Order out of Chaos: the Historic House Museums Categorisation Project* en R. Pavoni (ed.), *Historic House Museums speak to the Public: Spectacular Exhibits versus a Philological Interpretation of History*, Acts of the Annual Conference DEMHIST Genova 2000, DEMHIST 2001; R. Pavoni, *The Second Phase of the Categorisation Project: Sub-Categories* en R. Pavoni (ed.), *New Forms of Management for Historic House Museums*, Acts of the Annual Conference DEMHIST Barcelona 2001, DEMHIST 2002; R. Pavoni, *The Second Phase of the Categorisation Project: Understanding Your House through Sub-Categories* en R. Pavoni (ed.), *Historic House Museums as Witnesses of National and Local Identities*, Acts of the Annual Conference DEMHIST Amsterdam 2002, DEMHIST 2003.

Las tipologías son:

1. Casas de hombres ilustres (*Personality houses*).
2. Casas de coleccionistas (o casas donde ahora se muestran colecciones).
3. Casas de la Belleza (*Houses of Beauty*).
4. Casas dedicadas a eventos históricos.
5. Casas que relacionadas con una determinada comunidad, por erigirse en instrumento capaz de contar su propia identidad (*Society houses*).
6. Moradas nobiliarias (*Ancestral homes*).
7. Palacios reales.
8. Casas pertenecientes al clero.
9. Casas de carácter etno-antropológico (*Humble homes*).



Figura 2. Fachada exterior del Museo del Romanticismo. Foto: Paola di Meglio Arteaga. © Museo Nacional del Romanticismo.

mero de herramientas de comunicación museográficas, con el fin de no «contaminar» esa sensación de atmósfera vivida y, finalmente, la falta de barreras físicas entre el visitante y el objeto, proximidad que favorece la experimentación directa y la vivencia personalizada, pero que también requiere medios adecuados e impone ciertas limitaciones.

### Las casas-museo. Tipologías

Las casas-museo se caracterizan por tener una doble cualidad: custodian un patrimonio que, no solamente es material y visible (muebles, bibelots, objetos de uso, textiles...), sino inmaterial y simbólico, que hace referencia a los usos de la habitación, hábitos sociales, roles familiares, a modas y gustos...

Esta realidad sumamente compleja incide también en la propia categorización de esta tipología museal, que es múltiple y todavía hoy se encuentra en estudio. Fruto de este interés, el DEMHIST (rama dedicada a las casas-museo, dentro del organismo ICOM)

presentó, en 1999 y en San Petersburgo, un proyecto de clasificación, que tuvo como paso previo la elaboración de una ficha<sup>1</sup> que fue cumplimentada por 150 casas-museo de todo el mundo. Tras la asamblea llevada a cabo en Viena, en agosto de 2007, se distinguieron nueve<sup>2</sup> tipologías diferentes.

Aun considerando que la idea de fondo es muy interesante –ya que se trata de encontrar un instrumento de trabajo en común con el que poder llegar a una síntesis eficaz y que sea válido para todos los profesionales que desempeñan su labor en las casas-museo– es verdad que estas nueve tipologías resultan demasiado limitadas y restrictivas y, por tanto, requieren ulteriores profundizaciones que permitan incluir nuevas categorías y tipos.

Consciente de esta realidad, la propia Rosana Pavonni (en prensa) –una de las iniciadoras del proyecto– ha incluido dos tipologías más: la llamada «period rooms» y la denominada «location». La primera identifica aquellos lugares en los que cada habitación de la casa está dedicada a representar un estilo, un periodo diferente de la historia, cuando

El Museo Nacional del Romanticismo, desde sus inicios, siempre quiso poner el énfasis en la reproducción fidedigna del ambiente vivido en la época, incluso más que en las propias colecciones

El visitante puede acceder a distintos tipos y niveles de información, a través de dos recorridos fundamentales: un recorrido «ambiental», con especial referencia al desenvolvimiento de la vida cotidiana en la época y un recorrido que sigue un «criterio temático» en el que se mostrarán cuestiones históricas y políticas, además de artísticas



Figura 3. Detalle de una de las vitrinas previo al montaje museográfico. Foto: Paola di Meglio Arteaga. © Museo Nacional del Romanticismo.

este procedimiento no se había utilizado como proyecto original unitario de vivienda (como ocurre, por ejemplo, entre los más conocidos en la Frick Collection de Nueva York), sino como simplificación museográfica, con el fin de hacer que el recorrido del visitante sea más fácil y comprensible. La segunda tipología se refiere a aquellas residencias que han perdido totalmente o casi totalmente sus propios muebles, las decoraciones y la estructura y se han convertido en espacios sugestivos para albergar colecciones diversas y completamente extrañas a su propia historia y tradición.

### Una tipología específica

Es evidente que la casa museo que alberga el Museo Nacional del Romanticismo no responde a ninguna de las

tipologías comentadas. No se trata de una casa de coleccionista, aún siendo creada por uno de ellos –Benigno de la Vega Inclán– y habiendo comenzado su andadura con las piezas particulares pertenecientes a este. Aunque fue un lugar querido, ideado y decorado por él, no era realmente su casa, por lo que no puede ser un ejemplo o documento que muestre el gusto de coleccionar y de habitar como cuestiones indisolublemente ligadas (condición que tienen otras instituciones como, por ejemplo, el Museo Cerralbo o el Museo Lázaro Galdiano).

Tampoco se trata de un *location*, ni una Casa de la Belleza (*Houses of Beauty*) –donde la razón principal de la existencia del museo es la casa como obra de arte– ni tampoco, aunque se puede aproximar más a esta categoría, una *period room*. Estos últimos criterios son exclusivamente

te «esteticistas», es decir, se centran en la exposición de una colección de objetos descontextualizados, apreciados únicamente por sus propios méritos, sin una especial atención a su utilidad original o a la relación con la vida cotidiana que pudo desarrollarse en la casa.

Por el contrario el Museo Nacional del Romanticismo, desde sus inicios, siempre quiso poner el énfasis en la reproducción fidedigna del ambiente vivido en la época, incluso más que en las propias colecciones. Cuando todavía no se había inaugurado oficialmente, ya Ortega y Gasset (1922) exponía –en su conferencia titulada «Para un Museo Romántico»– la importancia que tenía el valor documental, considerando el nuevo proyecto como «un Museo de vida».

La idea era ambiciosa: llevar a cabo la reconstrucción de una forma de vivir, amueblar, decorar... de un determinado periodo de tiempo, pero no necesariamente de una familia o personaje particular. Porque aunque el museo está ubicado en un palacio construido a finales del siglo XVIII, que fue habitado durante el periodo romántico por la familia del Conde de la Puebla del Maestre –por tanto no se trata de un espacio ajeno o inventado– también es verdad que, cuando se inauguró, ya no vivían en el palacio sus propietarios y este alojaba las oficinas y depósitos de la editorial Calpe, en cuyo tiempo sufrió reformas en su planta baja y –lo que es más importante– un incendio, que destruyó la decoración de sus salones.

Por ello, desde el principio, el museo fue concebido como una recreación de ambientes, ya que no contenía ningún testigo «auténtico» de lo que había sido este palacio –decoración, amueblamiento, estilo...– durante la época romántica. Sin embargo, esta situación está lejos de suponer un inconveniente: por el contrario, otorga una herramienta más eficaz, mayor libertad y flexibilidad a la hora de interpretar el pasado, más en consonancia con la actual museología.

Lo importante es que los muebles o los objetos decorativos sean representativos de los originales o de los que podían haberse usado. En este sentido el funda-

dor del museo fue afortunado, ya que, una vez conocido su proyecto, contó con un número importante de donaciones particulares –que se sumaron a las suyas propias– procedentes de las más importantes familias del momento. La mayoría de estas piezas tienen una «vida» perfectamente documentada, lo que nos ofrece datos importantes sobre su procedencia, ubicación, uso..., en el periodo estudiado: muebles y objetos pertenecientes a escritores conocidos –Carolina Coronado, Zorrilla, Larra...–; sillerías en las que está documentado que había tenido lugar una típica tertulia romántica, a la que acudían Gustavo Adolfo Bécquer, la Avellaneda, Campoamor, entre muchos otros; mobiliario procedente de la familia del poeta Juan Ramón Jiménez, joyas de luto, retratos de familia...

En este sentido, muchas de las obras artísticas y de los objetos de la colección permanente son «auténticos», concepto que puede ser entendido desde un punto de vista plenamente científico y objetivo –referido a la autenticidad de los espacios o de los objetos originales– pero que, la mayor parte de las veces, se identifica con otros aspectos de carácter más inmaterial y emotivo.

La autenticidad posee, todavía hoy, un enorme poder en la imaginación popular (más de un 50% de los anteriores visitantes del Museo Romántico estaban interesados, sobre todo, en las pistolas con las que supuestamente se suicidó Larra). Estos objetos especiales, estos espacios, parece que comparten, como las reliquias, algo del alma y las cualidades de su poseedor original, por lo que son percibidos como «lo verdadero», lo que nos puede inspirar para ser mejores, aquello que vale la pena ser vivido o lo que tiene más valor.

### Autenticidad *versus* interpretación

Es indudable que a los visitantes de las casas-museo –especialmente las que conmemoran la vida de un individuo o familia conocida por alguna circunstan-

cia–, les fascina observar la «vida real» de los hombres en lo que fueron sus espacios más personales, más privados, valorando especialmente la «autenticidad», tanto de la pieza, como del entorno que la rodea. En ellas el visitante se deja seducir por la idea de que la historia «real» se conserva en algún rincón, por la ilusión de estar presente en el verdadero lugar de los hechos.

Esta idea resulta muy sugestiva, pero también tiene una doble cara peligrosa ya que, muchas veces, esas mismas personas, familias, y momentos que queremos «resucitar» y hacer vivos, terminan por convertirse en todo lo contrario, en espacios congelados y herméticos. La propia idiosincrasia de algunas de estas casas, que pueden ser consideradas como un testimonio escrito o una página de la historia, las obliga, en muchas ocasiones, a permanecer siempre iguales a sí mismas, con lo que parece deben renunciar a cierta forma de dinamismo y de progreso.

El peligro radica también en que, precisamente por su cualidad de auténticos, lo que se quiere subrayar en algunos de estos museos es la inmovilidad y el tiempo detenido, por lo que pueden utilizarse recorridos pasivos y dirigidos –siempre los mismos–. La exposición debe permanecer igual a sí misma, como si se tratara de un santuario, con unos claros límites que les impiden variar la disposición de las piezas y objetos expuestos. De esta forma, la casa suele tener una «lectura» limitada, su discurso se desenvuelve en torno a un relato cerrado y autorreferencial, restringido a un solo nivel interpretativo, perdiéndose, por tanto, una visión más articulada y compleja, que logre reunir diversos niveles de información y comunicación.

### Una interpretación multidisciplinar. La importancia del valor simbólico

Frente al valor de la autenticidad –aunque sin dejar de «utilizarlo» en algunas ocasiones a nuestro favor– el Museo del Roman-

ticismo propone como novedad de su nuevo plan museológico una interpretación multidisciplinar, capaz de favorecer la ruptura de las fronteras tradicionales entre la literatura y la pintura, la ciencia y el arte, la historia y la vida de todos los días...

El museo, en su calidad de «casa», puede desempeñar el papel de puente, de lazo de unión entre la propia experiencia individual y una compleja red de disciplinas –sociología, antropología, historia, historia del arte, música, diseño...– que se ponen al servicio de un relato historiográfico que no es plano o lineal, sino que se teje y se desteje con

aquello que queremos comunicar, desentrañando diferentes niveles de verdad o de ficción, donde las obras se entienden como una hipótesis de lectura.

En este sentido el museo tiene una clara vocación didáctica y comunicativa, que permite un conocimiento global del periodo. Esta vocación cobra una especial relevancia ya que es, desde su origen, una de las escasas instituciones museísticas en nuestro país dedicadas de forma monográfica a este periodo concreto y decisivo para nuestra historia y cultura.

El visitante puede acceder a distintos tipos y niveles de información,

a través de dos recorridos fundamentales: un recorrido «ambiental», con especial referencia al desenvolvimiento de la vida cotidiana en la época –mobiliario, decoración, espacios privados, públicos, masculinos, femeninos, de servicio, el ritual de la higiene, los accesorios, la moda...– y un recorrido que sigue un «criterio temático» en el que se mostrarán cuestiones históricas y políticas, además de artísticas: la literatura, la música, el teatro, el genio, la mujer, prototipos masculinos, la familia, el amor y la muerte, géneros artísticos, el exotismo...



Figura 4. Entrada principal del museo. Foto: Paola di Meglio Arteaga. © Museo Nacional del Romanticismo.

## La importancia de la documentación

Para llevar a cabo este recorrido «didáctico» y creativo por el siglo XIX, ha sido necesario, como primera condición, ser muy meticulosos con las reconstrucciones, evitando puntos de vista subjetivos y documentando de manera muy exhaustiva todo el proceso. Recrear la forma de vida, las habitaciones y estancias de un periodo histórico concreto, es una labor difícil que requiere una considerable investigación, planeamiento y recursos (Torres, 1998).

En el nuevo plan museológico se ha remarcado especialmente esta cuestión, mejorando la circulación, ampliando los itinerarios y la temática de los mismos, solucionando muchas carencias del anterior montaje y, sobre todo, subrayando su condición de casa museo. Todo ello ha supuesto un importante trabajo previo, que abarca desde estudios arquitectónicos sobre el edificio –estudio patológico y una investigación histórica-documental– hasta cuestiones históricas, artísticas o meramente decorativas u ornamentales. Se ha tenido en cuenta cómo estaba estructurado el inmueble, cómo eran las habitaciones, espacios privados y públicos, zonas nobles y de servicio... Se han investigado antiguas trazas de ventanas y puertas, la disposición de las habitaciones, los colores originales de las paredes, la decoración de los suelos... buscando, en definitiva, cómo era y cómo se vivía en este palacio y las modificaciones que ha ido sufriendo en su estructura original.

No hemos querido caer en falsedades y errores o en puntos de vista «romantizados» que pudieran elevar a los posibles residentes de la casa a un estatus de «grandes hombres y mujeres». Se ha tenido en cuenta que la vida cotidiana en el periodo romántico no transcurría tampoco como en «un cuento de hadas» (sobre todo para las clases más desfavorecidas). Se han remarcado también los aspectos más negativos del momento: diferencia de clases, relaciones con el personal de servicio, diferencias en la percepción de género, deficien-



Figura 5. Montaje de cortinajes y entelados. Figura 6. Instalación del teatrino.  
Fotos: Paola di Meglio Arteaga. © Museo Nacional del Romanticismo.

cias en la higiene, decoraciones de «mal gusto»...

Aunque el museo nunca ha sido un reducto propio y elitista, refugio de la memoria de la aristocracia y de sus colecciones artísticas, es evidente que esta casa es reflejo de un espacio de poder y símbolo de determinados privilegios. Por ello, es importante ser audaces y apostar por la representación de un modo de vida «particular», de una clase social definida, con unas costumbres, formas, rituales, gustos y sentimientos determinados.

## Una nueva narrativa museográfica

Consideramos que la presentación de la colección no se debe circunscribir únicamente al hecho de disponer unas determinadas obras en un espacio y conseguir que se relacionen unas con otras, sino que hemos querido ir más allá y construir un dispositivo de visión –de

percepción– que se adapte a nuestras intenciones –al relato historiográfico– y que se entienda también como una reflexión sobre la naturaleza y los límites de la historia, de la vida cotidiana, del arte del pasado, pero desde la conciencia del presente, que consideramos como obligatoria para un museo de estas características.

El propio Romanticismo fue, más que un programa sistemático, una nueva rebelión, una asociación de ideas que llevó a una libertad de imaginación y expresión sin precedentes. Erróneamente se ha identificado como una simple «evocación del pasado», cuando lo cierto es que, tras esa nostalgia, se esconde una manera de sentir y aprehender la existencia, sin la cual será imposible entender el mundo contemporáneo.

Frente al relato historiográfico único, la nueva presentación del museo se acerca al pasado a través de una visión abierta y flexible, que también se transmite en la recepción y el aprendizaje del espectador, del individuo. El nuevo montaje traza líneas de interés, centros de



Figura 6. Vista del comedor tras el nuevo montaje. Foto: Paola di Meglio Arteaga.  
© Museo Nacional del Romanticismo.

gravedad, con los que el visitante se va encontrando a lo largo de su recorrido, que pueden leerse de diversas formas, en función de la convivencia de las obras y de los objetos —que se disuelven en una red de significaciones simbólicas que, en muchas ocasiones, cobran mayor importancia que las propias piezas materiales— de su experiencia personal, y de la narrativa de la exposición, que debe generar significados distintos cada vez.

Nos hemos alejado de la interpretación y del academicismo elitista del museo clásico, que todavía sigue estructurando la exhibición de sus colecciones según un hilo narrativo his-

tórico-artístico predeterminado, donde cada pieza se encuentra «enjaulada» en un estricto e invariable orden —cronológico, estilístico, por escuelas...—, en una visión progresiva, unilineal y única. Queremos que el museo sea, no solamente un ámbito de estudio, sino un lugar de apropiaciones individuales; fomentando la libertad de opinión, sin juicios de autoridad, sin arrogancia doctrinal que afirme nuestra visión del mundo y de la historia.

Ya que la casa-museo no supone tanto la puesta en escena de un determinado pasado, como una interpretación de este, es imposible que su exhibición

sea absolutamente aséptica y objetiva. Es inevitable que el profesional de la museología, siempre dentro de unas limitaciones «éticas» y respetando al máximo la verosimilitud histórica, introduzca cuestiones subjetivas, privilegiando unos aspectos sobre otros, subrayando determinados elementos ideológicos o sentimentales.

Pero esta realidad está lejos de ser negativa, pensamos que es lógico que un museo, que trata de interpretar el pasado, no solamente a través de la mera presentación de objetos sino, más bien, como un lugar de intercambios culturales, de producción de sentidos,

de reflejo de la memoria humana, debe obligatoriamente apostar por un discurso nuevo y abierto, sin ideas anticuadas o exclusiones ideológicas, recreación de un espacio mental, altamente simbólico que refleje las inquietudes de la sociedad del presente, que traduzca y oriente la reflexión del hombre con la realidad.

Por supuesto esta interpretación no puede ser la misma en los años cuarenta que en la actualidad. El contexto social del tiempo en que la presentación tiene lugar ha cambiado totalmente y evidentemente en estos momentos la ideología primigenia que sustentaba a la institución, que empezó con una voluntad de investigación y también de conformación de identidad de marcado carácter nacionalista, se ha ido debilitando con el transcurso del tiempo y, actualmente, ha perdido totalmente su vigencia.

Los cambios en el lenguaje, la introducción de nuevas denominaciones, señalan también la aparición simultánea de ideas; son reflejo de cómo se piensa. El museo ha pasado de ser «romántico», adjetivo que señalaba la preocupación por recrear determinados «ambientes» en los que exhibir las colecciones, a denominarse Museo Nacional del Romanticismo, dedicado al estudio integral de una época, desde una perspectiva objetiva y teniendo en cuenta las nuevas corrientes historiográficas y museológicas.

## Bibliografía

MONLEÓN, P., y FERNÁNDEZ HOYOS, C. (1998): «El edificio del Museo Romántico de Madrid», *Revista del Museo Romántico*, 1, Madrid, 1998: 81-107.

ORTEGA Y GASSET, J. (1922): *Para un Museo Romántico*, Comisaría Regia de Turismo, Madrid.

PAVONNI, R. (en prensa): «Casas museo: perspectivas para un nuevo rol en la cultura y en la sociedad», en *Actas del III Congreso de Casas Museo*. Museo Romántico, Madrid, 2008.

TORRES GONZÁLEZ, B. (1998): «El Museo Romántico: un museo de ambiente», *Revista del Museo Romántico*, 1, Madrid: 13-79.

TORRES GONZÁLEZ, B. (2006): «Plan Museológico del Museo Romántico», *Revista del Museo Romántico*, 5, Madrid: 13-143.

TORRES GONZÁLEZ, B. (2007): «Consideraciones sobre el nuevo plan museológico del Museo Romántico», *Museo*, 13: 169-187.

TORRES GONZÁLEZ, B. (2009): *Guía del Museo Nacional del Romanticismo*, Ministerio de Cultura, Madrid.

Susana Soto Aranzadi  
Museo San Telmo  
San Sebastián

Susana Soto es licenciada en Historia por la Universidad de Deusto. Ha desarrollado su carrera profesional en la administración municipal, en el ámbito de la gestión cultural, al frente de la Red de Bibliotecas Municipales de San Sebastián. Desde el año 2006, dirige el proyecto de reforma del Museo San Telmo.

ssoto@donostia.org

# San Telmo, hacia un nuevo museo

**Resumen:** El artículo aborda el proyecto de renovación del Museo San Telmo de Donostia-San Sebastián, describiendo tanto el proyecto arquitectónico que contempla la rehabilitación del convento dominico del siglo XVI y su ampliación con la construcción de un nuevo pabellón, como su transformación museológica en museo de sociedad. Fijando su misión como medio para el conocimiento y comprensión de la sociedad vasca y como espacio para propiciar la reflexión en torno a ella, se analiza el proceso de cambio realizado y los factores que han incidido en el desarrollo del proyecto: el edificio, el discurso, las colecciones, la oferta del entorno y el público, y se describe el planteamiento final de la exposición permanente, en el que destaca como elemento singular su vinculación con la sociedad contemporánea.

**Palabras clave:** Museo de sociedad, Sociedad vasca, Museo San Telmo, Renovación, Exposición permanente.

**Abstract:** The article broaches the renovation project for San Sebastian's San Telmo Museum, describing the architectural aspect of the work underway on the 16th century Dominican convent, its extension with the construction of a new building and its museological transformation into a society museum with the mission of serving as a vehicle conveying knowledge and understanding of the Basque society and as a space in

which to foster debate on the subject. It analyses the process of change and the factors playing a part in development of the project: the building, the discourse, the collections, the surrounding area and the public, while describing the reasoning behind the permanent exhibition, the major feature of which is its bond with contemporary society.

**Keywords:** Society Museum, Basque Society, Museo San Telmo, Renovation, Permanent Exhibition.

San Telmo, museo municipal ubicado en el corazón histórico de Donostia-San Sebastián, necesitaba una renovación. Desde el punto de vista arquitectónico, la parte visible del museo presentaba una buena apariencia gracias a intervenciones parciales realizadas en los últimos años. Sin embargo, tras esta apariencia escondía una serie de problemas estructurales que impedían un funcionamiento normalizado: instalaciones caducas, importantes dificultades de accesibilidad y circulación, espacios inadecuados o inexistentes para el desarrollo de sus actividades, tales como almacenes, biblioteca, salas didácticas, tienda o cafetería (figura 1).

Más allá de la arquitectura, el museo necesitaba una profunda transformación, un análisis de su razón de ser y una reflexión sobre su propia definición. La crisis del modelo museológico de San Telmo no era exclusiva, ya por

Figura 1. Obras en el claustro del convento dominico de San Telmo. © Museo San Telmo.



El nuevo proyecto de San Telmo no se puede entender tan sólo como un proyecto de reforma arquitectónico y una modernización de la exposición, sino que supone un profundo cambio, una transformación del museo, una revisión de concepto que afecta a su definición, a sus objetivos y a su modo de funcionamiento

ella pasaron y están pasando gran parte de los museos que se crearon en Europa occidental durante el siglo XIX y principios del XX. Sin embargo, no por ello iba a resultar más fácil llevar a cabo esta transformación, ya que es la reflexión propia, la que se desarrolla desde dentro, la que resulta compleja y difícil y constituye el verdadero reto de la renovación del museo.

Por ello, el nuevo proyecto de San Telmo no se puede entender tan sólo como un proyecto de reforma arquitectónico y una modernización de la exposición, sino que supone un profundo cambio, una transformación del museo, una revisión de concepto que afecta a su definición, a sus objetivos y a su modo de funcionamiento.

San Telmo nace con la misión de ser un medio para el conocimiento y comprensión de la sociedad vasca y un espacio para propiciar la reflexión en torno a ella y a sus preocupaciones e intereses. Partiendo de sus fondos, recorrerá el devenir de esta sociedad hasta llegar a nuestros días. Mostrar el pasado para ayudar a entender el presente es la clave del discurso del museo y por ello, sin renunciar a la razón de ser del museo como espacio de investigación y exhibición de nuestro patrimonio y nuestro pasado, pretende mantener una relación constante y viva con la sociedad contemporánea.

Por lo tanto, la definición de la actividad del museo se articula en dos ámbitos: en su relación con el público, como un centro cultural que facilita al público un espacio para el conocimiento y la reflexión en torno a lo propio y a la diversidad, dando servicio al turismo, a la educación y a la demanda de ocio cultural; y en su calidad de *centro patrimonial*, recogiendo, conservando y poniendo en valor los testimonios materiales de la sociedad vasca, prestando especial interés a la incorporación de los nuevos patrimonios.

Con ello, el museo pretende asumir un papel activo en la sociedad a la que sirve y recuperar el protagonismo que a lo largo de su historia ha ejercido como institución museística y cultural referente para la sociedad vasca; planteado

como un centro vivo y, por lo tanto, en un proceso continuo de cambio y transformación basado en la relación constante con su entorno y la evaluación continua de su propia realidad.

## La transformación del espacio

La sede del museo es un antiguo convento dominico de mediados del siglo XVI, cuyo claustro y torreón fueron declarados Monumento Nacional en 1913; es un edificio característico de la arquitectura monástica del siglo XVI, construido entre 1544 y 1562 siguiendo como modelo el convento de San Esteban de Salamanca. Transición entre el arte gótico y el renacentista, es considerado ejemplar único guipuzcoano de arquitectura «isabelina».

Monumento emblemático en la ciudad, es, junto a la cercana iglesia de San Vicente, el edificio más antiguo de Donostia; ambos sobrevivieron al incendio que en 1813 destruyó la ciudad de San Sebastián, pero San Telmo iba a quedar gravemente afectado, lo que supuso el inicio de un proceso de deterioro que se vería agravado con su conversión en cuartel de artillería en 1836. Finalmente, en 1932, el ayuntamiento de la ciudad lo convertiría en sede del Museo Municipal, realizando para ello importantes obras de rehabilitación y ampliando el espacio con dos volúmenes, uno en la fachada y otro sobre las capillas laterales de la iglesia. Para la inauguración del museo, se encargó al pintor José María Sert el revestimiento de las paredes de la iglesia con once lienzos de gran tamaño en los que se describen escenas de la vida y de la historia de Gipuzkoa y que constituyen hoy en día un espléndido conjunto artístico.

«Como aquellos libros que narran una historia dentro de otra... y así indefinidamente, nuestro proyecto se asemeja a la inserción de un nuevo capítulo en un texto siempre inacabado», estas son las palabras con las que los arquitectos Fuensanta Nieto y Enrique Sobejano inician la presentación del proyecto de rehabilitación y ampliación de San Telmo.

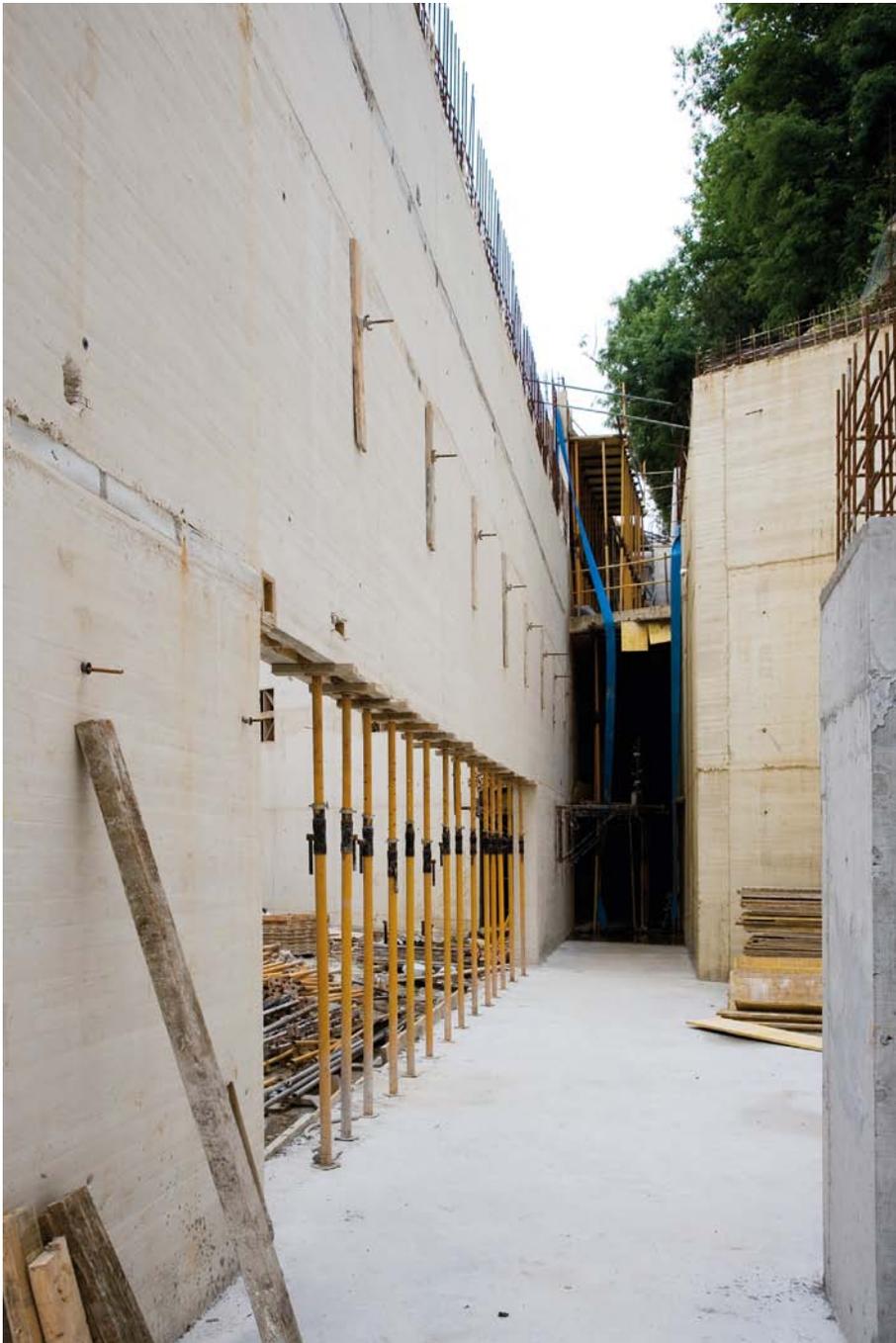


Figura 2. Nuevo edificio-ampliación del estudio de arquitectura Nieto y Sobejano. © Museo San Telmo.

El proyecto arquitectónico se articula en base a dos objetivos: por un lado, proceder a la rehabilitación y restauración del viejo convento del siglo XVI –para ello en el edificio actual se eliminan los añadidos que a lo largo del tiempo han ido modificando los volúmenes

originales y se rehabilitan la iglesia, torre, claustro y capillas–, y por otro, ampliar los espacios del museo, respondiendo a las necesidades planteadas en el programa básico (figura 2).

«La ampliación de un edificio sugiere inevitablemente una reflexión en torno

a las transformaciones que se experimentan en el espacio y en el tiempo. El propio Museo de San Telmo, en su condición actual, no es sino el resultado de un largo proceso de modificaciones sucesivas que han alterado parcialmente su carácter físico y funcional a lo largo de los años. Su ubicación en la franja de encuentro entre la estructura urbana y la topografía del monte Urgull es reflejo de un problema urbano muy característico de San Sebastián: la solución de un límite nunca completamente resuelto entre paisaje natural y artificial.

Ante la necesidad de ampliar notablemente los espacios del museo, nuestro proyecto surge de la construcción de un nuevo muro metálico y vegetal, que se apoya en la diferencia topográfica existente resolviendo los accesos peatonales al monte y ocultando en su interior los dos pabellones que albergan el programa requerido. Esta decisión favorece la puesta en valor tanto de las construcciones históricas como de la nueva arquitectura que define la ampliación.

Como una expresión más de la relación naturaleza-artificio que impregna nuestra propuesta, el nuevo edificio-pantalla quedará envuelto por una piel perforada formada por celosías metálicas como soporte de plantas trepadoras, que eventualmente podrán llegar a rodear todo el edificio. Esta celosía entretejida que será desarrollada en colaboración con los artistas Leopoldo Ferrán y Agustina Otero a partir de un juego combinatorio de piezas de fundición expresamente concebidas para esta ocasión, hará del propio edificio una intervención inusual en el espacio público capaz de expresar un campo de acción común entre artes plásticas y arquitectura.

La nueva ampliación del Museo de San Telmo modificará su aspecto con el transcurso de las estaciones: «se desvanecerá en ocasiones para fundirse con la vegetación del monte, y reaparecerá en otras evocando un largo y quebrado muro inacabado: inesperada metáfora –tal vez– de la difícil relación que toda arquitectura establece con el tiempo» (Estudio y Nieto Sobejano).

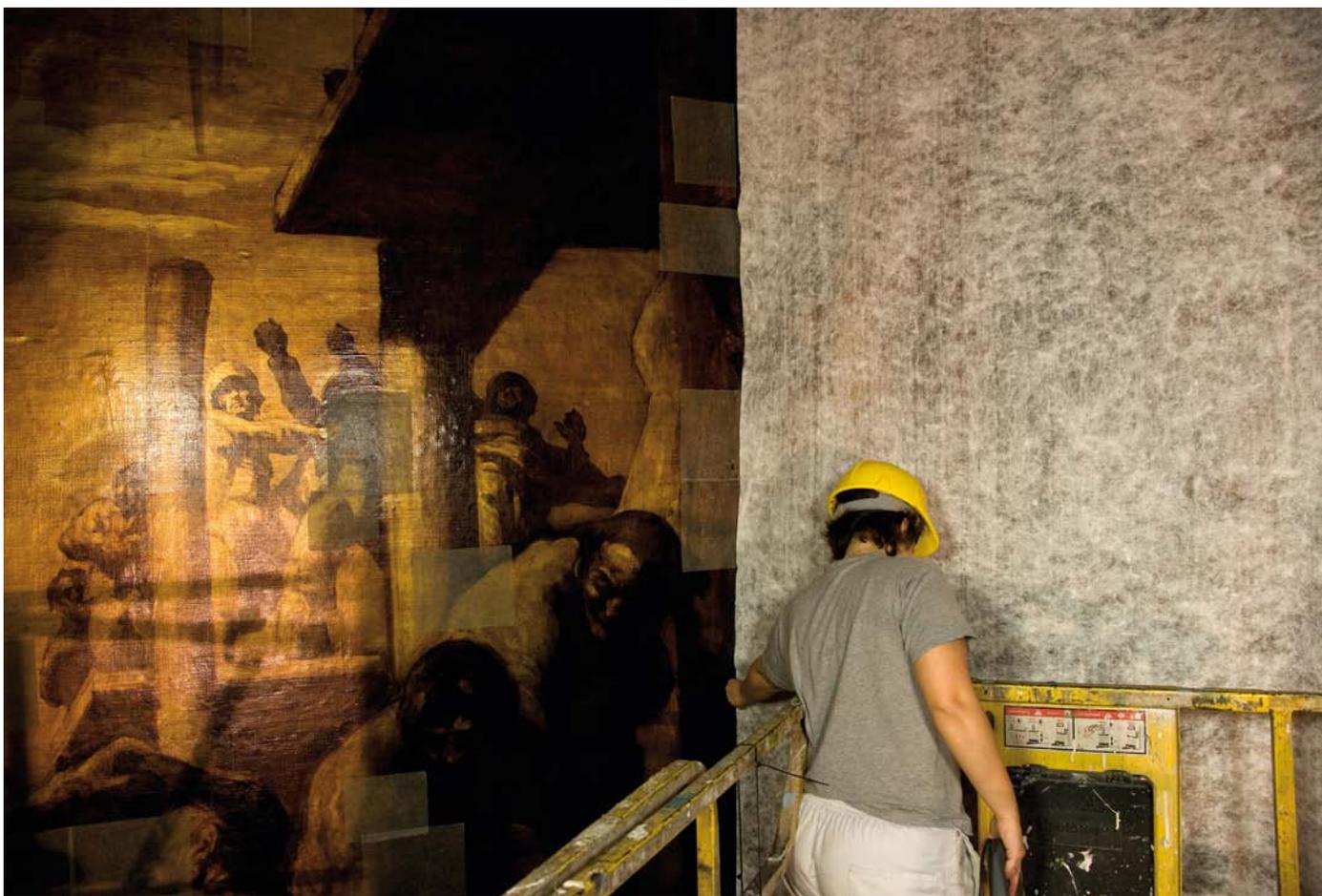


Figura 3. Tareas de preservación de los lienzos de Sert, ubicados en la iglesia de San Telmo. © Museo San Telmo.

El nuevo pabellón que se crea en la plaza se convierte en la entrada al museo y acoge además los espacios necesarios para el desarrollo de actividades y servicios. Se potencia así su funcionamiento como centro cultural, con posibilidad de transformarse en importante foco de actividades culturales vinculadas a la propia ciudad. Más oculto a la vista, el edificio de ampliación corre entre el monte y la iglesia, generando un segundo pabellón destinado a nuevos espacios expositivos y oficinas.

Por su lado, la intervención sobre el edificio histórico ha deparado inesperados hallazgos que aumentan el valor del conjunto monumental, el cual cobra un mayor protagonismo en el recorrido. Sin ánimo de entrar a pormenorizar estas intervenciones, que en sí mismas merecen

su propio espacio por constituir una pequeña parte en la historia de la ciudad, y sólo como reflejo del esfuerzo que se está realizando en la recuperación de este patrimonio, es preciso citar la reconstrucción de la cripta aparecida en la cabecera del altar, la restauración de las bóvedas de la iglesia y el descubrimiento y restauración de pinturas murales del siglo XVI en bóvedas y paramentos de la cabecera de la iglesia (figura 3).

### Un camino: desde el viejo San Telmo hacia el futuro museo

San Telmo es un museo ya centenario y su propia historia y sus colecciones han sido el punto de partida obligado

y determinante para llevar a cabo la renovación.

En el año 1902, la corporación municipal de San Sebastián inauguró el Museo Histórico, Artístico y Arqueológico respondiendo así a la solicitud realizada dos años antes por la Real Sociedad Bascongada de Amigos del País. Desde entonces San Telmo viviría momentos de gloria, siendo centro de importantes proyectos culturales y con un desarrollo vinculado a personajes relevantes como Jose Miguel Barandiarán y Telesforo de Aranzadi, quienes hicieron hincapié en la necesidad de apoyar al museo por su importancia como Museo Etnográfico Vasco y por ser el primero en su género.

En los años sesenta ya se empezaron a sentir los primeros síntomas de crisis y

fue el principio de diversas iniciativas de renovación que tuvieron lugar en 1960, 1987, 1992 y 1994. Ninguna de ellas se llevó a cabo y la situación de provisionalidad se apoderó de San Telmo durante todos estos años, hasta el año 2004 en que sería aprobado un proyecto museológico que daría pie a la actual transformación y en el que se planteaba la evolución hacia museo de sociedad (figura 4).

Conviene recordar que en las décadas de los ochenta y noventa se debatieron diversas corrientes museológicas que cristalizaron en la Conferencia de Mulhouse de 1991, en la que se propuso designar al conjunto de museos etnográficos, arqueológicos, de arte popular, históricos..., con la denominación de «museos de sociedad». Estos museos hacen hincapié en el individuo en sociedad como protagonista de discursos y los objetos se convierten en testigos de la vida social de las personas; las colecciones tienen valor más que en sí mismas, por su capacidad de evocar a una sociedad.

Las colecciones de San Telmo cobran especial importancia en este planteamiento; de características, calidades y representatividad muy heterogéneas y constituidas fundamentalmente por piezas y colecciones etnográficas e históricas vinculadas a la historia del pueblo vasco, alcanzan su máximo valor como representación de momentos históricos, de formas de vida, testigos y reflejo de transformaciones sociales. Por lo tanto, las piezas y colecciones que durante estos más de cien años han sido recogidas y conservadas por el museo conforman una magnífica representación de las preocupaciones, actividades e intereses de la sociedad vasca en distintos momentos del último siglo y cobran gran valor como ilustración de las historias que se narran.

Tratamiento diferencial ha merecido la colección de bellas artes, que constituye una muestra suficiente y adecuada para representar el nacimiento y evolución del arte vasco y que por ello ha sido tratada como conjunto, potenciando así su visión artística.

Las piezas y colecciones que durante estos más de cien años han sido recogidas y conservadas por el museo conforman una magnífica representación de las preocupaciones, actividades e intereses de la sociedad vasca en distintos momentos del último siglo y cobran gran valor como ilustración de las historias que se narran



Figura 4. Colecciones etnográficas. © Museo San Telmo.

En los últimos años ha cobrado especial importancia e interés por parte del museo la recuperación de nuevos patrimonios, especialmente vinculados al mundo industrial y urbano, muy poco representados en las colecciones del museo y, sin embargo, necesarios al acercarnos a la historia más reciente de nuestra sociedad.

### La oferta del entorno y el público

Igualmente determinante y clave al avanzar en la nueva definición del museo ha sido el análisis de la oferta y la demanda de los equipamientos museísticos y culturales existentes en la ciudad y su entorno y los diversos públicos potenciales.

Recordemos que Donostia es una ciudad turística, con una población en torno a los 185.000 habitantes y con una amplia y variada oferta de acontecimientos culturales a lo largo del año: Festival Internacional de Cine, Quinceña Musical, Festival de Jazz, Semana de Cine Fantástico y de Terror, Literaktum, Feria de Teatro, etc. La ciudad recibe en torno a 440.000 visitantes al año que pernoctan al menos una noche, a los que se añade una estimación de 1.500.000 personas que visitan en el día la ciudad, concentrados fundamentalmente en épocas vacacionales, visitantes que en gran medida valoran una oferta de conjunto de paisaje, cultura y gastronomía. En el caso de San Telmo, su ubicación estratégica en pleno casco histórico de la ciudad lo hace destino preferente de las visitas a museos y monumentos y se convierte en una oportunidad de ayudar al visitante a conocer y entender la sociedad vasca. De ello se deriva una primera categoría en lo que se refiere a públicos del museo que es la formada por el turismo. La programación de exposiciones temporales estará también enfocada a convertirse en un incentivo más a sumar a la oferta cultural de la ciudad durante el verano.

Por otro lado, la oferta museística de la ciudad y su entorno está formada por siete equipamientos: Museo de la Ciencia Kutxa-Espacio, Museo Rezola sobre

el cemento, Museo Diocesano, Chillida Leku, Aquarium y Museo Naval; todos ellos son de carácter especializado y por lo tanto San Telmo es la única oferta museística de carácter general que permite un acercamiento a la historia, a las formas de vida y a las expresiones artísticas de la sociedad vasca. La ausencia de museos específicos de arqueología, historia y bellas artes lo transforman en el espacio obligado para la exhibición de estas disciplinas y sobre todo en generador de recursos y actividades enfocadas al ámbito educativo. Se conforma así una segunda categoría de público hacia la que el museo va a dirigir gran parte de sus esfuerzos.

Por último, el tercer gran grupo en lo que a públicos se refiere viene dado por su propio carácter municipal, ya que el museo ha de completar la oferta cultural existente en la ciudad a través de una programación continua de actividades ocio-culturales dirigida a diversos públicos interesados (familiar, infantil, jóvenes...) en ámbitos como el patrimonio, la historia, la creación artística o la sociedad.

### La exposición permanente

La combinación de los elementos hasta aquí descritos y la búsqueda del equilibrio entre todos ellos se han convertido en la mayor dificultad en la definición del nuevo museo: la creación de un nuevo discurso atractivo y de interés para los diversos públicos definidos, en el que las colecciones cobran relevancia integradas como parte del discurso y cuya formalización se realiza en un edificio cuyo protagonismo estético e histórico condiciona y mediatiza todas las propuestas.

La exposición permanente se articula en tres grandes áreas que, respondiendo a tipologías expositivas diferentes, ordena los temas tratados en tres amplios periodos de tiempo: el constituido por «el hoy» es el primero, desde los orígenes a la ilustración, el segundo, y los siglos XIX y XX, el tercero. Esta opción por una ordenación cronológica fue debatida y analizada, optando finalmente por ella por considerar que facilitaba la com-

En el caso de San Telmo, su ubicación estratégica en pleno casco histórico de la ciudad lo hace destino preferente de las visitas a museos y monumentos y se convierte en una oportunidad de ayudar al visitante a conocer y entender la sociedad vasca

prensión global de la historia y teniendo en cuenta la experiencia de otros museos de sociedad, cuya inicial ordenación temática había resultado incómoda para parte del público.

Los contenidos de la exposición también fueron ampliamente debatidos y numerosas veces corregidos y transformados. Con el objetivo de definir los temas fundamentales que el museo debía abordar al hablar de sociedad vasca, se constituyó una comisión científica formada por especialistas en diversos temas como historia, antropología, ciencias, literatura, arte, etnografía y sociología; tras seis meses de trabajo se concluyó con la redacción de un documento de contenidos a partir del cual el museo iba a realizar un riguroso trabajo de documentación de los temas, revisión y documentación de las colecciones, creación de unidades expositivas y articulación del discurso. Todo el proceso se ha realizado buscando la participación de entidades culturales como la universidad, Eusko Ikaskuntza o la Sociedad de Ciencias Aranzadi, así como con la participación de especialistas y divulgadores de diversos temas. Igualmente se ha establecido relación con otros museos del territorio especializados en cuestiones que iban a ser abordadas de forma más general, como los vinculados con el mar, la armería o el hierro. De esta forma, a pesar de haber sido un proceso largo y costoso ha servido para crear una red de relaciones entre el museo y distintos ámbitos de la sociedad vinculados al conocimiento, investigación y difusión, que es clave para el desarrollo posterior de las actividades del museo.

Finalmente, los contenidos temáticos sobre los que actualmente se está desarrollando el proyecto museográfico han quedado estructurados en tres grandes áreas:

– *Desafíos*: principio y final del museo, se ubica en la iglesia, que es el primer espacio de la exposición permanente al que el visitante llega a través del claustro y donde se encuentra con la sociedad vasca de hoy, con sus debates, preocupaciones y desafíos. Formalmen-

te se plantea como un espacio singular, en el que se ha querido mantener la visión de la iglesia vacía, tan sólo con la presencia de los lienzos de Sert y sin entrar en competencia con nuevos elementos museográficos. Por ello, el tratamiento de los desafíos se plantea en el bajo coro, constituyendo un espacio cambiante y en continua transformación según los temas abordados en cada momento.

Este ámbito articula el vínculo del museo con la contemporaneidad, con la sociedad de hoy; por ello supone un gran reto, no sólo en su formalización inicial sino de manera muy especial en su desarrollo posterior, ya que se convierte en un espacio en continuo cambio, vinculado a la transformación de la sociedad. Los desafíos elegidos inicialmente son: la paz, un mundo sostenible, la interculturalidad y Europa.

Su planteamiento y desarrollo es en sí mismo un desafío para el museo, ya que supone asumir una función activa del museo respecto a los movimientos que genera esta sociedad de la que pretende ser reflejo.

– *Huellas en la memoria*: constituye un mosaico de fragmentos de la memoria del pueblo vasco. La planta baja del pabellón Zuloaga se configura como un espacio para la representación de elementos constructivos de la sociedad vasca. Huellas, tradiciones, personajes, mitos, acontecimientos que se han sucedido a lo largo del tiempo y que marcaron la historia hasta el siglo XIX, momento en el que de manera vertiginosa se transforma la sociedad e inicia su andadura hacia la modernidad.

Se han seleccionado los temas por su poder transformador, por la influencia en los modos de vida, por la capacidad de construir pensamiento, por su permanencia en el tiempo o por su proyección universal. Sin seguir un relato lineal, se focalizan visiones sobre los orígenes, la huella romana, las guerras de bandos, la creación de las villas, las herrerías, los balleneros y los navegantes, la Inquisición, los jesuitas o la Ilustración (figura 5).

La exposición permanente se articula en tres grandes áreas que, respondiendo a tipologías expositivas diferentes, ordena los temas tratados en tres amplios períodos de tiempo: el constituido por «el hoy» es el primero, desde los orígenes a la ilustración, el segundo, y los siglos XIX y XX, el tercero

– *Despertar de la Modernidad*: nos acercamos al tipo de organización social, familiar y laboral, a las actividades económicas, a la vida cotidiana, y a las ideologías y reivindicaciones de esta sociedad. Los siglos XIX y XX concentran gran parte de las principales claves para entender lo que hoy en día conforma la sociedad. Son siglos de agitación en los que conviven modelos muy diferentes de vida y en los que se da el tránsito de una sociedad con valores adscritos al Antiguo Régimen a otra totalmente transformada en sus bases sociales, culturales e ideológicas. Aunque se produjo una pervivencia de modelos tradicionales, significó la modernización de la sociedad con el consiguiente desarraigo de sus antiguos modos de vida y costumbres.

Precisamente las colecciones del museo se explican en este contexto. Gran parte de los fondos etnográficos del museo provienen de la labor investigadora de etnógrafos y arqueólogos, preocupados por recuperar un patrimonio que desaparecía bajo el empuje del mundo industrial. El ámbito cronológico mayoritario de estos fondos corresponde a las primeras décadas del siglo XX y están constituidos principalmente por útiles de trabajo, objetos de vida material, espiritual y objetos artesanales (figura 5).

Ligado a esto, resultaron decisivas las ideologías políticas que orientaron el trabajo de los artistas más representativos. De este cruce entre enriquecimiento social y pugna política salieron las obras plásticas, arquitectónicas y literarias más representativas de la modernidad y por ello desde aquí se da paso a las dos salas destinadas a bellas artes, y concretamente a la exposición de arte vasco.

### *Salas de Bellas Artes*

La representatividad del conjunto que conforma esta colección, así como la ya citada ausencia de un museo de bellas



Figura 5. Documentación correspondiente al área: Despertar de la Modernidad. © Museo San Telmo.

artes en el territorio, nos ha llevado a dar un tratamiento diferenciado a estas colecciones, optando por su exhibición como conjunto y no distribuidas a lo largo del resto del discurso.

En una de las salas, «Historia del Arte», se configura una exposición cronológica a través de la historia del arte que arrancando en el siglo XV, llega hasta el siglo XIX; con un carácter eminentemente didáctico, muestra obras de algunos autores clave de la historia del arte, como el Greco, Tintoretto, Ribera, Rubens, Beruete, Fortuny, Madrazo o Miró y permite conocer la evolución de los estilos artísticos a lo largo del tiempo. En la otra sala se presenta la «Historia del Arte Vasco», con su origen a finales del siglo XIX y su evolución hasta finales del siglo XX; queda vinculada cronológica, temática y espacialmente con la sala de historia del arte

que finaliza en el siglo XIX y con el final del área Despertar de la Modernidad, de la que se convierte en colofón, en representación artística del tiempo histórico vivido por la sociedad vasca en este despertar a la modernidad. La articulación de estos 100 años se plantea siguiendo una organización generacional de los autores, basada a su vez, en los diferentes hitos históricos y artísticos que van marcando la evolución del arte vasco. Esta amplia base temática y cronológica que constituye la exposición permanente permite que el museo aborde a partir de su puesta en marcha un amplio plan de actividades, en el que se incluya tanto la programación de exposiciones temporales como de actividades culturales y didácticas, obligándose así a una continua reflexión sobre su propia definición y razón de ser.



Figura 6. *Lambretta*, representativa del patrimonio generado por el proceso de industrialización. © Museo San Telmo.

## Bibliografía

- ARRIETA URTIZBEREA, I. (2006): «Elites, instituciones públicas, identidad cultural y turismo en los orígenes del Museo Municipal de Donostia-San Sebastián» en I. Arrieta (ed.), *Museos, memoria y turismo*, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua, Bilbao: 45-76.
- AYERZA, R. (1998): «Los modelos del renacimiento en la costa guipuzcoana: el caso del convento dominico de San Telmo en San Sebastián», *Ondare*, 17: 211-220.
- FORNELLS, M., ARRETXEAA, L., AGUIRRE SORONDO, A., DUEÑAS, G., y ALONSO PIMENTEL, C. (2003): *Santelmo: crónica de un centenario*, Amigos del Museo San Telmo-San Telmo Museoaren Lagunak, Donostia-San Sebastián.
- MANSO DE ZUÑIGA, G. (1976): *Museo San Telmo*, La Gran Enciclopedia Vasca, Bilbao.
- MUSEO DE SAN TELMO (1997): *Curiosidades y tesoros del Museo San Telmo*, Donostia Kultura, Donostia-San Sebastián.
- NIETO, F., y SOBEJANO, E. (2007): «Ampliación del Museo de San Telmo», *Cronquis*, 136-137: 236-245.
- NIETO, F., y SOBEJANO, E., (2007): «Ampliación del museo de San Telmo», *Pasajes construcción*, 33: 16-19.

Virginia Garde López  
Enrique Varela Agüí  
Subdirección General de  
Museos Estatales  
Madrid

Virginia Garde López es licenciada en Geografía e Historia, Máster en Museología por la Universidad Complutense de Madrid, y especialista en Comunicación Pública por el INAP. Tras desarrollar su trabajo en distintas instituciones culturales (Centro de las Letras Españolas, Patrimonio Nacional), en 2001 accede al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, desarrollando sus servicios en la Subdirección General de Museos Estatales. Desde el año 2005 es jefa del área de Difusión y Desarrollo de la citada Subdirección, donde desempeña labores relacionadas con la potenciación de la presencia de los museos en la sociedad. virginia.garde@mcu.es

Enrique Varela Agüí es licenciado en Geografía e Historia por la Universidad Autónoma de Madrid y especialista en Comunicación Pública por el INAP. En 2005 accede al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, estando desde entonces su trayectoria profesional ligada al ámbito de la difusión y la comunicación en los museos. Ha trabajado en el Museo Sorolla, el Museo del Traje CIPE y en la Subdirección General de Museos Estatales. Ha sido Vocal Asesor del Gabinete de la Ministra de Cultura y en la actualidad es Subdirector General de Museos Estatales. enrique.varela@mcu.es

Figura 1. Visita guiada para escolares en el Museo del Traje. Foto: Museo del Traje. CIPE.

# ¿Al servicio de la sociedad y de su desarrollo? El Laboratorio Permanente de Público de Museos: una herramienta de gestión

**Resumen:** La pregunta que encabeza este artículo no es retórica, sino que se interroga acerca de la aplicación de uno de los principales mandatos que contiene la definición de museo del ICOM. La respuesta pasa por la necesidad de evaluar la calidad de la relación del museo con sus visitantes. Para ello el Ministerio de Cultura ha puesto en marcha el Laboratorio Permanente de Público de Museos, una herramienta de gestión de las políticas de público.

**Palabras clave:** Museos, Público, Calidad, Investigación, Formación, Comunicación, Herramientas de gestión.

**Abstract:** The title of this article is not a rhetorical question; it is a question about the application of one of the principles included in the ICOM's museum definition. To find the answer is necessary to evaluate the quality of the connections between the museums and their audience, to that effect the Ministerio de Cultura has started the Laboratorio Permanente de Público de Museos, a tool for the management of audience politics.

**Keywords:** Museums, Audience, Quality, Investigation, Training, Communication, Management tools.

Vamos a comenzar este artículo con unas palabras grandilocuentes que hoy en día están en la mente y boca de todos. Los museos se han convertido en

unas instituciones imprescindibles en el panorama cultural de la acomodada sociedad occidental contemporánea. Instituciones de referencia en la práctica del ocio y el turismo cultural, del aprendizaje en sus diversas «formas», del placer, el entretenimiento o el disfrute.

En concreto, «el panorama museístico español ha ganado en complejidad y en una extensión sin precedentes» (Bolaños, 2008: 8). La política cultural de cualquier administración tiene en los museos uno de sus ejes fundamentales de actuación. Pero no sólo debería ser así en lo que se refiere a ese irremediable impulso por la primera piedra, por la foto mediática, por la inauguración de nuevos equipamientos, sino más bien esa política cultural de museos debería preocuparse por consolidar estas instituciones, dotarlas de unas herramientas de gestión ágiles, de un funcionamiento eficaz, de unos servicios acordes con las demandas actuales, de unos profesionales cualificados y concienciados con su función de gestores públicos de servicios o productos culturales, de unos presupuestos que vayan más allá de sufragar sus gastos de primera necesidad..., por convertir, en definitiva, a los museos en instituciones donde la calidad del servicio y la orientación hacia la ciudadanía empapen todas y cada una de sus actuaciones. Y es que la política cultural no termina al poner las infraestructuras culturales a disposición de la sociedad, como claramente tampoco la



El desarrollo de la conciencia –que no la ciencia– en torno a la gestión de políticas de público en nuestro país apenas se resume en unas cuantas iniciativas pioneras y puntuales, por mucho que la bibliografía diga que comienza en la década de los ochenta del siglo xx

política sanitaria termina tras inaugurar los hospitales, o la educativa una vez abiertos los colegios.

Como señala el ICOM (2002): «Los museos representan una responsabilidad pública cuyo valor para la comunidad está en proporción directa con la calidad de los servicios prestados».

### Las colecciones y el público: una trayectoria desigual

Si la política cultural tiene en los museos una de sus líneas prioritarias, ¿cuáles son las líneas prioritarias de actuación de los propios museos? Como es bien sabido, dos: los bienes culturales y el público. No obstante, la atención al objeto y al sujeto, los dos pilares sobre los que se sustenta el propio concepto de museo, no ha sido la misma, ni ha tenido la misma trayectoria y relevancia en la vida de estas instituciones.

El compromiso del museo con los bienes culturales que tiene asignados y sobre los que desarrolla toda una intensa actividad es incuestionable y viene de lejos. El museo custodia, conserva, documenta, investiga, exhibe y enriquece sus colecciones.

¿Podemos decir lo mismo de la otra línea de actuación? ¿Hasta dónde llega el compromiso del museo con el público, con la sociedad para la que desarrolla todas esas funciones sobre las colecciones? Ese compromiso no acaba en una buena gestión sobre las colecciones, aunque ya es un buen comienzo; se inicia en ella pero termina cuando esa gestión desemboca en su destinatario final y legítimo titular: la sociedad. Y para ello hay que realizar toda una serie de tareas de conservación, de enriquecimiento, de incremento y de investigación... de público. Volvemos a plantear la misma cuestión, si la política cultural no acababa inaugurando infraestructuras culturales, la gestión cultural en el museo no finaliza en un adecuado tratamiento interno de los bienes culturales porque, para que los resultados de ese tratamiento reper-

cutan en la sociedad, hay que llevar a cabo previamente una serie de operaciones que garanticen una gestión del museo orientada realmente a la sociedad. Parangonando las funciones que los museos realizan en relación con las colecciones, queda pendiente el cumplimiento de esas mismas funciones en relación con los visitantes:

- «Conservar al público» para fidelizarlo, a través de una programación cultural adecuada a sus intereses, necesidades y expectativas. Una programación en la que el público no sea destinatario pasivo, sino interlocutor activo. «El museo debe ofrecer al público la posibilidad de colaborar en sus actividades y apoyar sus objetivos y su política» (ICOM, 2002).
- «Enriquecer al público» en su formación cultural, intelectual, emocional o humana, mediante una adecuada comunicación de los conocimientos, actitudes y valores que transmiten los bienes culturales.
- «Incrementar el público», en el sentido de «atraer a un público más amplio procedente de todos los niveles de la comunidad» (ICOM, 2002), para que el museo cumpla verdaderamente con su misión de fomento de la cultura y la educación.
- Y por fin, «investigar al público», conocerlo, para conservarlo, para enriquecerlo, para incrementarlo. Conocimiento y análisis de la realidad del público para adecuar el museo a sus necesidades, para que cumpla verdaderamente con su finalidad de estar «al servicio de la sociedad y de su desarrollo». No se puede estar al servicio de esa sociedad si apenas sabemos quién es, qué desea o qué necesita.

Como decíamos anteriormente, el desarrollo de la ciencia –y la conciencia– en torno a la gestión y tratamiento de las colecciones lleva una larga trayectoria de investigación (en conser-



Figura 2. Visitantes en la exposición permanente de ARQUA. Foto: Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA.

vación, restauración, documentación, exhibición...). Pero el desarrollo de la conciencia –que no la ciencia– en torno a la gestión de políticas de público en nuestro país apenas se resume en unas cuantas iniciativas pioneras y puntuales, por mucho que la bibliografía diga que comienza en la década de los ochenta del siglo xx. Comienza a trompicones y continúa de la misma forma.

Es en esa misma década de los ochenta, por tomar un ejemplo, cuando comienzan a desarrollarse también las teorías y prácticas en torno a la conservación preventiva, y comparemos hasta dónde han llegado las unas y las otras; qué grado de implantación tienen unas y otras en la mente de los profesionales; qué grado de aplicación tienen unas y otras en el establecimiento de protocolos en torno a la conservación preventiva de las colecciones, y en el establecimiento de protocolos y procedimientos en torno a la realidad del público en el museo. De la necesidad de adaptar el museo a las necesidades medioambientales de los bienes culturales para su adecuada conservación no hay nada que discutir (nosotros tampoco, por supuesto); de la necesidad de adaptar el museo (sus espacios, sus recorridos, sus exposiciones, sus textos, sus equipamientos, sus servicios, sus horarios, sus discursos, su programa-

ción) a las necesidades reales del público, todavía hay quien se permite discutirlo. En definitiva, podemos decir que el público ha sido el último en entrar en el museo, aunque suene paradójico.

### La necesidad de investigar

Y es que la germinación de una conciencia en torno a una adecuada gestión de los bienes culturales en el museo nació de la investigación, que aportó los datos, información y argumentos suficientes como para convencer de la necesidad de desarrollar toda una eficaz política de conservación, documentación o restauración.

Del mismo modo, la consolidación de una conciencia en torno a una adecuada gestión de la relación museo-público debe partir de la investigación, que nos aportará los datos, información y argumentos suficientes como para poder convencer de la necesidad de adaptar el museo a sus necesidades, de verificar el acierto de determinadas políticas o el naufragio de otras.

El quehacer científico nos aportará luz en el conocimiento del público y, más concretamente, sobre las características que definen a los distintos tipos de visitantes. Conocerlos mejor implica

disponer de información acerca de su perfil socio-demográfico, hábitos culturales, prácticas de ocio, expectativas en relación con los museos, frecuencia de la visita, razones para visitarlos, experiencia de la visita, valoración de la misma en sus múltiples aspectos (desde la señalética y circulación a la comunicación...). En una gestión del museo orientada a satisfacer las necesidades del público, este tipo de conocimientos fundamentará las decisiones que se tomen de cara a satisfacerlas y, para que esas decisiones se ajusten a la realidad, el conocimiento debe ser riguroso, es decir, obtenido con metodología científica. Ese es el fundamento de los estudios de visitantes.

Las piezas tienen sus necesidades y el público visitante (y el no visitante más todavía) tiene las suyas, y sólo investigando seremos capaces de conocerlas. Una de las más importantes es poder establecer una comunicación efectiva con los bienes culturales, extraerles el contenido que encierran, adecuando el mensaje a sus conocimientos, su formación, capacidades o intereses; incitándoles a vivir una experiencia única en el museo. Una experiencia que pasa por todos y cada uno de los espacios públicos del museo, por todos los servicios que ofrece, por todos los conocimientos

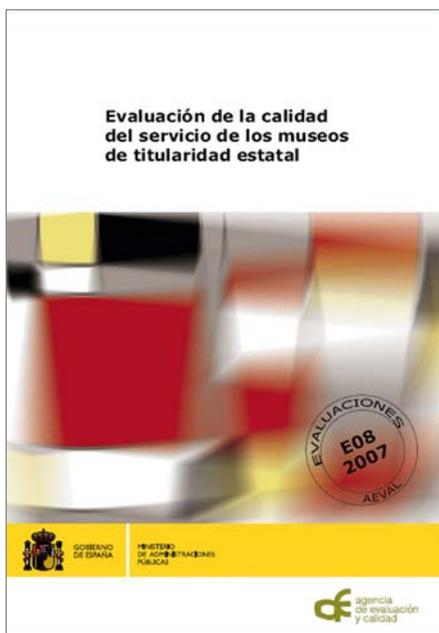


Figura 3. Portada de la *Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal*. AEVAL.

que revela. El museo es, o debería ser, una fábrica de experiencias.

Aquí confluye y cobra sentido la existencia del museo, en la articulación de un diálogo entre los objetos y el público, entre el edificio y sus visitantes, entre los servicios y sus usuarios, con la mediación de los gestores culturales, de los profesionales del museo.

### Una relación marcada por la indiferencia

Volvemos a la idea de la que partíamos al inicio. Al menos como bienintencionada declaración, hoy en día el museo existe por y para la sociedad, las colecciones las gestionamos por y para ellos... Pero una vez dicho esto, ¿cómo materializamos esa modélica declaración de intenciones?

- ¿Abriendo las puertas de los museos en unos horarios que son más adecuados al horario de los vigilantes del museo que a las disponibilidades de tiempo de ocio de los visitantes?
- ¿Dotando a estas instituciones de unos

servicios destinados al público que completen y enriquezcan la visita a la exposición permanente de su colección?

- ¿Exponiendo unos objetos únicos que nos embriagan de «Alta Cultura» pero que apenas dejan poso en nuestra modesta formación intelectual, más allá del placer de la experiencia estética (que no es poco)?
- ¿Llenando nuestras exposiciones de gentes de sólida formación cultural que valoren realmente el alcance de los bienes que allí exponemos y la labor que desarrollamos?
- ¿O intentando acercar al museo a aquella inmensa mayoría que no tiene un interés especial por visitarnos, pero cuya atracción es nuestro compromiso como servicio público?
- ¿Saturando las exposiciones de información complementaria o dejando en soledad las piezas para que hablen por sí mismas, sin mediación alguna?

Pues la verdad es que no tenemos una respuesta certera a estas preguntas porque el caso es que, en España y hasta ahora, apenas les hemos preguntado a nuestros visitantes si los horarios son acordes con su tiempo libre, si les gustaría completar la visita a las colecciones con un descanso reparador en la cafetería o tener un recuerdo de su visita en la tienda del museo, si han entendido lo que les queríamos contar, si han aprendido, si han disfrutado, si se han cansado, si se han aburrido, si son élites o clase media cultural... No tenemos una respuesta efectiva a estas cuestiones, de tal modo que a la hora de adecuar u orientar el museo a las necesidades reales del público, hemos tomado decisiones que han sido conformadas por nuestras intuiciones en torno a lo que creemos que el público necesita, no por lo que realmente nos han dicho que necesitan y esperan del museo.

Ciertamente apenas les hemos preguntado, y las pocas ocasiones en que lo hemos hecho, de modo general, sus respuestas no han tenido consecuencias ni posterior aplicación alguna en la ac-

tuación del museo con sus visitantes, en la mejora de la calidad de este servicio público. ¿Imaginan alguna empresa, producto o servicio que tiene como destinatario al público que, una vez que es consciente de lo que éste requiere de él, y que redundaría en mejorar la calidad del servicio y en un aumento en la demanda, no implantara esas mejoras?

Varias décadas después de que la Nueva Museología declarara la apertura del museo a la sociedad, las proclamas apenas se han convertido en hechos.

Lamentablemente, una situación como la descrita sólo puede explicarse desde la perspectiva de una clara indiferencia del museo hacia sus visitantes. Desde la precariedad de una relación en la que uno habla y el otro escucha, en la que no hay diálogo alguno, sino un monólogo ilustrado, una clase magistral del museo hacia su público, que la institución tiene preparada con mayor o menor pulcritud y eficacia. Y, como todos sabemos, ese tipo de relaciones no enriquecen más que al ego del predicador.

Declara María Bolaños que, hasta hace poco tiempo, el principal museo de nuestro país, «en su relación con el público, manifestaba el más desconsiderado desdén» (2008: 475). No creemos que esa indiferencia que denota menosprecio sea exclusiva del Museo del Prado, aunque en él todo se magnifique, sus defectos y sus virtudes. Se trata de un rasgo de la personalidad de los museos que, de un modo genérico, podría extenderse a buena parte de las instituciones de nuestro entorno, que, en mil detalles, manifiestan una clara indiferencia hacia su público, real y potencial. Por no preocuparnos, no nos preocupamos muchas veces ni por analizar las cifras de visitantes, primer y antipático indicador de una larga lista de datos, cuantitativos y cualitativos, sobre nuestros visitantes que apenas sabemos cómo interpretar.

### Una evaluación reciente de la calidad del servicio

Pero aparentemente la situación no es tan desesperanzadora. Algunas encues-

tas de satisfacción del visitante nos dan resultados óptimos en cuanto a la satisfacción del público en su visita a los museos. Eso es al menos lo que se desprende de la *Evaluación de la calidad del servicio en los museos de titularidad estatal* que realizó en 2007 la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante AEVAL)<sup>1</sup>, con unos valores de 7,9 sobre 10.

Sin embargo llama la atención que dicho informe indique que «la satisfacción de los visitantes de los museos objeto de la evaluación muestra unos resultados tan positivos que pueden parecer sorprendentes»<sup>2</sup>. Y continúa señalando que «paradójicamente, estos valores positivos en la percepción de los usuarios no correlacionan con las evidencias encontradas en lo que se refiere a la calidad objetiva (...). Es llamativa la falta de implicación de los usuarios en el diseño y mejora de los servicios ofertados ya que no se analizan las expectativas de los visitantes»<sup>3</sup>. Asimismo, la evaluación detectó también «carencias» en cuanto al desarrollo de políticas de comunicación y *marketing* para atraer a los visitantes, y ponía en evidencia otras cuestiones como:

- Ausencia de la práctica de la autoevaluación como instrumento de diagnóstico y mejora de la organización.
- Escasa capacidad de captación de nuevos visitantes.
- Limitada eficacia de las actividades de difusión derivada de una ausencia de evidencia de que se publiciten y difundan debidamente y con la suficiente antelación todas las actividades que programan los museos.
- Papel real de los museos como instituciones culturales de referencia (sic).

Uno de los principales resultados que el informe señala es «la evolución del número de visitantes, que se ha incrementado en todos los museos», y aquí vuelve a poner en cuestión si ese incremento de visitas es fruto de un trabajo planificado, pues «no queda clara su relación directa con una planificación y una estrategia que no se termina de vislumbrar o si, por el contrario, esta evolución po-



Figura 4. Logotipo del Laboratorio Permanente de Público de Museos. Ministerio de Cultura.

sitiva se debe al creciente interés de la sociedad hacia los museos».

En definitiva, que no parecen convencer a los evaluadores algunos de los resultados obtenidos en la investigación al confrontarlos con la realidad de los hechos que ellos mismos investigaron. Y esta cuestión no es baladí pues lo que se vislumbra es si algunos resultados tan satisfactorios no serán fruto del azar y no de un trabajo cuidadoso y planificado; si no será que el público que viene a nuestros museos es un satisfecho público rendido ante los pies del museo, ya desde el momento en que accede por la escalinata monumental del templo.

Si desconociéramos la autoría del informe, al leer sus principales conclusiones, podríamos estar tentados de pensar que sus autores no nos tienen en buena estima, que no se fían de nuestro trabajo, pues, a pesar de que algunos resultados, como el índice de satisfacción o el incremento de visitantes, indican que estamos trabajando en la buena dirección, en todo momento se pone en cuestión que esos resultados estén vinculados con una planificación y una metodología bien aplicada. El problema es que no se trata de una investigación realizada por algún antiguo profesional resentido, sino de una Agencia Estatal que tiene como misión el impulso de la gestión de calidad en los servicios al ciudadano, favoreciendo la participación y la transparencia.

Pero, no obstante, no todo era negativo. Así, el estudio señala «la clara evidencia de que los museos cumplen sobradamente con su función principal

<sup>1</sup> El Consejo de Ministros, el 30 de marzo de 2007, encargó a la AEVAL una evaluación de los museos de titularidad estatal y gestión exclusiva del Ministerio de Cultura desde la perspectiva de la calidad del servicio a sus usuarios o visitantes, con la finalidad de determinar en qué medida ese servicio se adapta a las expectativas de demandas de los ciudadanos y de favorecer la mejora del mismo. El resultado de dicha evaluación puede encontrarse en la página web de la Agencia ([www.aeval.es](http://www.aeval.es) Evaluación de políticas) o en la página del Ministerio de Cultura ([www.mcu.es/museos](http://www.mcu.es/museos) Laboratorio Permanente de Público de Museos).

<sup>2</sup> Se trata de valores que no se alejan de los recogidos normalmente en otros museos. Pero también se explica por el hecho de que el ciudadano tiene distintos tipos de relación con los servicios públicos de la Administración, según su naturaleza. Y no es lo mismo la relación de contribuyente o de administrado sometido a procedimientos de autorización y obligatoriedad, que el usuario de un museo público, un servicio vinculado con el ocio y la cultura al que el ciudadano accede por voluntad propia y del que no tiene dependencia vital.

<sup>3</sup> Salvo la gestión de las quejas y sugerencias, o la existencia de Asociación de Amigos en los museos que cuentan con ella, «no se efectúan encuestas, ni se realizan reuniones con grupos focales o se utiliza cualquier otro mecanismo para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios del Museo».

En 2007 se planteó la necesidad de convertir la investigación de público en un hábito de trabajo en nuestros museos, de cara al cumplimiento eficaz de su función social

como instrumentos de implementación de la política cultural».

Y concluye con una serie de recomendaciones que resumimos en cuanto a su relación con el público:

«El Ministerio de Cultura, conjuntamente con los museos, debería abordar un plan de revisión de los modelos de gestión», afrontando los siguientes aspectos:

- El diseño de un estudio de análisis de las demandas y expectativas de los visitantes, y de la satisfacción de los usuarios.
- La reorientación de la gestión de los museos a procesos, mediante la identificación, reorientación y documentación de los mismos.
- La definición de los estándares de calidad de los servicios.
- El diseño de un sistema de medición y seguimiento de los resultados alcanzados.
- Impulsar, dentro de los museos, procesos de autoevaluación organizacional sobre la base de modelos de referencia.
- Valorar, dentro del marco jurídico actual, el otorgar a los museos una mayor autonomía de gestión.
- Evaluar la implementación del Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales 2004-2008, lo que permitiría comprobar el logro de una de sus finalidades, cual es la máxima calidad en el servicio ofrecido al ciudadano.

## El surgimiento de un proyecto

Estas son, en síntesis, las líneas fundamentales del estudio que, en 2007, la AEVAL realizó a los museos de titularidad estatal y gestión exclusiva del Ministerio de Cultura. Una evaluación realizada por expertos externos que pone en cuestión muchas de las prácticas y procedimientos de nuestros museos y, por supuesto, de la administración gestora de la que dependen, en lo que se refiere a su relación con los usuarios de los museos.

Las conclusiones del informe deberían bastar para corroborar lo dicho en las primeras páginas de este artículo y

poner definitivamente en marcha actuaciones verdaderas y duraderas en materia de políticas de público en los museos. Y valdrían también para terminar en este punto estas mismas páginas.

Pero hay otro hecho importante que significar en materia de políticas de público ocurrido en ese mismo año 2007 y que no tiene una vinculación causa-efecto con el informe de la AEVAL, pero que sí es un sorprendente caso de «convergencia de intereses», pues está en la línea de lo señalado por la Agencia Estatal. Este sucedió en el seno de la Comisión de Difusión de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura<sup>4</sup>. En una de estas reuniones, concretamente en julio de 2007 cuando todavía la AEVAL no había terminado de realizar su evaluación, se planteó la necesidad de convertir la investigación de público en un hábito de trabajo en nuestros museos, de cara al cumplimiento eficaz de su función social.

En dicha reunión se aceptó la propuesta planificada por los miembros del grupo de trabajo formado al efecto<sup>5</sup>, y a lo largo de los meses siguientes se produjeron distintas reuniones entre un grupo de trabajo más amplio, constituido por el anterior equipo y los responsables de la citada Subdirección, y encargado de definir y poner en marcha el proyecto de investigación de público.

La propuesta y aceptación del proyecto surgió de la unión de los intereses y necesidades de las dos partes que conforman la Comisión (los museos y la Subdirección General de Museos Estatales). Para los profesionales de museos responsables de las actividades públicas era necesario tener un conocimiento más exhaustivo de sus visitantes para planificar, diseñar, producir e implementar dichas actividades (desde las exposiciones hasta los talleres) de manera que respondiesen a las expectativas e intereses de estos, y presentar así una oferta cultural propia, diferenciada, competitiva y adaptada a ellos. Para la Subdirección General de Museos Estatales, además del interés intrínseco y de la posibilidad de obtener resultados puntuales, globales y comparativos en-

<sup>4</sup> Constituida desde el año 2005 por representantes de los departamentos de Difusión de los museos adscritos a la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, y los miembros del Área de Difusión y Desarrollo de la citada Subdirección.

<sup>5</sup> El grupo de trabajo se constituyó en marzo de 2006. Los prolegómenos a la aceptación de dicha propuesta han sido relatados por los integrantes del grupo de trabajo en Ángeles (2008: 31-35).



Figura 5. Visitantes del Museo Nacional de Arte Romano realizando las encuestas del Laboratorio. Foto: Museo Nacional de Arte Romano.

El Laboratorio descansa en tres pilares fundamentales (investigación, formación y comunicación) que son igual de importantes, pues están interconectados entre sí en la planificación y desarrollo del proyecto

tre museos, es prioritario avanzar en la implantación de herramientas de planificación en los mismos, una de cuyos frutos es el Plan Museológico, documento propuesto como herramienta de planificación y gestión en nuestros museos, y que recoge la necesidad de los estudios de público para planificar las políticas de público de la institución y evaluar la calidad de los servicios.

### El Laboratorio Permanente de Público de Museos

Varios son los rasgos principales que definen este proyecto y lo diferencian de lo que hasta la fecha ha sido habitual en nuestro país en materia de investigación de público de museos. Para empezar, se determinó desde un principio que el proyecto tuviera un carácter permanente para que la investigación de público se convirtiera en una herramienta habitual de trabajo, no limitándose a una investigación puntual como había ocurrido, entre otros, con el conocido estudio realizado en el año 1999<sup>6</sup>. Se trataba, con ello, de crear un sistema permanente de obtención de información relevante sobre el público y su percepción del museo, que permitiera disponer de información constante y actualizada. Así, se definió un sistema de investigación continua que se llevaría a cabo en todos los museos, diseñado y consensuado por todos sus miembros, con los mismos objetivos y la misma metodología, pero teniendo en cuenta las peculiaridades de cada institución.

Pero también se decidió que no sería un mero proyecto de investigación o que no sería sólo eso: la investigación sería una de las líneas estratégicas, pero no la única. Pues otra cuestión importante a abordar era la de la capacitación del personal de los museos para definir objetivos, elaborar hipótesis, interpretar resultados y gestionar la información que resultase de la investigación. En definitiva, se facilitaría la formación e implicación del personal en la investigación para que esta redundase en la acción. Es evidente que los técnicos de

museos no disponemos de este tipo de formación, y resulta igual de evidente que esta formación es del todo necesaria si se quiere que la investigación responda a las necesidades de conocimiento propias de cada museo, y que la responsabilidad del proyecto recaiga en manos de los propios museos, de sus profesionales, tan polivalentes y tan escasos de especialización. Se trataba, por tanto, de dotar a los miembros del proyecto de los conocimientos necesarios para afrontar con garantías aspectos clave de la investigación. En este sentido, el proyecto contempla la realización de cursos teóricoprácticos de formación que resulten de utilidad para tomar iniciativas que afecten al proyecto, y que promuevan actitudes y actuaciones adecuadas en relación con la evaluación. Cursos, en definitiva, que respondan a la necesidad de formación en lo referente a las investigaciones a realizar o al campo que se investigue, y que se programen en función de las necesidades detectadas y con la colaboración de los profesionales externos que se consideren pertinentes.

Una vez expuestas las carencias de formación del personal de los museos en este campo, no había mucho que discutir sobre la necesidad de contar con una asesoría científica externa, pero permanente, que avalara la calidad y el rigor del proyecto<sup>7</sup>.

Muy importante también en la definición del proyecto es convertir a este en un foro de encuentro, también permanente, de los profesionales implicados; un soporte para la comunicación interna, el trabajo en equipo, el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos. Se trataba de buscar con ello la implantación de estrategias que favorezcan la comunicación entre los museos mediante la organización de una red que permita la interconexión de todos los participantes entre sí y con el equipo de coordinación.

De esta forma, a lo largo del último trimestre de 2007, la inicial propuesta del grupo de trabajo de la Comisión de Difusión sobre «Investigación de público: estudio de las demandas de los

<sup>6</sup> Estudio de público realizado en cuatro museos de titularidad estatal: Museo Cerralbo, Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Antropología y Museo Nacional de Artes Decorativas.

<sup>7</sup> Se invitó a realizar esta labor a Eloísa Pérez Santos, profesora titular de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid, conocida especialista en estudios de visitantes y coautora de uno de los últimos estudios encargados por esta Subdirección. Su participación se formalizó mediante Convenio de Colaboración con la Universidad Complutense. En la actualidad dirige la investigación que se está llevando a cabo y programa los cursos de formación con la colaboración, en ambos campos, de Ángela García Blanco, conservadora-jefe del Departamento de Difusión del Museo Arqueológico Nacional.



Figura 6. II Curso-taller para los miembros del Laboratorio. Foto: Ministerio de Cultura.

usuarios de los Museos Estatales» quedó recogida, definida y materializada finalmente en lo que se denominó el Laboratorio Permanente de Público de Museos.

### **Investigación, formación, comunicación**

Como puede verse, el Laboratorio descansa en tres pilares fundamentales (investigación, formación y comunicación), que son igual de importantes en el funcionamiento y éxito del mismo, pues prácticamente están interconectados entre sí en la planificación y desarrollo del proyecto. Así, el Laboratorio se articula, por fases, en un ciclo continuo de investigación, formación y difusión de los resultados, y adaptación de los mismos a la realidad de cada museo.

En materia de investigación, el Laboratorio comenzó con un Panel Delphi; estudio cualitativo que consistió en consultar a un grupo de expertos y gestores de museos una serie de cuestiones en torno a sus intereses y actitudes respec-

to a la investigación de público en los museos estatales.

La primera ronda de consulta del Panel comenzaba con una pregunta general: «¿Qué le gustaría saber sobre los visitantes de museos?». Con las contestaciones obtenidas se elaboró un listado de temas de interés. En una segunda ronda se enviaron esos resultados obtenidos y se pidió a los expertos que ordenaran todos los temas que habían surgido según la importancia que les otorgaban. En síntesis, los temas principales de investigación que más valoraron los expertos fueron: el estudio de las motivaciones, intereses y expectativas de los visitantes, junto a la investigación de sus variables sociológicas, además de los niveles de satisfacción, la información antes de realizar la visita, hábitos de visita... Finalmente, el 81% respondieron que estaban dispuestos a tener en cuenta en su gestión los resultados que se obtuvieran de las investigaciones realizadas por el Laboratorio de Público<sup>8</sup>.

En segundo lugar, con los resultados de ese Panel de expertos, y tras la rea-

<sup>8</sup> El informe de resultados del Panel de expertos puede consultarse en [www.mcu.es/museos](http://www.mcu.es/museos) Laboratorio Permanente de Público de Museos.

lización del primer curso de formación para los miembros del Laboratorio, el curso-taller «Introducción a la investigación de público», donde se dio la formación necesaria para profundizar y acometer el inicio de las investigaciones, se pusieron sobre la mesa también, por parte de todos los miembros, los temas prioritarios a analizar en la primera investigación del Laboratorio. Temas que coincidían plenamente con los resultados obtenidos en el Panel Delphi. A partir de ahí, se procedió a la elaboración de los cuestionarios (visitante individual y grupos escolares) para la realización de la *Investigación sobre las características básicas, motivaciones, valoraciones y experiencia del visitante de los museos estatales*.

En estos momentos, a fecha de julio de 2009, ya se han realizado todas las encuestas en los museos que están actualmente abiertos al público<sup>9</sup>, transcurridas, a lo largo de un año, en dos campañas (primavera-verano 2008 y otoño-invierno 2008-2009) que incluían tres semanas de encuestas cada campaña (mayo-junio-julio y noviembre-diciembre-febrero). Falta por completar las encuestas en un museo<sup>10</sup>, quedando pendiente de realizar la toma de datos en los museos que están actualmente cerrados al público<sup>11</sup>.

En ese ciclo continuo de investigación-formación-comunicación que es el Laboratorio, y en lo que se refiere al ámbito de la formación, además de la realización del primer curso de iniciación ya mencionado –que sirvió para definir los objetivos de la primera investigación–, y una vez se terminó la fase de encuestas, se realizó un segundo curso-taller «La visita a museos: práctica cultural y servicio público. Marco teórico para la interpretación de los datos sobre los visitantes de los museos estatales». En este curso, los miembros del Laboratorio, además de cotejar nuestro trabajo con otro tipo de encuestas similares que se realizan en nuestro país, han tenido la oportunidad de analizar los primeros resultados en bruto de la investigación de cara a dotarlos, por parte de la asesoría científica, de una

visión y unas pautas generales acerca de cómo abordar el análisis e interpretación de los datos resultantes de sus museos en esta primera investigación.

Por su parte, las asesoras científicas efectuarán el análisis de los resultados globales y comparativos entre los museos. Pero su trabajo comporta también, en el ámbito de la comunicación interna, el asesoramiento preceptivo a cada miembro del Laboratorio en la tarea del análisis e interpretación de los datos de su museo.

Para facilitar esta comunicación, tanto interna como externa, se creó una herramienta web muy útil: el micrositio del Laboratorio Permanente de Público de Museos dentro la web del Ministerio de Cultura ([www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio](http://www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio)). El objetivo es, desde el punto de vista de la comunicación externa, facilitar la transparencia en cuanto a la metodología empleada por el proyecto, y servir de plataforma de divulgación de los resultados de las investigaciones. Desde el ámbito de la comunicación interna, se habilitó un área privada de miembros donde se encuentran alojados todos aquellos documentos que forman parte del proyecto (actas de reuniones, material de los cursos, cronogramas de las encuestas, cuestionarios, resultados de las encuestas, instrucciones para el análisis e interpretación de los datos...).

Además, el área privada dispone de una herramienta que facilita la comunicación inmediata, vía correo electrónico, entre los miembros. Desde ella se plantean todas las consultas que tenga algún miembro del Laboratorio, ya sean de tipo organizativo, referentes al análisis de los datos de las encuestas... Se pueden realizar consultas puntuales a algún miembro o masivas a todos los integrantes. Esto último es lo que sucede en el momento actual en el que los museos se encuentran analizando los resultados de las encuestas; de modo que cualquier duda que un miembro plantea en relación con el tema en cuestión, es respondida por la asesoría científica a todos los integrantes teniendo así todos conocimiento de la problemática planteada.

<sup>9</sup> Museo Arqueológico Nacional, Museo Casa de Cervantes, Museo de América, Museo del Traje. CIPE, Museo Nacional de Antropología, Museo Nacional de Arte Romano, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias, Museo Nacional de Escultura (actual Museo Nacional Colegio de San Gregorio), Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, Museo Sefardí y Museo Sorolla.

<sup>10</sup> Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA. Se han realizado todas las tomas de datos salvo una semana en noviembre.

<sup>11</sup> Museo Cerralbo y Museo del Greco.



Figura 7. Miembros del Laboratorio Permanente de Público de Museos. Foto: Ministerio de Cultura.

### **Estructura, recursos económicos, humanos, y compromisos**

Pero además de dotar al proyecto de una metodología de trabajo como la descrita, también se vio la necesidad de dotarlo de una estructura organizativa que permitiera un seguimiento continuo del proyecto y garantizara la resolución rápida de cualquier incidencia. El Laboratorio se estructura a través de:

– *Equipo de diseño y coordinación.* Este equipo toma las iniciativas que afectan al Laboratorio y está formado por

una Dirección Técnica y de Coordinación, y por una Dirección Científica. La primera se encarga de planificar el Laboratorio, supervisar el marco teórico de investigación y su aplicación práctica, coordinando y dando apoyo logístico al personal de difusión de los museos, y haciendo de intermediaria entre los profesionales afines al ámbito museístico, la asesoría científica, la empresa de investigación sociológica, y los demás participantes y colaboradores. Las competencias de la segunda son diseñar el marco teórico y orientar las investigaciones, interpretar los resultados de las mismas confiriéndoles

validez científica y elaborar los informes pertinentes, además de dirigir la formación destinada a los miembros del Laboratorio y al personal de los museos.

– *Equipo de ejecución.* Está integrado por los profesionales de los departamentos de difusión de los museos que han sido designados por sus respectivos directores para hacerse cargo del Laboratorio. Estos profesionales participan activamente en el funcionamiento del mismo, y son los responsables últimos de la ejecución del proyecto y de la aplicación de los resultados en cada uno de los museos.



Figura 8. Micrositio del Laboratorio Permanente de Público de Museos. Ministerio de Cultura.

Finalmente, hay que decir que esta metodología de trabajo y esta estructura organizativa no podrían tener éxito si no se contara con tres importantes elementos.

En primer lugar, los recursos económicos necesarios para poder financiar el proyecto, sufragando los costes de la realización de las encuestas, de la formación de los miembros o de la asesoría científica externa, entre otros aspectos. Aunque no se trata de cifras exorbitantes si se comparan con otras aplicaciones presupuestarias destinadas a los museos, consideramos verdaderamente relevante haber conseguido consolidar un respaldo presupuestario destinado a intentar mejorar la calidad de la relación del museo con sus públicos.

Un segundo factor es el capital humano que posee el Laboratorio. Son una treintena de personas las que participan, algunas con una larga experiencia y otros recién llegados a la Difusión y Comunicación en el museo; de su convencimiento en la perentoria necesidad de conocer a nuestros públicos, de su capacidad de trabajo sumada al quehacer diario en los museos, y de su empuje motivacional y su confianza en el proyecto depende el

sostenimiento del Laboratorio Permanente de Público de Museos.

Finalmente, resulta clave el compromiso, por parte de los responsables últimos de los museos y de la Administración gestora de la que dependen, de que el Laboratorio se convierta en un instrumento para la obtención de conocimientos relevantes sobre el público de los museos que, a su vez, sean útiles para mejorar la gestión museística. Y esa utilidad depende de un último y crucial factor: la aplicación de los resultados de las investigaciones. Que el museo sea sensible o no a la realidad del público depende no sólo de conocer sus características básicas, valoraciones, motivaciones y experiencias en el museo. Depende en mayor medida de que el museo sea permeable a sus respuestas y modifique todos aquellos aspectos de su relación con el público que ayudarían a mejorarla. Que el museo converse con sus visitantes y acomode su oferta, sus servicios, en definitiva, su misión, a las necesidades detectadas y expresadas por los visitantes (y los no visitantes), destinatarios últimos de estas instituciones culturales y del trabajo que desarrollamos. La calidad del servicio se verá notablemente afectada por ello.

### Una herramienta de gestión

Pero, por encima de todo lo hasta aquí expresado, hay que decir que el Laboratorio está concebido primordialmente como una herramienta de gestión museística, en la que investigación, formación y comunicación son instrumentos para permitir a los profesionales y gestores disponer de datos significativos sobre los visitantes, con la finalidad de orientar todas las actuaciones que tienen como destinatario último al público, de modo que, a través de la relación con el mismo, se optimice el cumplimiento de la función social de los museos.

Los museos gestionados desde las Administraciones públicas –el 66,6% de los museos españoles–, son instituciones que, en su esencia, tienen una doble dimensión de lo público. Por un lado, son públicas en cuanto a su titularidad y gestión, y por otro, son un servicio consagrado y dirigido al público. Es decir, unas instituciones en las que la sociedad es su depositaria y que están al servicio de esa misma sociedad. Es una obviedad decir que esa fuerte dimensión de lo público y del público en el museo tiene que verse necesariamente refren-

dada por una eficaz política de visitantes que impregne todos y cada uno de los aspectos que conforman el mal llamado binomio público-museo (un museo también es su público, no podemos dejar fuera del propio concepto de museo al público como si fuera un gente externo, por no decir extraño)<sup>12</sup>.

### Algunas incógnitas por resolver...

Concluyendo ya, señalaremos que los resultados obtenidos de las encuestas que se han realizado en el último año a nuestros visitantes son reveladores y confirman algunas de las consideraciones vertidas en este artículo. No vamos a desvelar unos datos que todavía están siendo objeto de análisis e interpretación por parte del equipo del Laboratorio, pero sí, a la luz de esos primeros resultados en bruto, hacemos algunas reflexiones sobre hacia dónde se están encaminando nuestras instituciones.

- ¿Por qué fidelizamos tan poco a nuestros visitantes? (La gran mayoría de los encuestados acuden por primera vez al museo). ¿Falta de información sobre la programación?, ¿no encuentran motivos para volver?, ¿horarios inadecuados que faciliten el reencuentro?
- Estando configurada la pirámide de población española como una pirámide truncada, ¿por qué los mayores de sesenta y cinco años visitan tan poco los museos? Se trata de una gran masa de público potencial con mucho tiempo libre que no acude, cuando la visita al museo es un hábito cultural vinculado al tiempo de ocio.
- ¿Qué tipo de contenidos transmitimos cuando un porcentaje tan mayoritario de visitantes posee estudios superiores? ¿Es ese el público consustancial al museo?, ¿o es una decisión premeditada por nuestra parte?, ¿qué hacemos con el resto? y ¿por qué no acude? –
- ¿Es el museo un escenario de integración y desarrollo social cuando el porcentaje de público inmigrante se mantiene a unos niveles tan exigüos?

– ¿Están los museos al servicio de la sociedad y de su desarrollo?...

En fin, son unas pequeñas consideraciones a la luz de los primeros datos obtenidos. El trabajo que están realizando los miembros del Laboratorio de Público permitirá extraer conclusiones mucho más meditadas y recomendaciones para intentar modificar algunas de las tendencias expresadas.

### ...y una aclaración final

Para terminar nos gustaría hacerlo con una aclaración semántica. Decidimos utilizar el vocablo «laboratorio», frente al tradicional «observatorio de público» empleado en otras experiencias similares de nuestro entorno, no por una estéril idea de diferenciación, sino porque con ello se pretende remarcar la idea de experimentación constante, de trabajo en permanente progresión. Frente al estático «observatorio» desde donde se observa una realidad ya acabada, el laboratorio es un lugar donde se realizan investigaciones, se observa, analiza e interpreta la realidad para entenderla, pero también se intenta incidir sobre ella para mejorarla. Y también, no lo olvidemos, un laboratorio es un centro de aprendizaje y formación, y un lugar para el intercambio de ideas y el enriquecimiento de experiencias.

Esperemos que el público, los muchos y muy diferentes públicos, y por tanto los museos, salgan beneficiados de todo ello.

### Bibliografía

AEVAL (2007): «Evaluación de la calidad del servicio en los museos de titularidad estatal», <[www.aeval.es](http://www.aeval.es)> [22 de octubre de 2009].

ÁNGELES, M.<sup>a</sup> de los *et alii* (2008): «Los estudios de público, un instrumento de trabajo. La gestación de un proyecto», *Mus-A*, 10: 31-35.

BOLAÑOS, M.<sup>a</sup> (2008): *Historia de los museos en España*, Trea, Gijón.

ICOM (2002): *Código de deontología del ICOM para los Museos*.

MINISTERIO DE CULTURA (2008): «Laboratorio Permanente de Público de Museos», <[www.mcu.es/museos](http://www.mcu.es/museos)> [22 de octubre de 2009].

<sup>12</sup> De esta visión se derivan actitudes mentales tan recurrentes, todavía hoy en día, como dejar fuera del concepto de investigación en el museo la investigación sobre el público, centralizando esa función investigadora en las colecciones, su conservación o estudio, o en la historia de la institución.

José Luis Mingote Calderón  
Museo del Traje.  
Centro de Investigación  
del Patrimonio Etnológico  
Madrid

José Luis Mingote Calderón es Conservador de Museos desde el año 2003. Ha publicado diversos trabajos sobre el mundo de las técnicas agrícolas preindustriales, sobre aspectos asociados a la iconografía de tema rural o al mundo animal. En la actualidad ocupa el cargo de Subdirector del Museo del Traje. Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico.  
jluis.mingote@mcu.es

# El Museo Nacional de Etnografía. Un camino a recorrer entre la esperanza y la realidad

**Resumen:** En el presente artículo se analiza el proceso en el que se encuentra inmerso el futuro Museo Nacional de Etnografía. Asimismo, se reflexiona sobre sus planteamientos y sobre las actuaciones en marcha. Este museo abrirá sus puertas en Teruel en un futuro próximo.

**Palabras clave:** Museos de Antropología, Museología, Etnografía.

**Abstract:** In the present article the process in which the future National Museum of Ethnography finds itself in is closely analysed. The article also looks into the museum's subsequent plans and those projects which are currently being carried out. This museum will shortly be opened in Teruel.

**Keywords:** Museum of Anthropology, Museology, Ethnography.

## Introducción

Siempre resulta interesante conocer planteamientos y pormenores de actuaciones en curso antes de llegar a materializarse, tal es la situación actual asociada al futuro Museo Nacional de Etnografía (en adelante MNE) cuya sede estará en la ciudad de Teruel. Por eso, la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura y los editores de esta revista han considerado

conveniente ofrecer este tipo de información. La lectura de estas páginas debe tener en cuenta la situación específica en que se encuentra este proyecto; por ello, bastante de lo que aquí se presenta son simplemente líneas de trabajo, las cuales, en buena lógica, deberían plasmarse en un futuro a medio plazo. Desde esta perspectiva, es posible que algunas de las actuaciones que aquí se mencionan no lleguen a materializarse tal como aquí se exponen o que, simplemente, nunca se produzcan. Los trabajos que se deben concretar en la apertura del MNE se están llevando a cabo desde el Museo del Traje. Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico, fundamentalmente con los técnicos adscritos al mismo.

Resultará interesante, y ayudará a conceptualizar lo que se diga en adelante, hacer un repaso del calendario de actuaciones que se ha desarrollado hasta ahora en torno al MNE. La primera mención pública de la institución se hace el 7 de febrero de 2008, a través del Presidente de Gobierno, quien anuncia su futura creación durante una visita a la ciudad de Teruel.

Menos de un año después, el día 19 de enero de 2009, asimismo en Teruel, se firma el protocolo institucional entre el Ministro de Cultura, el Presidente de la Diputación General de Aragón y el Presidente de la Diputación de Teruel, que pone en marcha el Museo Nacional de Etnografía. En este acuerdo, se contem-



Figura 1. Exterior del edificio «Comandante Aguado», futura sede del Museo Nacional de Etnografía en Teruel. Foto: JLMC.

pla la cesión temporal del edificio «Comandante Aguado», que será la sede del mismo y cuya rehabilitación correrá a cargo del Ministerio de Cultura (figura 1).

Paralelamente, desde el verano de 2008 y convocadas por el Director General de Bellas Artes y Bienes Culturales, se producen varias reuniones en las que participan expertos en Museología y Antropología para tratar sobre el futuro de los museos antropológicos dependientes del Ministerio de Cultura. Las dos primeras tratan sobre los diversos museos con este contenido (2 de julio de 2008 y 22 de enero de 2009), mientras que la tercera se centra en el MNE, y tiene lugar en Teruel el 5 de marzo de 2009<sup>1</sup>.

El 25 de febrero se había entregado a la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales un texto en el que se hace un análisis del planteamiento conceptual de la institución, el programa de colecciones, el programa expositivo y las actuaciones futuras. Este texto sirve como documento base de trabajo para la discusión en la mencionada reunión

de Teruel, en la que se proponen una serie de ideas y se debaten aspectos de carácter general y conceptual.

Considero necesario mencionar algunas de las aportaciones que allí se hicieron. La primera es que el futuro MNE debe ser un museo de ideas y no sólo un museo de objetos; unas ideas que deberán contemplar también el componente sentimental que tiene cualquier aspecto humano. Por otro lado, se considera de manera unánime que la exposición debe centrarse en la vida cotidiana. Asimismo, debería haber referencias a culturas que tienen un presente en nuestros días o que lo han tenido hasta hace muy poco (a falta de mayor matización y discusión, se sugiere que abarque desde los años treinta del xx, hasta hoy día). También se propone que en él estén presentes la diversidad y los choques culturales, mostrando las confrontaciones en el seno de las sociedades.

Aprovechando la firma del protocolo citado, se realizó una primera visita al edificio y se comenzó a redactar el *Plan*

<sup>1</sup> En esta reunión participamos Concha Martínez Latre, Dolors Llopart, Elisa Sánchez Sanz, Ubaldo Martínez Veiga, José Antonio Fernández de Rota, Luis Díaz González, Rafael García Serrano, Andrés Gutiérrez Usillos y el autor de este artículo.

de *Necesidades Arquitectónicas*, que fue enviado a la Subdirección General de Museos Estatales a mediados de abril de 2009. En ese mismo mes, se remite a la citada subdirección el *Avance del Programa Expositivo*. Tras su análisis y reestructuración, toda esta documentación se presenta en la Gerencia de Infraestructuras. Finalmente, en el BOE número 189, de 6 de agosto de 2009, se publica la convocatoria por la que se inicia la adjudicación del contrato para realizar el proyecto arquitectónico y museográfico del museo, fijando en treinta y seis meses el plazo de tiempo estimado para la ejecución de las obras, a partir de la adjudicación a una empresa.

## Un Museo Nacional de Etnografía en el siglo XXI

Tener que hacer *ex novo* un museo de contenido antropológico a comienzos del siglo XXI, y centrado mayoritariamente en materiales españoles, plantea una serie de problemas evidentes. Los modelos de museos etnográficos existentes en nuestro país no son excesivamente variados, concretándose en instituciones de carácter local, provincial o autonómico. Las dos alternativas conceptuales fundamentales por las que se ha optado pivotan en torno a la identidad, por un lado, o al mundo rural preindustrial, por otro. En ocasiones, ese mundo rural, idealizado, es el elemento que aglutina los símbolos identitarios, como es sabido<sup>2</sup>.

En relación con la situación actual, hay que mencionar la aparente contradicción que existe en torno a este tipo de museos. Junto al desmantelamiento de algunos podemos constatar la creación de otros muchos. Si hablamos de casos específicos, a la desaparición del Musée des Arts et Traditions Populaires<sup>3</sup> o del Musée de l'Homme, ambos en París, se unen las apariciones del Musée des Civilisations (Québec) y del Musée des Civilisations Européennes et de la Méditerranée (Marsella). Por lo que a España respecta, cabe destacar la reciente

inauguración del Museo Etnográfico de León y la no tan reciente del Museo Etnográfico de Castilla y León, en Zamora. Quizá la contradicción que reflejan estas dos tendencias es sólo aparente y no es tal si se contempla desde la perspectiva del declive de los nacionalismos estatales y el auge de las identidades locales, de los nacionalismos sin estado y de las estructuras políticas supranacionales<sup>4</sup>.

Los dos modelos citados –museo identitario y museo del mundo rural– resultan poco útiles en estos momentos por razones de diversa índole. Entre ellas no se pueden olvidar las fuertes críticas a la concepción romántica de este tipo de instituciones que sólo enseñan una parte de la sociedad que, en ciertos momentos, se presenta como un referente idealizado de un mundo preindustrial que sirve para ocultar la realidad en la que la economía es industrial, capitalista, y el peso cultural y social está en la ciudad y no en el campo (Iniesta, 1994).

A las opiniones en contra de estos planteamientos, cabe añadir críticas de mayor calado en relación con el concepto de cultura y de su presentación-representación como algo homogéneo y monolítico. La valoración de la diversidad, de lo minoritario, frente a la unidad, y lo mayoritario, está muy presente tanto en amplios ámbitos científicos como en la gente de la calle. Por este motivo, resulta ilógico optar por presentar la imagen de estructura armónica de una sociedad concreta, como la española, a través de la exposición permanente.

La actual situación histórica imposibilita contemplar el territorio con la misma óptica con que se contemplaba a finales del siglo XIX o comienzos del XX. Ante un mundo globalizado, económica y culturalmente, resulta poco realista hablar de territorios asociados a identidades permanentes. Los «límites» no están hoy en las fronteras políticas, como lo han estado en otros momentos, sino en la llegada de la información, entendida en un sentido muy amplio. Las unidades políticas, del tamaño que se quiera, se ven constantemente invadidas –no siempre de forma pacífica– por realidades

<sup>2</sup> Sobre el uso de la cultura popular asociada a la construcción nacionalista identitaria son muy recomendables los libros de D. Melo (2001) y A.M. Thiesse (2001), para el caso portugués y una visión general, respectivamente. En trabajos recientes se sigue constatando esta relación (cf. los trabajos en M. J. Ramos, 2002 o I. García Simó, 2008). La vinculación del concepto de identidad con los museos etnológicos es duramente criticada por S. Chaumier (2005: 26-29), porque se admite como realidad ahistórica e intemporal lo que no es más que una construcción social de un momento concreto que, entre otras, se sirve de este tipo de instituciones para mantenerse.

<sup>3</sup> M. Segalen (2005) ha publicado un interesantísimo libro sobre este museo.

<sup>4</sup> Además, para entender esta situación, conviene no olvidar un componente difícil de cuantificar: la actual tendencia que tiende a sobervalorar la novedad de los hechos (la inauguración, si hablamos en términos políticos) frente a la continuidad del trabajo (que supone el funcionamiento interno de una institución).

procedentes de otros ámbitos políticos y económicos.

Junto a este concepto general, hay que tener en cuenta la realidad concreta del actual Museo del Traje. CIPE, que deriva de su propia historia. Si acudimos a la realidad de los fondos del museo, las propias colecciones sobrepasan absolutamente lo que respondería a un enfoque nacionalista o a la realidad de un mundo campesino preindustrial. La amplitud temática de las colecciones hace que, con mayor o menor problema, se puedan presentar una serie de conceptos que vayan más allá de la imagen que hasta ahora han transmitido los museos etnológicos. Esta nueva visión obliga a concretar ciertos límites conceptuales.

El MNE pretende ser un museo en el que se reflexione sobre hechos culturales, sobre las culturas, a través de objetos asociados a la vida cotidiana. Un museo en el que se reflexione sobre diferentes pautas culturales comunes a distintos grupos sociales.

Al hablarse de temas de los que participamos todos, se consigue que el público se vea reconocido a través de aspectos que forman parte de su vida; asimismo, que se vea sorprendido por aquellos aspectos que no forman parte de su vida cotidiana (bien sea por no encajar en su tiempo o por no hacerlo en su realidad actual). Esta situación ofrece la posibilidad de la comparación entre lo propio y lo ajeno, y se recurre a ella por ser un elemento clave en Antropología, con lo cual se pretende mostrar lo relativos que son los hechos culturales.

Resulta necesario plantearse el tema del tiempo a representar en la exposición permanente en un museo de este tipo por varias razones. En primer lugar por la citada realidad preexistente de muchos museos etnográficos, con sus representaciones de una sociedad rural fuera de la historia. En segundo, por la actitud de la Antropología académica hacia el presente y el pasado. En tercero, por la actual situación social que muestra cambios fuertes (y no unidireccionales) en relación con su opinión sobre el pasado, ya que, por una parte se le niega, mientras que, por otra, existe

una atracción creciente por su versión mitificada y edulcorada.

De la primera posibilidad ya se ha dicho algo. Respecto a la segunda, la opción de hablar sólo del presente, defendida desde ciertos sectores científicos, plantearía serias dudas. En primer lugar, definir cuál es el presente al que nos referimos resulta problemático: ¿es el momento de redactar el plan museográfico, el de la inauguración, el presente continuo y cambiante tras la inauguración...? La distancia entre uno y otros, y la imposibilidad de actualizar la exposición permanente al ritmo que cambia la vida llevan a descartar el intento de reflejar la vida en una fecha que sería problemático determinar (¿el año 2009, el 2013...?). El motivo es obvio: hoy día, cualquier persona constata que ciertos elementos sociales pueden cambiar en muy poco tiempo y de manera radical. Hechos coyunturales pueden pasar a ser estructurales en muy poco tiempo, llegando a modificar algo que se pensaba más duradero<sup>5</sup>. Si, además, pensamos en que el Museo del Pueblo Español se crea en 1934 y que desde entonces se vienen adquiriendo y recibiendo piezas parece obvio pensar que no puede eliminarse el pasado. Asimismo, la actual colección del Museo del Traje. CIPE, que está por encima de los 90.000 objetos etnográficos, muestra una cronología muy amplia que si bien se centra mayoritariamente en los siglos XIX y XX, no deja de tener piezas con una cronología anterior.

Todos estos motivos conducen a defender una postura clara: el presente es producto del pasado (a veces inmediato y a veces lejano). Por lo tanto, hay que mostrar el presente y el pasado que ha influido en él. Esta solución es obligada por varios motivos y, quizá, el principal deriva de la esencia de un museo. El adquirir y conservar (además del estudiar y difundir) generan un conjunto de elementos que se vuelven históricos en poco tiempo. Cuanto más reflejen el presente en la sociedad actual, más antiguos parecerán al cabo de pocos años. En nuestro museo hay piezas como teléfonos móviles que han quedado obsoletos totalmente y que cualquier usua-

El Museo Nacional de Etnografía pretende ser un museo en el que se reflexione sobre hechos culturales, sobre las culturas, a través de objetos asociados a la vida cotidiana. Un museo en el que se reflexione sobre diferentes pautas culturales comunes a distintos grupos sociales

<sup>5</sup> Basta remitir al fenómeno de la emigración recibida en España en los últimos años o a los cambios de pautas culturales producidos asociados a la comunicación (Internet, telefonía móvil...) para constatar que las alteraciones son totalmente visibles y rompen de manera fuerte con un pasado reciente.

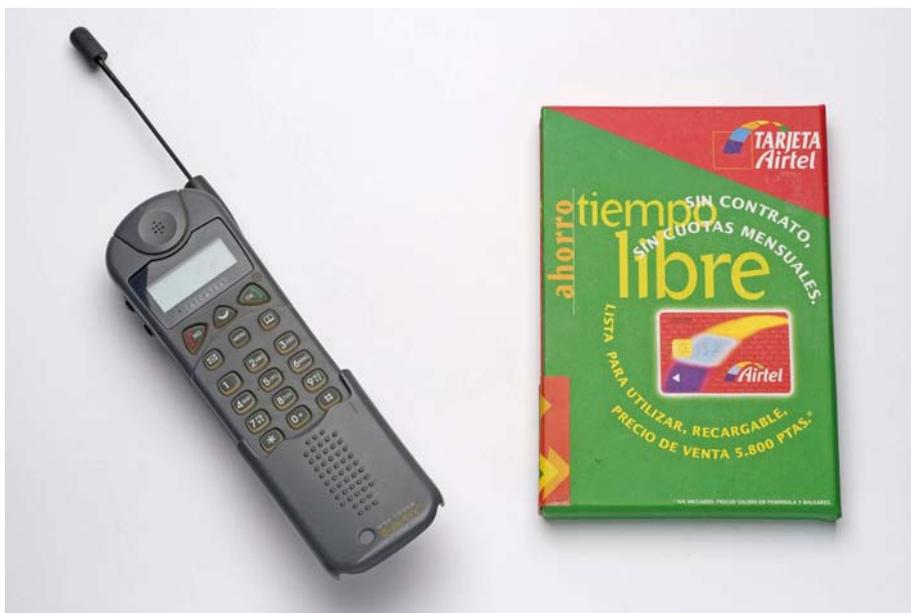


Figura 2. La simple visión actual de estos dos teléfonos móviles nos remite a un tiempo más o menos pasado, aunque históricamente hablando representan la última fase de la tecnología telefónica (N.º Inv. 86330, ingresado en 2002, y N.º Inv. 98588, ingresado en 2005). Foto: Munio Rodil Ares. © Museo del Traje. CIPE.

rio actual de este tipo de objetos vería como algo que muchas personas calificarían como una reliquia (figura 2).

La opción de enseñar la diacronía no hace necesariamente que la exposición permanente refleje un discurso evolutivo de tipo historicista. A pesar de ello, sí se ha creído conveniente mostrar elementos que reflejen distintas etapas históricas, o fases dentro de ellas. Con esta actitud se pretende llamar la atención tanto sobre las continuidades como sobre las rupturas. De esta manera se apreciarán los resultados de los choques entre formas distintas de organizar cada sociedad en épocas relativamente cercanas. Se trata, como decía M. Detiene (2001: 51-52), refiriéndose a sociedades alejadas entre sí, de reflexionar sobre los mecanismos de pensamiento de distintas opciones culturales ante realidades presentes en muchos ámbitos humanos. Algo que, numéricamente, siempre es reducido.

### La exposición permanente

En relación con la estructuración y presentación de contenidos, debe tenerse muy

presente que existe la posibilidad de que se produzcan variaciones en la versión definitiva que se propondrá en 2010, siendo imposible en el momento actual evaluar la entidad de esas futuras variaciones. Por lo tanto, lo que ahora se presenta debe entenderse como una propuesta de trabajo<sup>6</sup>.

En principio, se opta por partir de la consideración de la sociedad como una realidad no monolítica sino como un mosaico de realidades, lo cual facilita la constatación de las diferencias. Algo que se hace más visible cuando lo que se muestran son análisis transversales, como los propuestos en los diversos apartados de cada área. Al escoger una presentación estructurada en grandes áreas se consiguen una serie de resultados positivos con diverso grado de importancia, que se podrían sintetizar en los siguientes: la posibilidad de mezclar piezas de todo tipo con el fin de mostrar la complejidad de los hechos sociales tal como ocurren en la vida. Así se huye de las series tipológicas de elementos similares, tan al uso en el pasado e, incluso, en nuestros días. Además, este planteamiento permite que las futuras renovaciones parciales de la exposición permanente

<sup>6</sup> Para aquellas personas interesadas en los museos etnológicos resulta evidente la existencia de una propuesta asociada a los contenidos de este museo. La misma fue presentada por el entonces subdirector del Museo Nacional de Antropología, A. Carretero (2002a) y planteaba una estructura que mostraba los distintos aspectos de la sociedad como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí. La ausencia del impulsor de este enfoque en los trabajos asociados al nuevo proyecto, y la presencia de nuevos técnicos, explica en buena medida la necesidad de buscar otra alternativa a la acabada de mencionar.

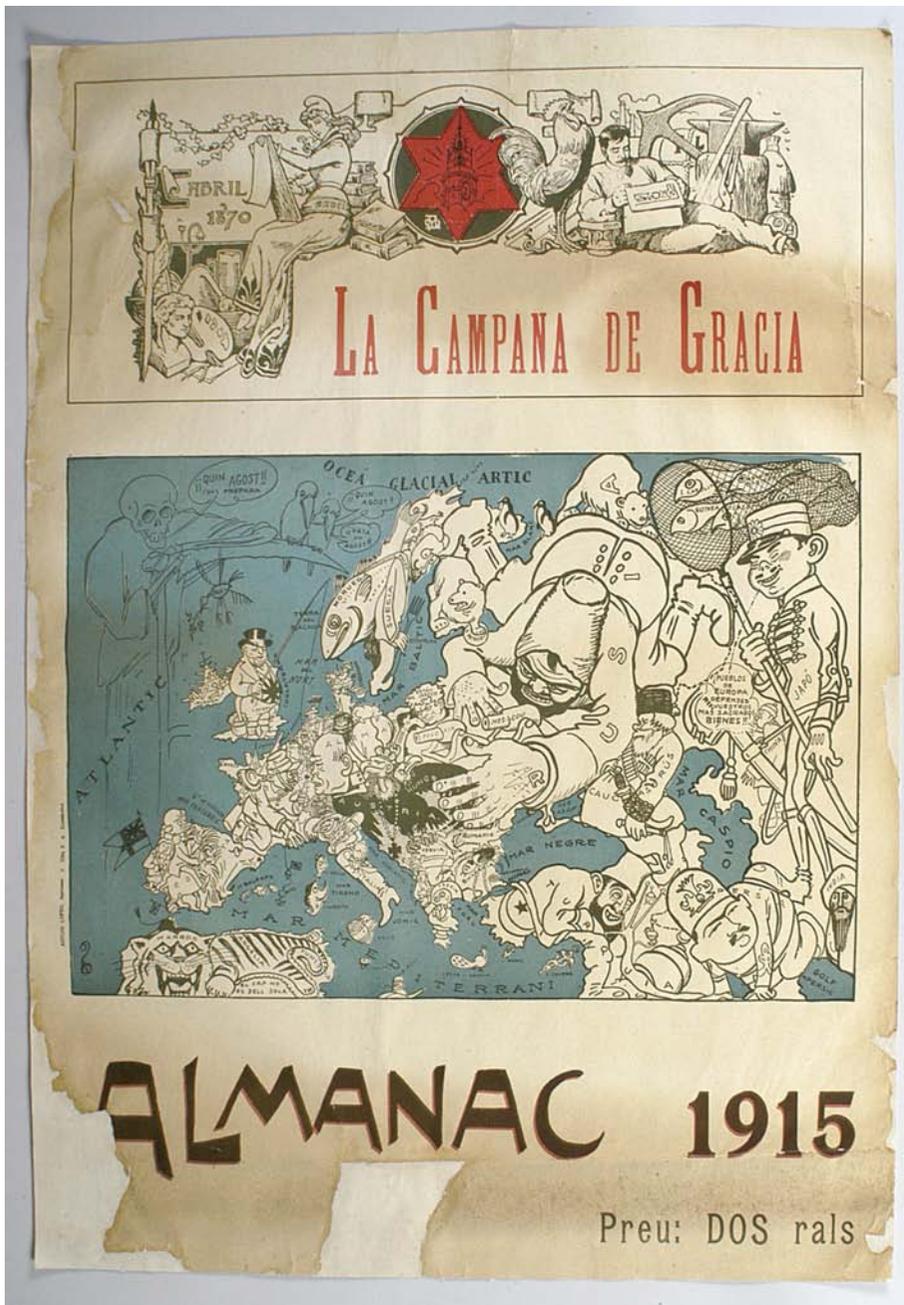


Figura 3. Este cartel, de 1915, muestra de una forma satírica la situación geopolítica de la Primera Guerra Mundial. Fue publicado por la revista barcelonesa *La campana de Gracia* (N.º inv. 24561). Foto: David Serrano Pascual. © Museo del Traje. CIPE

sean relativamente sencillas. El presentar temas expositivos que pueden ser fácilmente sustituidos por otros abre camino a un mayor dinamismo, de manera que la actual elección no hipoteca futuros cambios parciales, si se considera que ciertas fórmulas o temas propuestos en estos

momentos se encuentran sobrepasadas con el paso de los años.

Además, se ofrece un marco privilegiado para la explicación de su contenido a determinados grupos de visitantes que, a buen seguro, serán mayoritarios (estudiantes de diverso nivel y grupos



Figura 4. Sirena en una cuerna de procedencia salmantina, ingresada en 1949 y fechada en 1886. El denominado «arte pastoril» tuvo una importante representación en el origen y primeros momentos del Museo del Pueblo Español. Su valoración está en relación con el reconocimiento de «artes» consideradas de segunda fila. N.º inv. 12173. Foto: David Serrano Pascual. © Museo del Traje. CIPE.

organizados). Un museo de ideas y conceptos permite insertar sus discursos en el ámbito educativo con total facilidad. Para aquellas personas que no entren en esta categoría, será fundamental la correcta explicitación del discurso expositivo a través de los medios habituales (información textual y multimedia, visitas guiadas...).

Por otra parte, la subdivisión de las grandes áreas en otros apartados menores conducirá a elegir, en estos últimos, ejemplos concretos cuya selección estará motivada por los inevitables condicionantes de la colección permanente. Esta alternativa facilitará futuros cambios que se deriven del previsible incremento y enriquecimiento de la colección permanente.

Debido a la composición temática de la colección del museo, es prioritario dejar constancia de diversos factores. En primer lugar, de la diversidad: diversidad local, diversidad cronológica y, junto a ello, diversidad social. Desde esta perspectiva, la presencia de piezas que abarcan un marco temporal muy amplio permitirá enseñar continuidades y rupturas culturales de todo tipo.

En segundo lugar, siempre que sea posible, la referencia al presente (a lo actual, a lo que está en uso) deberá tenerse muy en cuenta con el fin de que el público asocie lo actual con lo que fue cotidiano hace poco. Sin pretender presentar los objetos en las citadas series tipológicas o creando una línea evolutiva simple o simplista, sí se considera interesante mostrar las distintas soluciones técnicas o mentales ante un mismo tipo de problema o asunto.

Con este enfoque, se pretende eliminar el nosotros y el ellos que separa, a través de un tiempo irreal, a sociedades que conviven pero que se connotan de manera diferente en función de su asunción del progreso. La imagen de modernidad monolítica que pretenden transmitir muchas sociedades es irreal en tanto que en ellas se mantienen rasgos culturales que no proceden del presente, en sentido estricto. Desde esta perspectiva, los conceptos de cultura dominante, culturas en regresión y culturas emergentes son fundamentales a la hora de

clarificar esa convivencia. Por todos estos motivos, se ha optado por plantear una nueva visión estructural de la exposición permanente que lleva implícita una premisa obligada, consecuencia del estatuto que tiene el Museo Nacional de Etnografía. Su carácter de «Museo Nacional» hace que las aproximaciones que se presenten sean obligatoriamente sintéticas, dada la amplitud del área geográfica y temática abarcada, que impide entrar en detalles pormenorizados en cada caso<sup>7</sup>.

No obstante, como elemento de equilibrio, cabe advertir que muchísimos visitantes se verán reconocidos a lo largo del recorrido al ver numerosos objetos característicos de su entorno, o asociados al pasado inmediato de ese entorno. Asimismo, se reconocerán al ver elementos de la vida cotidiana que tienen y han tenido un uso general y cuya área de difusión es prácticamente común a toda España. Un área que en muchos casos, además, sobrepasa ampliamente los límites políticos de nuestro país.

El hilo conductor de la exposición permanente se organizará en torno a una serie de bloques temáticos, introducidos por dos bloques que ayuden a situar la institución y el elemento fundamental sobre el que gira el museo. La primera tratará sobre la historia del MNE, poniendo en relación su evolución con los cambios que ha sufrido el concepto de patrimonio etnológico. La segunda abordará distintas interpretaciones del concepto «cultura», como manera de reflejar lo que tienen de interpretación.

Tras ellas, se incidirá en temas que tienen que ver con la creación y mantenimiento de pautas culturales, tales como la educación, el género, la identidad, la higiene y la salud, la alimentación, el trabajo y las técnicas, las creencias y la fiesta y la diversión. En todos los casos, la visión que se dará está basada en la pluralidad de alternativas, dado que no existe una única forma de comportarse y que siempre es posible documentar distintas opciones ante situaciones iguales. La complejidad de contenidos permitirá reflexionar sobre lo relativo y, a veces, coyuntural de determinados valores.

<sup>7</sup> Como anota M. Segalen (2005: 75), citando a K. Pomian (1991), un museo nacional puede presentar lo propio en tanto que participa de lo universal, o resaltar lo específico de esa nación a lo largo del tiempo. En nuestro caso, se pretende mostrar ambos aspectos asumiendo que los actuales nacionalismos no son los del siglo XIX. Junto a lo general, tiene que aparecer lo particular, como las dos caras de una moneda.



Figura 5. Dos muñecas, Mariquita Pérez (N.º inv. 53403) y Barbie (N.º inv. 96786), que reflejan distintas imágenes de la mujer. Asociadas a tiempos y sociedades muy diferentes, muestran la «buena» niña y la mujer «estrella de cine». Foto: Juan Castilla Jiménez y Enrique de Murga Redondo. © Museo del Traje. CIPE.

## Los trabajos previos a la llegada a Teruel

Los necesarios trámites administrativos y los lógicos plazos de ejecución de unas obras que no son sencillas llevan a pensar en un plazo mínimo de tiempo no inferior a tres años, antes de que se produzca la apertura del MNE. Por ello, se considera conveniente comenzar una serie de actuaciones que anuncien la llegada del museo en la ciudad de Teruel y que, de paso, sirvan de rodaje para los necesarios trabajos de montaje definitivo. Para conseguir esto se han producido conversaciones con la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes, con vistas a plantear un programa con una serie de exposiciones temporales que servirán de anticipo de lo que podrán contemplar próximamente, tanto los turolenses, como los visitantes de la ciudad. Se trata de una propuesta que,

a día de hoy, no ha llegado a concretarse en los detalles relativos a fechas y lugares donde llevarse a cabo.

A la hora de diseñar esta programación, se ha pensado que la primera exposición a celebrar debería explicar la institución desde una perspectiva general. Un repaso de las colecciones a través de una selección cuidada de sus piezas servirá, además, para reflexionar sobre los cambios producidos en torno al concepto de patrimonio etnológico. Algo que aprecia claramente cualquier persona que conozca mínimamente las colecciones del Museo del Traje. CIPE, pero que no resulta tan evidente para el resto de las personas. De la cultura rural, más o menos idealizada en la mente de algunos recolectores de materiales –muchas veces poco o nada idealizada–, que estaba presente en los comienzos de la institución, se pasa a mostrar las distintas culturas que hoy es posible ver en nuestro país<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Por motivos históricos evidentes, las culturas no autóctonas que hoy viven en nuestro país no han tenido presencia en este museo. Sería deseable que, en la medida que se considere oportuno, también ellas tuvieran su lugar en un futuro. Lógicamente, bastantes de los productos de aquellos países con los que nos hemos relacionado económicamente en un pasado reciente sí se encuentran representados en la colección permanente.

Sin que, por el momento, estén absolutamente definidas, se contempla la celebración de otras dos exposiciones temporales con una temática que creemos que puede resultar de interés para el público. Junto a la exposición citada –cuyo título provisional es una declaración de principios: *Del pasado al futuro. Del Museo del Pueblo Español al Museo Nacional de Etnografía*–, se prevé organizar otras dos sobre temas que nada tienen que ver con la propia historia (figuras 3 y 4).

La segunda sacará a la luz una de las colecciones más interesantes que alberga el Museo del Traje. CIPE: los juguetes. No obstante, dado que ya se han hecho varias muestras temporales con esta colección (García-Hoz Rosales *et alii*, 1997; García Cifuentes, 2007; Delgado y De La Fuente, 2008), se ha creído conveniente abordarla desde un enfoque nuevo y netamente antropológico. Por ello, los juguetes se presentarán como creadores de patrones de género. Un título, aún provisional, como *Géneros de juguetes, juguetes de género. El comienzo de la diferenciación*, pretende reflejar cómo desde la infancia se va instruyendo a los niños de cara a futuras actuaciones de adultos, oficializadas socialmente. Junto a la diferenciación que se plasma en el reparto de tipos de juguetes, las imágenes que se transmiten en ellos son, asimismo, un interesante aspecto a investigar. No se trata sólo de enseñar a ser hombre o mujer cuando se sea mayor, sino de qué tipo de hombre o de mujer se «debe» ser (figura 5).

Por último, la tercera exposición analizará un asunto no muy tratado en las exposiciones temporales y que es de total actualidad: la higiene y su relación con la salud. En *Limpieza del cuerpo y pureza del alma. La higiene en España*, se tratará la diversidad de opciones ante algo que participa tanto de las prácticas materiales como de las actitudes mentales –no siempre lógicas o científicas– ante determinados realidades (figura 6).

## Conclusiones y esperanzas

La situación que se vive ahora resulta esperanzadora para todas aquellas personas que aportaron su trabajo en el Museo del Pueblo Español así como en el posterior Museo Nacional de Antropología (sede Juan de Herrera) y que pensaron, y piensan, que sus fondos pueden servir para algo más que mostrar identidades imaginadas.

Por mucho que existan intencionalidades concretas a la hora de crear un museo, estas no pueden mantenerse inalteradas a lo largo de más de setenta años. A comienzos del siglo XXI, parece necesario mostrar lo que fue y es un museo de una manera que dista mucho de algunas de las concepciones que protagonizó la institución a lo largo de su historia. No se trata de negar el pasado. Se trata de partir del pasado para construir el presente y el futuro. Que llegue a ser.



Figura 6. Lavabo de comienzos del siglo XX en el que la higiene se asocia con la imagen de la persona (N.º inv. 32460). Foto: Munio Rodil Ares. © Museo del Traje. CIPE.

## Bibliografía

- ALONSO PONGA, J. L., DÍAZ, J., y PIÑEL, C. (eds.) (2008): *Teoría y praxis de la museografía etnográfica, Actas del I.º Congreso Internacional de Museografía Etnográfica (16-18 de marzo de 2006), Medina de Rioseco, Peñafiel, Uruña y Zamora*, Museo Etnográfico de Castilla y León, Zamora.
- CARRETERO PÉREZ, A. (1999): «Museos etnográficos e imágenes de la cultura», en E. AGUILAR CRIADO, *Patrimonio etnológico. Nuevas perspectivas*, Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, Consejería de Cultura, Junta de Andalucía: 94-109.
- CARRETERO PÉREZ, A. (2002a): «El Museo Nacional de Antropología: nosotros», *Anales del Museo Nacional de Antropología. Nosotros*, 1: 209-248.
- CARRETERO PÉREZ, A. (2002b): «Museos y patrimonios menores», en José Manuel Iglesias Gil (Ed.), *Cursos sobre el Patrimonio Histórico 6. Actas de los XII Cursos monográficos sobre el Patrimonio Histórico (Reinosa, julio-agosto 2001)*, Universidad de Cantabria, Ayuntamiento de Reinosa, Santander: 17-38.
- CHAUMIER, S. (2005): «L'identité, un concept embarrassant, constitutif de l'idée de Musée», en J. EIDELMAN (Dir.), *Nouveaux musées de sociétés et de civilisations*, Número monográfico de *Culture et Musées*, 6, Actes Sud: 21-40.
- DELGADO BELLÓN, L., y DE LA FUENTE, R. (2008): *Pequeños mundos. Casas de muñecas y miniaturas*, Ministerio de Cultura, Museo del Traje, Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico, Madrid.
- DETIENNE, M. (2001): *Comparer lo incomparable. Alegato en favor de una ciencia histórica comparada*, Península, Barcelona.
- GARCÍA CIFUENTES, T. (2007): *Juegos de papel. La colección de recortables del Museo del Traje*. CIPE, Ministerio de Cultura, Museo del Traje. Centro de Investigación del patrimonio Etnológico, Madrid.
- GARCÍA-HOZ ROSALES, C., VALADÉS SIERRA, J., y PASCUAL SELLÉS, J. (1997): *¡Yo tenía uno de éstos (sic)! Un siglo del juguete industrial en España*, Ayuntamiento de Leganés. Ministerio de Cultura, Madrid.
- GARCÍA SIMÓ, I. (Coord.) (2008): *El patrimonio cultural inmaterial: definición y sistemas de catalogación. Actas del Seminario Internacional* (Murcia, 15 y 16 de febrero de 2007), Región de Murcia, Consejería de Cultura, Juventud y Deportes, Murcia.
- INIESTA I GONZÁLEZ, M. (1994) *El gabinet del mon. Antropologia, museus i museologies*, Pagès editors, Lleida.
- MELO, D. (2001): *Salazarismo e Cultura Popular (1933-1958)*, Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa.
- PESSOA, F. S. (2001): *Reflexões sobre eco-museologia*, Edições Afrontamento, Lisboa.
- RAMOS, M. J. (Coord.) (2002): *A matéria do património. Memórias e identidades*, Edições Colibri, Lisboa.
- SEGALEN, M. (2005): *Vie d'un Musée. 1937-2005*, Paris, Stock.
- THIESSE, A.-M. (2001): *La création des identités nationales. Europe XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Éditions du Seuil, Paris.

Eva María Alquézar Yáñez  
Servicio de Investigación y  
Difusión del Patrimonio Cultural  
del Gobierno de Aragón  
Zaragoza

Eva María Alquézar pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos desde 1992. Ha desarrollado su carrera profesional en el Museo Arqueológico Nacional como responsable del departamento de Documentación, y en la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, al frente de distintos programas de información sobre bienes culturales. Entre 2005 y 2010 fue Jefa del área de Colecciones de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura. En la actualidad es Jefa de Servicio de Investigación y Difusión del Patrimonio Cultural en el Gobierno de Aragón.  
emalquezar@aragon.es

# El Centro de Colecciones de los Museos Estatales. Un proyecto compartido para la conservación y puesta en valor del patrimonio

**Resumen:** El Ministerio de Cultura ha adquirido en 2008 un edificio en la periferia de Madrid destinado a poner en marcha el Centro de Colecciones de los Museos Estatales, que se concibe como un centro de recursos multifuncional para prestar un servicio de calidad a distintos tipos de usuarios (museos, investigadores y público), haciendo compatible la conservación con el conocimiento y la difusión del patrimonio. El Centro de Colecciones es una respuesta a las carencias de espacios y equipamientos de los museos, así como a necesidades coyunturales provocadas por las intervenciones arquitectónicas de remodelación de los edificios museísticos, que obligan a buscar alternativas para la conservación y acceso temporal a las colecciones. El Centro de Colecciones de Museos Estatales surge en un contexto internacional de crecimiento de instalaciones de reservas externas a los museos, que integran nuevas funciones y responden a un concepto bipolar de la institución museística, en torno a las necesidades de las colecciones y del servicio al público.

**Palabras clave:** Colecciones de museos, Almacenes de museos, Gestión de colecciones, Conservación de colecciones, Servicio de calidad.

**Abstract:** In 2008 the Minister of Culture acquired installations located on the outskirts of Madrid with the aim of setting up a Centre housing a collection of State Museums, such installations are considered to be a multifunctional resource centre in order to offer a high quality service to a diverse selection of users (museums, investigators and the general public), and at the same time insuring that public awareness regarding the cultural heritage is kept up as well as its diffusion. This centre is a solution to the lack of museum space and equipment available, as well as other needs bought on due to the architectural interventions carried out during the museums restructuring. This concept is the result of a demand that alternative methods of conserving the collections and access to them are found. The Centre housing a collection of State Museums emerges during a growing international need for external installations designed to house museums; this approach integrates new functions as well as responding to a bipolar concept of the institution of the museum, of the collection's needs and the service offered to the public.

**Keywords:** Collections of museums, Warehouse of museums, Collection management, Maintenance of the collections, Quality Service.



Figura 1. Historisches Museum de Lucerna, Dépôt. Foto: Eva M.ª Alquézar.

Si algo tienen en común los museos estatales es su casi general falta de espacio, una carencia que constituye una histórica reivindicación para la mayor parte de ellos: falta de espacio para exponer, salas de exposición permanente que deben desalojarse para acoger exposiciones temporales, almacenes hacinados, talleres de restauración improvisados o insuficientemente dotados, bibliotecas no accesibles, escasez de espacios para atención al público, ausencia de servicios complementarios...

## Antecedentes

### La necesidad. La idea

La puesta en marcha del Centro de Colecciones de Museos Estatales (en adelante, CCME) supone el arranque de un proyecto de largo recorrido para la Subdirección General de Museos Estatales. Desde hace bastantes años, la experiencia en la gestión cotidiana de los museos, así como la problemática a la que nos hemos enfrentado a la hora de abordar operaciones de remodelación física de los edificios, ha hecho imperiosa la necesidad de disponer de espacios, equipamientos y servicios de apoyo para el tratamiento técnico de las colecciones de estos museos.

La realidad de los museos estatales es bastante diversa, al tratarse de instituciones de muy distinto carácter y envergadura, como también son diferentes su tamaño, edificios e instalaciones. Sin embargo, si algo tienen en común los museos estatales es su casi general falta

de espacio, una carencia que constituye una histórica reivindicación para la mayor parte de ellos: falta de espacio para exponer, salas de exposición permanente que deben desalojarse para acoger exposiciones temporales, almacenes hacinados, talleres de restauración improvisados o insuficientemente dotados, bibliotecas no accesibles, escasez de espacios para atención al público, ausencia de servicios complementarios (tiendas, cafeterías...). Esta general estrechez espacial se acentúa en los casos de museos instalados en edificios históricos, no construidos en muchos casos para albergar museos, y generalmente situados en los cascos históricos de las ciudades, con pocas posibilidades de ampliación.

Estas necesidades de la gestión cotidiana de los museos van creciendo, además, conforme el museo evoluciona hacia un concepto de servicio público, de atención al usuario a distintos niveles, evolución que ha conducido la misión del museo más allá de la conservación y conocimiento de unas colecciones. Este

nuevo equilibrio entre las funciones del museo también exige una nueva distribución del espacio. Poco a poco las colecciones van cediendo terreno a los grandes espacios de acogida, a los salones de actos, a las aulas multimedia, a los espacios de descanso, a las mediatecas, a las tiendas, a las cafeterías y restaurantes, al guardarropa, a los puestos de información, a las salas de consulta sobre la colección... Y todo ello es necesario.

Por otra parte, la conservación preventiva y la accesibilidad de las colecciones en las áreas de reserva conllevan también un aumento de las necesidades espaciales en superficie y volumen, transformándose el tradicional hacinamiento de los objetos en una disposición ordenada racional y funcionalmente. Además, la inflación de exposiciones temporales obliga a almacenar embalajes y soportes expositivos de todo tipo.

El resultado de esta situación es evidente: si el museo no puede crecer físicamente en su ubicación tradicional, o sólo muy limitadamente, y si las necesidades espaciales crecen, sólo se presentan dos alternativas: o el museo se traslada a una nueva ubicación con más espacio disponible, o el museo debe «deslocalizar» algunas de sus instalaciones, para situarlas en espacios más generosos y modernamente equipados.

De todos son conocidos casos en los que se han abordado ampliaciones de sedes históricas de museos estatales (como las recientes del Museo Nacional del Prado o del Museo Nacional Colegio de San Gregorio, antiguo Museo Nacional de Escultura), y también casos de traslado a nuevas sedes que permiten ampliar espacios y servicios (como el Museo de León o el Museo Nacional de Arqueología Subacuática), pero estas soluciones no siempre son posibles. El cambio de sede de un museo es una operación que hay que reflexionar detenidamente, ya que la identidad de la institución generalmente está muy ligada a un edificio, a una ubicación, a la pertenencia a un circuito determinado que le proporciona su público, y no siempre un traslado a un moderno edificio

en otra ubicación será la solución a sus carencias de servicios y espacios (y todo ello sin tener en cuenta el elevado precio del suelo urbano en las habituales ubicaciones de los museos). La «deslocalización» de algunas instalaciones puede ser una alternativa para ganar espacios en la sede histórica y principal del museo, aquella que el público conoce y es accesible y familiar para él.

Por otra parte, la experiencia en la gestión de obras de rehabilitación de edificios ocupados por museos, precisamente para adaptarlos a nuevos usos y servicios o para ampliarlos, ha hecho acuciante la necesidad de contar con espacios de acogida temporal de sus colecciones, que deben estar dotados de las infraestructuras adecuadas para asegurar la conservación y acceso a los bienes culturales. Esta necesidad ha sido cubierta en algunas ocasiones con espacios poco adecuados, o con inversiones muy elevadas y poco rentables para una instalación provisional, y, cuando no ha sido posible una alternativa, sometiendo a las colecciones a riesgos innecesarios en la «convivencia» con una obra de rehabilitación arquitectónica.

Este panorama es común al mundo de los museos a nivel internacional y ha conducido a la creación de centros de conservación y tratamiento de colecciones externos a los propios museos, que asumen diferentes funciones y adoptan diversos modos de gestión en función de los museos a los que sirven. A continuación, expondremos algunos modelos y características de estos nuevos tipos de espacios de almacenamiento y conservación de colecciones.

### **El museo-almacén**

La primera innovación importante respecto al concepto tradicional de espacios de reserva de los museos fueron los almacenes visitables en la sede principal de la institución, con muchos ejemplos en el ámbito museístico internacional desde los años ochenta, accesibles con diferente grado de restricciones a los distintos tipos de usuarios de estos mu-

seos. Un paso más allá es la conversión del museo en lo que denominamos «museo-almacén»; se trata de museos que se presentan a sus usuarios como espacios de reserva, depósitos ordenados de bienes culturales, en los que el público puede acceder a los objetos en un contexto diferente al del discurso expositivo. Dos ejemplos muy distintos de este «museo-almacén» son dos instituciones suizas: Historisches Museum de Lucerna y Schaulager, en Basilea.

El Historisches Museum de Lucerna (figura 1) es conocido también con el nombre de Dépôt, que traduce su concepto museográfico. Todo él es un almacén visitable por todo tipo de público, que accede a la información sobre las colecciones a través de lectores de código de barras, que se han convertido en el logotipo del centro; además, una parte del museo es un almacén teatralizado en el que actores acompañan a los visitantes en su recorrido. Muy diferente es el modelo que representa Schaulager, una institución privada que custodia una colección de arte contemporáneo accesible al público mediante una exposición temporal cuatro meses al año, y de acceso restringido a profesionales del arte contemporáneo en sus instalaciones modulares de almacenes; en estos módulos las obras «se exponen» a los expertos sin la mediación de la museografía, con todos los controles ambientales y de seguridad de un depósito de obras de arte. Esta dialéctica entre lo abierto y lo cerrado, la exposición y el almacén, se aplica al propio diseño arquitectónico de un espectacular edificio de Herzog y De Meuron.

### **Almacenes y centros de conservación externos al servicio de un único museo**

Como solución a la ya comentada falta generalizada de espacio en los edificios de los museos, que suelen estar situados en zonas urbanas con elevado precio del suelo, desde mediados de los años noventa del siglo xx, y especialmente en este primer decenio del siglo xxi, hay

numerosos ejemplos de proyectos de construcción o rehabilitación de edificios externos, frecuentemente alejados de la sede principal del museo, para situar almacenes y otros servicios relacionados con sus colecciones.

Estas nuevas sedes, situadas en zonas periféricas con menor coste del suelo, tienen las ventajas de un menor coste económico y una mayor disponibilidad de espacio que puede aprovecharse para obtener una mayor funcionalidad. Lógicamente, la distancia física supone un claro inconveniente para el funcionamiento cotidiano de la institución, que debe ser compensado con instalaciones modernas, adaptadas específicamente a las necesidades de seguridad, conservación y documentación de las colecciones; es decir, con una mayor funcionalidad y servicios suplementarios a los que pueden ser alcanzados en las sedes históricas de los museos. Además, debe asegurarse una fluida relación entre ambas sedes, con servicios de transporte de personas y bienes culturales, así como adecuadas líneas de comunicación de información. La gestión cotidiana debe organizarse con un acceso a las colecciones programado, con el fin de rentabilizar los desplazamientos del personal con objetivos bien definidos. La relación con las colecciones y el sistema de trabajo se modifican.

Habitualmente estos edificios son muy funcionales y se organizan en relación con su actividad interna al servicio del museo, sin una proyección externa que vaya en detrimento de la seguridad de las colecciones. Por otra parte, las herramientas documentales informatizadas en red permiten trabajar sin un contacto cotidiano con los objetos, realizando ciertas operaciones a distancia. La externalización no se limita exclusivamente a las colecciones en reserva, sino que puede referirse también a otras tareas técnicas del museo, al almacenamiento de mobiliario museográfico, la documentación, la atención a investigadores o la investigación propia del museo, los talleres de conservación...

En definitiva, esta configuración está creando un modelo bipolar: por un lado,

las actividades de exposición, ligadas al público, que se mantienen en el edificio histórico, en el centro de la ciudad, y las actividades deslocalizadas de gestión, conservación, documentación y estudio de las colecciones.

Podemos citar numerosos ejemplos de museos que, más allá de la gestión de un almacén externo, han puesto en funcionamiento centros para la conservación y documentación de sus colecciones, en estrecha relación con su sede principal. En España dispone de este tipo de instalaciones, por ejemplo, el Museo de la Ciudad de Barcelona, con dos edificios contiguos para almacenamiento y tratamiento técnico de las colecciones en la zona franca de la ciudad (figura 2). Además este centro proporciona un importante servicio a los arqueólogos que deben depositar en él los materiales de excavación y pueden contar con instalaciones adecuadas para su lavado, documentación y estudio.

En el ámbito europeo hay otros ejemplos como el del Deutsches Historisches Museum de Berlín en Spandau, el Tate

Si el museo no puede crecer físicamente en su ubicación tradicional y si las necesidades espaciales crecen, sólo se presentan dos alternativas: o el museo se traslada a una nueva ubicación con más espacio disponible, o el museo debe «deslocalizar» algunas de sus instalaciones, para situarlas en espacios más generosos y modernamente equipados



Figura 2. Almacenes externos del Museo de la Ciudad de Barcelona. Foto: Carmen Rallo.

Store en la periferia de Londres, el del Musée des Arts et Métiers de París en Saint Denis, o el Musée des Civilisations de l'Europe Méditerranéenne (MUCEM) en Marsella. El centro de Spandau, ubicado en unas antiguas instalaciones militares a 25 km de la sede principal del Deutsches Historisches Museum de Berlín, sirve principalmente como espacio de almacenamiento y como talleres de mantenimiento, embalajes y soportes expositivos del museo. Características similares presenta el Tate Store, que sirve de almacén a las colecciones de las cuatro sedes de la institución en unas naves industriales preexistentes a las afueras de Londres. Ambos centros no son visitables, aunque está prevista la ampliación del Tate Store en 2012, incorporando talleres de restauración y espacios para atención al público visitante. Un concepto más ambicioso representa el centro de gestión de colecciones del Musée des Arts et Métiers de París a unos 6 km de distancia, en Saint Denis. Se trata de unas instalaciones de nueva construcción, dotadas de zonas de almacenamiento así como de espacios y equipamientos para el tratamiento de las colecciones y su consulta por investigadores. Dispone de laboratorios de analítica y fotografía, talleres de restauración y de mantenimiento, así como de un estudio fotográfico. Por otra parte, se trata de un centro abierto al público mediante visitas temáticas monográficas en grupos. Por su parte, el nuevo MUCEM de Marsella va a disponer de un centro de conservación, un edificio específico para albergar las colecciones en reserva, así como los espacios para documentación y conservación, para atención a investigadores y para recibir visitas del público a una selección de las colecciones almacenadas, mientras que el museo se va a ubicar en otro edificio. Se concibe como un centro logístico para la puesta en valor y la difusión del patrimonio.

### **Centros de colecciones al servicio de un conjunto de museos**

Otra opción a la hora de emplazar y ordenar la conservación y custodia de las



Figura 3. Sammlungszentrum de los Museos Nacionales de Suiza. Vista del edificio de conservación desde el edificio administrativo. Foto: Eva M.<sup>a</sup> Alquézar.

colecciones no expuestas de una institución museística es hacerlo en un centro externo especializado en esta función, un centro que reúna instalaciones adecuadas para el almacenamiento y tratamiento técnico de bienes culturales, así como personal experto en estas tareas. De este modo se optimiza la respuesta a una necesidad de un museo integrándola en una problemática patrimonial global.

Se trata de reunir las reservas de distintos museos, de definir espacios y servicios comunes a los museos de una determinada colectividad, e incluso a instituciones culturales de distinto carácter (museos, archivos, depósitos de materiales arqueológicos...). En estos casos son fundamentales la delimitación de las competencias de cada una de las instituciones y la definición de los sistemas de trabajo concertados, teniendo en cuenta que no solamente se comparte espacio, sino también servicios y personal. Estos nuevos centros pueden incluso tener una identidad propia, distinta a la de las instituciones de origen, una gestión administrativa independiente, contar con un

responsable que garantice el buen funcionamiento y la coordinación de actividades de cada museo en el centro.

Este tipo de centros ha comenzado a surgir en Europa en los últimos años, paralelamente a la proliferación de centros de gestión de materiales arqueológicos, como respuesta a la necesidad de espacio en los museos para asegurar su nuevo rol social, así como a las exigencias técnicas cada vez más importantes en cuanto a los equipamientos de almacenamiento, conservación, investigación y documentación de las colecciones. Los centros de colecciones pueden acoger bienes culturales de varios museos, aunque con fórmulas de gestión y organización funcional muy diferentes en cada caso.

En este sentido, podemos destacar tres modelos distintos: el representado por los museos municipales de Marsella; el de los museos de Saint Étienne y el Centro de Conservación Patrimonial de Vejle, en Jutlandia (Dinamarca), y, por último, el centro de colecciones de los museos nacionales suizos en Albis, localidad cercana a Zurich.



Figura 4. Sammlungszentrum de los Museos Nacionales de Suiza. Instalaciones de almacenamiento.  
Foto: Isabel Izquierdo.

Los museos del municipio de Marsella ya han prescindido de sus espacios de almacenamiento tradicionales, compartiendo instalaciones y servicios de conservación en la antigua fábrica de tabacos de la ciudad, que alberga además el centro de conservación de la región de Marsella y los archivos municipales de la ciudad. Los almacenes están sectorizados por formatos y necesidades de conservación de las colecciones, si bien cada museo se hace cargo de la gestión de sus colecciones bajo la coordinación de un pequeño equipo que rige el centro.

A diferencia del caso de Marsella, en Saint Étienne tres museos de dos administraciones distintas comparten espacios de almacenamiento y servicios comunes en una nave industrial y en la antigua manufactura de armas de la ciudad, aunque cada museo dispone de su sector. Han puesto en marcha protocolos de actuación y coordinación para rentabilizar espacios y servicios. La sectorización por museos también se ha impuesto en el caso del Centro de Conservación Patrimonial del condado de Vejle, que pro-

porciona espacios de almacenamiento y servicios de conservación (está instalado el centro de restauración regional) a ocho museos del condado en un polígono industrial a 15 km de Vejle.

Un concepto diferente representa el Sammlungszentrum (centro de colecciones) de los Museos Nacionales de Suiza (figuras 3 y 4), ubicado en unas antiguas instalaciones militares en Albis, a 20 km de Zurich. Dependiente de la Dirección General de Museos Nacionales de Suiza, unifica colecciones de ocho museos nacionales con un concepto de colección única en cuanto a gestión, almacenamiento, conservación, documentación, investigación, préstamo de obras... Las colecciones (más de 600.000 objetos) se almacenan según sus formatos, materiales y necesidades de conservación y se realiza una gestión unificada de funciones y servicios. Por ejemplo, se ha reunido en el centro todo el personal de restauración de los museos nacionales, que ahora prestan en él sus servicios de investigación en conservación y su aplicación con toda la colección. El centro

El CCME se concibe como una institución con entidad propia, de titularidad estatal, dependiente en su gestión de la Subdirección General de Museos Estatales, que aspira a convertirse en un centro multifuncional al servicio de los museos estatales y de la futura Red de Museos de España, orientado a la conservación, documentación, investigación y difusión de sus colecciones

también dispone de plató fotográfico, biblioteca, un servicio de atención a investigadores, y es visitable por grupos en determinados días establecidos para la visita pública.

A la vista de todos estos modelos, podemos afirmar con Roland May que «la demanda de almacenes obedece a nuevas exigencias, integra nuevas funciones e incita a proponer nuevos conceptos, con el fin de conjurar la imagen de Cueva de Alí Babá, demasiado presente todavía en la conciencia colectiva» (May, 2005: 109). Después de la gran ola de renovación de los espacios públicos de los museos en los años ochenta, son los espacios de servicios internos los que están suscitando más reflexiones en los últimos años, especialmente en Francia, donde los almacenes externos de los museos son uno de los temas más candentes de la actualidad museológica. La externalización de las reservas y la conservación preventiva son el lugar común en el que confluyen estas reflexiones. Buena muestra de ello es que entre 2000 y 2005, el 80% de los proyectos de almacenes en museos franceses fueron de almacenes externos, de los cuales un 80% permanentes y un 20% temporales.

## El Centro de Colecciones de Museos Estatales

### El arranque del proyecto

Coincidiendo con esta transformación de los espacios tradicionales de reserva de los museos y proliferación de nuevos centros de conservación en Europa, las necesidades ya expuestas en relación con la carencia de espacio en los museos estatales para ofrecer los servicios que la sociedad está demandando, así como la coyuntura de las obras de remodelación integral que los edificios que albergan los museos estatales están experimentando, la Subdirección General de Museos Estatales lleva unos años barajando la posibilidad de disponer de instalaciones capaces de albergar y tratar de un modo adecuado, temporal o permanentemente,

las colecciones de los museos estatales que así lo precisaren.

Pero ha sido en 2007 y 2008 cuando han confluído varias circunstancias que han impulsado la búsqueda de una solución definitiva a esta problemática. Por un lado, el Museo Nacional de Artes Decorativas, que hace ya bastante tiempo ha sobrepasado la capacidad de sus espacios de reserva, se ve obligado a ir cerrando sus salas de exposición para almacenar sus colecciones, y reclama un almacén externo temporal, en tanto se decide un posible cambio de sede del museo. Por otro lado, el Museo Arqueológico Nacional, que se encuentra inmerso en obras de remodelación total del edificio de la calle Serrano, se ha visto obligado a trasladar una gran parte de su colección a unas naves del Ministerio de Cultura en Alcalá Meco, que aunque han sido acondicionadas, no cumplen con los requisitos de estabilidad medioambiental y accesibilidad para la gestión de colecciones que serían deseables. Y por último, la división de las colecciones del Museo del Traje para dar lugar a dos nuevos centros (el Museo Nacional de Etnografía, en Teruel, y el Centro Nacional de la Moda, en Madrid), precisará de un espacio específicamente acondicionado para conservar las colecciones etnográficas en caso de que el desalojo del edificio de la avenida Juan de Herrera de Madrid se anticipe a la remodelación del inmueble turolense que acogerá el nuevo museo y, en todo caso gran parte de las colecciones de indumentaria, ya que el espacio del Matadero de Legazpi en el que se ubicará el Centro Nacional de la Moda contará con un espacio de reservas mínimo.

La Subdirección General de Museos Estatales inició la redacción de una propuesta de creación de un Centro de Colecciones de Museos Estatales a partir de las necesidades detectadas y del conocimiento del panorama europeo en esta materia, adquirido a partir de la asistencia a dos seminarios especializados sobre almacenes externos en Francia (Marsella, octubre de 2007; París, marzo de 2008) y mediante una serie de visitas a los centros más destacados en España, Francia, Alemania, Suiza, Reino Unido y Dinamar-

ca. El Informe Propuesta para un Centro de Colecciones de Museos Estatales fue presentado al Director General de Bellas Artes y Bienes Culturales en septiembre de 2008. En este se proponían distintas alternativas para la búsqueda de una ubicación y, felizmente, en diciembre de 2008 surgió la oportunidad de adquirir un inmueble localizado en un polígono industrial de San Fernando de Henares, propiedad de FOGASA (Fondo de Garantía Salarial del Ministerio de Trabajo e Inmigración) y construido como almacén de logística de Galerías Preciados en 1972 por los arquitectos José Antonio Corrales y Ramón Vázquez Molezún (figura 5). El Ministerio de Cultura adquirió el inmueble y en abril de 2009 la Subdirección General de Museos Estatales ha trasladado a la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos el programa de necesidades arquitectónicas del CCME, redactado después de numerosas reuniones de reflexión sobre la misión y planteamiento conceptual del centro, y con la colaboración de técnicos de conservación del Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Arqueológico Nacional y Museo del Traje. CIPE.

El edificio, que será compartido con unos nuevos depósitos del Archivo Histórico Nacional, presenta unas magníficas condiciones de accesibilidad para vehículos de transporte y circulación interna de colecciones, además de un espacio suficiente y muy versátil para su adaptación a CCME.

### El planteamiento conceptual del CCME

El CCME se concibe como una institución con entidad propia, de titularidad estatal, dependiente en su gestión de la Subdirección General de Museos Estatales, que aspira a convertirse en un centro multifuncional al servicio de los museos estatales y de la futura Red de Museos de España (en adelante RME), orientado a la conservación, documentación, investigación y difusión de sus colecciones, de un modo complementario a las funciones que realizan los propios museos. Al mismo tiempo, presenta una dimensión



Figura 5. Edificio del futuro Centro de Colecciones de Museos Estatales, de los arquitectos J. A. Corrales y R. Vázquez Molezún (1972). Foto: Leticia de Frutos.

pública, al ser un centro con proyección social, permeable a distintos tipos de usuarios y visible para la sociedad. La misión del CCME se articula en cinco ejes:

- Almacenamiento, estable o coyuntural, de colecciones de los museos estatales y de la RME. Dispondrá de áreas de reserva sectorizadas de acuerdo a la tipología, formato y necesidades de conservación preventiva de las colecciones, así como áreas versátiles para adaptarlas a las necesidades coyunturales de los museos cuya situación y ubicación geográfica hagan aconsejable un traslado temporal a este centro. El CCME dispondrá igualmente de módulos de almacenamiento para su alquiler y contará con un servicio de registro, manipulación y transporte de colecciones que asegure la logística habitual del centro.
- Conservación y restauración de estas colecciones. El CCME dispondrá de servicios y equipamientos de con-

servación preventiva y restauración complementarios a aquellos de los que disponen los museos estatales (cámaras de desinsectación, cuarentena, laboratorios), dotados de útiles de última tecnología. Además, servirán de apoyo a campañas extraordinarias de conservación-restauración de colecciones, evitando la salida de las mismas a instalaciones ajenas al Ministerio de Cultura.

- Centro de documentación de los museos estatales y de la RME. El CCME liderará proyectos de gestión de información sobre las colecciones de los museos estatales y la RME, no sólo de las almacenadas en el centro, actuando como coordinador y difusor de estos proyectos. El CCME actuará igualmente como centro de preservación de todas las imágenes digitales generadas por los museos, pudiendo ofrecer un servicio de suministro externo de estas imágenes. Además, al

servicio de las colecciones ubicadas en el centro, contará con un estudio fotográfico que facilite las tareas documentales.

- Centro de investigación sobre museología y patrimonio, con sus propias líneas de investigación y colaboraciones en proyectos de museos y otras instituciones.
- Proyección pública de la misión y actividad del centro, en tres direcciones distintas: hacia el personal técnico de los museos estatales y de la RME, hacia el usuario investigador, y hacia el gran público.

Así, el CCME deberá satisfacer las necesidades que, en lo relativo a almacenamiento de colecciones, afectan hoy en día a los museos estatales y a los integrantes de la RME, aunque la idea de almacén como mero depósito de colecciones se sustituirá por un nuevo concepto: un centro de recursos, concebido

en función de las necesidades específicas de las colecciones, que no sólo ayudará a liberar espacio en los museos para un mayor aprovechamiento por el público, sino que permitirá extraer de las colecciones en reserva un mayor rendimiento social, articulado en tres ámbitos:

- La puesta en marcha de un centro de conservación, documentación e investigación, que trabajará en la recopilación de información y la generación de conocimiento sobre los museos y sus colecciones. Este conocimiento se difundirá a los profesionales de museos y al público por diferentes vías (cursos de formación, publicaciones, acceso web a sistemas de información...).
- La prestación de un servicio de atención a investigadores, que les facilitará el acceso a los bienes culturales, tanto físico como a toda la información relacionada, al archivo documental y a los fondos de una biblioteca especializada en museología.
- La proyección pública de la conservación y promoción de los bienes culturales de los museos y de la actividad del centro, articulada mediante una página web y a través de visitas públicas a los diferentes espacios internos, con el fin de fomentar el conocimiento de la labor desarrollada al servicio del patrimonio museístico de los museos estatales y de la RME. El CCME se concibe como una institución que prestará servicios de calidad en función de un conjunto de criterios definidos básicamente según los principios de la conservación preventiva, pero respondiendo a la necesidad de permitir al mismo tiempo el acceso y la difusión de las colecciones y su conocimiento. Estos criterios, siguiendo a Rémy (1999: 30-34), son los siguientes:
- Funcionalidad: adecuación a las necesidades de los usuarios (museos, investigadores y público).
- Accesibilidad: acceso de vehículos, circulación de colecciones desde y hacia el exterior, y en el interior de las áreas de reserva, acceso a los objetos en las unidades de almacenamiento.
- Consulta: localización, identificación y conocimiento de las colecciones; visi-

bilidad y acceso a los objetos por investigadores y público.

- Conservación: estabilidad medioambiental, control de iluminación, polución, plagas y sistemas de limpieza, y condiciones de almacenamiento adecuadas a las colecciones.
- Seguridad ante el robo, inundación e incendio principalmente, así como un plan de emergencias. La calidad de los servicios deberá ser un sistema evolutivo y correctivo que se vaya adaptando y mejorando desde el momento de la planificación inicial del CCME y a lo largo de su funcionamiento como centro de conservación y difusión de colecciones. Conseguir que este planteamiento conceptual sea una realidad exige la formación de un grupo de trabajo que, durante el periodo de gestión, proyección y ejecución de la obra de rehabilitación del edificio, elabore el Plan Museológico del CCME, que recoja la programación de cada una de sus líneas de desarrollo para alcanzar los objetivos. Se propone el desarrollo de los siguientes programas: programa institucional; programas de colecciones: protocolo de admisión de bienes, documentación, investigación y conservación; programa de presentación de colecciones; programa de difusión y comunicación; programa de seguridad; programa de logística y transporte; programa de recursos humanos; y programa de recursos económicos. El programa arquitectónico ha sido el primero en desarrollarse, una vez reflexionado y plasmado el planteamiento conceptual del CCME. Ha sido necesario anticipar su elaboración como base del pliego de prescripciones técnicas para la contratación de la redacción del proyecto arquitectónico de rehabilitación del edificio de San Fernando de Henares para su uso como Centro de Colecciones de Museos Estatales.

### **El programa arquitectónico del CCME**

La plasmación de las necesidades en materia de arquitectura del CCME ha te-

nido una gran dificultad, debido a que en él van a confluír funciones y servicios existentes en cualquier museo, con otras características que lo particularizan y complican la organización de espacios y circulaciones del edificio. Estas características particulares, además de las grandes dimensiones de los espacios de almacenamiento, residen especialmente en los muy distintos tipos de usuarios y niveles de accesibilidad del centro.

Hay que tener en cuenta que, además del personal técnico, de mantenimiento y servicios propios del centro, por el mismo tendrá que circular el personal de los museos cuyas colecciones alberga el CCME, con las limitaciones que se establezcan, el personal investigador y, sobre todo, el público general que, con la debida acreditación y control, tendrá acceso a gran parte de las áreas que en los museos suelen ser estrictamente internas. Por último, la existencia de módulos para alquiler implica la planificación de circulaciones de colecciones y usuarios externos, que dispondrán incluso de su propio muelle de carga y descarga y zona de recepción de obras.

En resumen, se ha propuesto una organización de los algo menos de 49.000 m<sup>2</sup> solicitados para la instalación del CCME dentro del edificio, en función de las siguientes áreas (figura 6):

- Áreas públicas, con o sin bienes culturales (como la sala de exposición o el área de acogida, el salón de actos, la sala polivalente, la biblioteca o la cafetería, entre otros, susceptibles de ser visitadas por los usuarios libremente).
- Áreas internas visitables, con bienes culturales (como las áreas de recepción de bienes culturales, las grandes áreas de almacenamiento de colecciones, el área de conservación y restauración, zona de consulta del archivo documental, plató fotográfico, entre otros, susceptibles de ser visitadas por usuarios con acreditación o en visitas concertadas).
- Áreas internas no visitables, sin bienes culturales (como el área de documentación o el área de administración, entre otras).

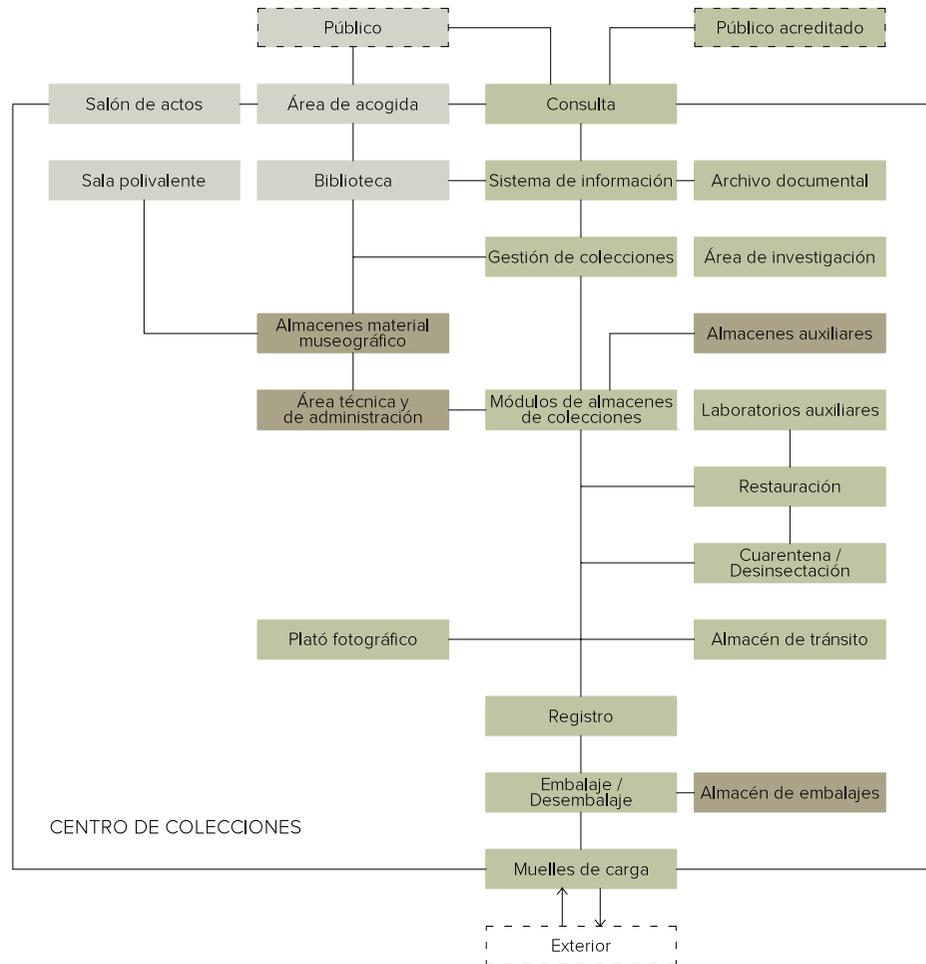
Entre todos los espacios definidos en el programa arquitectónico, los que más pueden significarse por su importancia y envergadura son las dos áreas de recepción de bienes culturales (1.750 m<sup>2</sup>) y los espacios de almacenamiento (más de 35.000 m<sup>2</sup>), organizados en módulos en función de los tipos de colecciones que pueden albergar y dotados de sistemas de regulación de las condiciones medioambientales independientes. Para la organización de estos módulos se han tenido en cuenta las previsiones de necesidades de almacenamiento de los museos estatales gestionados por la Subdirección General del Museos Estatales, reservándose módulos vacíos para su equipamiento según las necesidades futuras de los museos de la RME (12.000 m<sup>2</sup>). Las áreas de reserva también contarán con espacios para tareas de investigación, documentación y acceso a las colecciones.

**Algunas cuestiones para la reflexión y el debate**

Como hemos planteado en las páginas precedentes, el proyecto del CCME parte de una necesidad y de la experiencia ya avanzada por otras administraciones museísticas en el ámbito internacional. Pero las circunstancias de los museos y los nuevos centros de reservas externas de referencia son diversas, permitiendo plantearse distintas alternativas para la concepción y gestión del CCME.

En primer lugar, parece incuestionable que el CCME debe contar con una dirección y una plantilla de personal para atender los diversos servicios que ofrecerá a los museos (técnicos de museos, conservadores-restauradores, documentalistas, bibliotecarios, archiveros, fotógrafos, técnicos de mantenimiento, personal para manipulación de colecciones, conductores...), aunque la dimensión y perfil de esta plantilla dependerá del tipo de gestión realizada; a saber, una mera gestión de espacios e instalaciones, de control de accesos, de mantenimiento (dejando al personal de los museos el control, movimiento y

Figura 6. Esquema de las relaciones funcionales y espaciales del Centro de Colecciones de Museos Estatales (inspirado en el modelo Rémy, 1999: 31)



El CCME podría convertirse en un centro de investigación sobre el patrimonio y los museos, receptor y canalizador de fondos adscritos a proyectos, si bien para ello sería necesario su reconocimiento como Organismo Público de Investigación y la dotación de una personalidad jurídica que le permitiera la recepción directa y la gestión de fondos

gestión de los bienes culturales), o una auténtica gestión de colecciones desde el centro. Ejemplos de ambas posibilidades hemos citado más arriba, siendo ambas válidas y posibles, si bien parece que un control de la gestión de colecciones por el CCME puede evitar problemas de coordinación e interferencias en la utilización de espacios e instalaciones. En todo caso, será fundamental una regulación clara y eficaz de los protocolos de relación entre el centro y los museos, así como de todas y cada una de sus gestiones cotidianas.

En relación con la cuestión de la gestión de las colecciones, se podría incluso plantear la posibilidad de transformar la adscripción particularizada de los bienes culturales a un determinado museo en una concepción más amplia, la de «colección museística del Estado», como ya se ha hecho en los museos nacionales de Suiza y se está planteando en los Países Bajos, con el concepto *collectie nederland* (Bergevoet, 2009); esta «colección museística», bajo la gestión y custodia del CCME, podría estar a disposición de los museos y otras instituciones para la celebración de exposiciones temporales, proyectos de investigación..., así como incrementarse teniendo en cuenta las necesidades de la «colección» completa. Sin embargo, estamos lejos todavía de esta concepción compartida de una única colección, que en Suiza ha sufrido un complejo proceso de gestación y que ha venido acompañado de un traslado de todas las colecciones no expuestas al Centro de Colecciones de Albis, así como de todo el personal de conservación-restauración de los museos.

En relación con la gestión de colecciones también se ha planteado en el proyecto del CCME la posibilidad de ceder espacios e instalaciones de recepción y almacenamiento de bienes culturales a entidades ajenas a los museos estatales y a la RME que puedan precisarlas. Esta posibilidad tiene algunas repercusiones en el programa arquitectónico y puede representar algunos problemas de gestión para el CCME, pero significa la prestación de un servicio a la

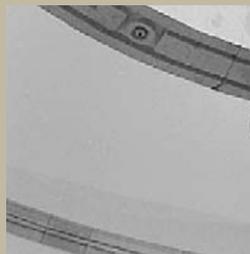
comunidad museística que además puede ayudar al mantenimiento del propio centro.

Cuestión distinta es un planteamiento de CCME que, más allá de la custodia física de determinadas colecciones de museos, pueda convertirse en un centro gestor y difusor de información y conocimiento sobre las colecciones de los museos estatales y otros museos españoles, liderando proyectos de documentación e investigación. En esta línea, sugerimos que el CCME gestione el futuro desarrollo de la Red Digital de Colecciones de Museos de España, y que ponga en marcha proyectos de investigación sobre colecciones, conservación y restauración de bienes culturales, y otras áreas museológicas, además de acoger y facilitar los proyectos de museos y otras instituciones investigadoras. El CCME podría convertirse en un centro de investigación sobre el patrimonio y los museos, receptor y canalizador de fondos adscritos a proyectos, si bien para ello sería necesario su reconocimiento como Organismo Público de Investigación y la dotación de una personalidad jurídica que le permitiera la recepción directa y la gestión de fondos.

El debate y la toma de decisiones en relación con las cuestiones planteadas es fundamental como requerimiento previo a la elaboración del Plan Museológico del CCME, que deberá desarrollarse en paralelo al avance de la redacción y ejecución del proyecto arquitectónico de acondicionamiento del edificio, y que debe definir qué centro necesitamos y queremos.

## Bibliografía

- BERGEVOET, F. (2010): «La experiencia *Collectie Nederland* de los museos públicos de los Países Bajos», en *Actas de las II Jornadas de Formación Museológica: Colecciones y planificación museística; propuestas para un tratamiento integral*, Ministerio de Cultura, Madrid: 141-143.
- LE CORRE, F., y MAY, R. (2008): «Les réserves: pour une gestion optimale des collections» [dossier sobre los seminarios organizados por el INP francés sobre este tema en 2006, 2007 y 2008]: <<http://www.cicrp.fr/docs/reserves.pdf>> [Julio 2009]
- MAY, R. (2005): «Les réserves de musée: nouvelles missions, nouvelles fonctions, nouvelles appellations», *Techné*, 21: 109-112.
- MICHELSEN, E. (2008): «Almacenamiento externo en el Deutsches Historisches Museum, ¿un golpe de suerte?», *Actas de la V Conferencia Europea de Registros de Museos*, ARMICE, Madrid: 150-154.
- MICHELSEN, E. (2008): «Outside Storage at the Deutsches Historisches Museum, A Stroke of Luck?», *Minutes: V European Registrars Conference*, ARMICE, Madrid: 148-152.
- Norme expérimentale X.P. X80-001 (2007): *Conservation des biens culturels –Pôle de conservation– Définition et caractéristiques fonctionnels des espaces permettant la conservation et l'exploitation de biens culturels*, AFNOR.
- PICARD, E. (1998): «Les réserves du Musée des Arts et Métiers, un outil de recherche», *Musée des Arts et Métiers, La Revue*, 24: 4-14
- RÉMY, L. (1999): «Les réserves, stockage passif ou pôle de valorisation du patrimoine?», *La Lettre de l'OCIM*, 65: 27-35.
- Center for Bevaring af Kulturarven (Centro de Conservación Patrimonial) de Vejle (Jutlandia, Dinamarca): <<http://www.konservering.vejleamt.dk/>> [Julio 2009]
- Das Sammlungszentrum, Schweizerische Landesmuseen (Centro de Colecciones de los Museos Nacionales de Suiza): <<http://www.landesmuseen.ch/d/sammlung/sammlungszentrum/index.php>> [Julio 2009]



## Evocación del museo



# Semblanzas y enseñanzas de don Manuel Casamar, o la historia extravagante de un conservador del siglo xx: del *Trágala* a Internet (I)

Santiago Palomero Plaza  
Museo Sefardí  
Toledo  
Clara López Ruiz  
*museos.es*  
Madrid

Santiago Palomero Plaza es doctor en Prehistoria y Arqueología por la Universidad Autónoma de Madrid (2004). Ha sido director del Museo de Cuenca y del Museo de Segóbriga, así como de diversas excavaciones arqueológicas. Funcionario del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos desde 1995, ha desempeñado el cargo de Subdirector del Museo Sefardí (Toledo) cuyo montaje mereció el Premio de la Real Fundación de Toledo y la nominación como «Museo Europeo del Año 1995». Desde el año 1992 es Académico Correspondiente en Toledo de la Real Academia Conquense de Artes y Letras, y en 1995 es nombrado Patrono de la Real Fundación de Toledo. Ha publicado numerosos artículos en materia de arqueología, museología y patrimonio. Entre 2007 y 2010 fue Subdirector General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura y en la actualidad es Director del Museo Sefardí.

santiago.palomero@mcu.es

Clara López Ruiz es licenciada en Historia del Arte y D.E.A. en Prehistoria y Arqueología por la Universidad Autónoma de Madrid, donde lleva a cabo su tesis doctoral. Ha desarrollado su trayectoria profesional en la UAM como personal investigador y, desde el año 2005, es la secretaria de redacción de la revista *museos.es*. Ha participado en proyectos de investigación sobre arqueología y género, tema sobre el que ha publicado diversos artículos.

clara.ruiz@mcu.es

En el mes de diciembre de 2009 pudimos realizar varias entrevistas en la Biblioteca del Museo Nacional de Artes Decorativas a don Manuel Casamar. Una gran mesa redonda, una grabadora y un ambiente de tertulia de rebotica, como la que hacía en la Alhambra en su juventud, eran un escenario perfecto para seducir al decano de los conservadores de España para que nos contara su historia y sus historias. Todos y cada uno de los días se presentó inmaculadamente vestido con traje y con corbata a juego, y en vez de disimular su edad, se acompaña con un bastón que le da casi un aire de viajero permanente del *Grand Tour* (figura 1). Casamar tiene una cabeza casi perfecta, por dentro porque le cabe todo lo que sabe, y por fuera, porque sus facciones son las de la sabiduría. Luce una cabellera blanca muy cuidada; su gesto serio de sabio es compatible con una fina ironía; sus facciones y sus arrugas son muy elegantes y serían el sueño de cualquier retratista. Sus labios se mueven con la precisión de un tenor, sólo para decir lo justo. Podíamos estar entrevistando a Séneca o a Cicerón, mientras este podaba libros-rosas en su jardín de una villa en el *suburbium* de Roma. No pierde nunca la compostura, pero de vez en cuando golpea levemente con su mano en la mesa, para aseverar ideas o con más energía para criticar algo que le incomoda. En suma, un hombre muy atractivo y elegante.

Transcribimos aquí el resultado de esas conversaciones con el añadido de

algunos textos, de sus propias memorias personales inéditas que, con su proverbial generosidad, nos ha permitido consultar. El interés radica, aparte de en la profesionalidad multifacética ya conocida del entrevistado, en poder recorrer con él una parte sustanciosa de la historia de los museos en España, en una época en que las aventuras culturales eran una auténtica epopeya.

No ha sido tarea fácil, porque su espíritu rebelde a los posibles homenajes (heredado de su maestro don Manuel Gómez Moreno) se ha resistido numantínicamente a un género que detesta. Resumiendo, todavía a sus casi noventa años, Casamar es mucho Casamar y hemos tenido que urdir una cierta trama con amigos, nuestros y suyos, formada por Paloma Acuña y Jesús Carrobles de la Real Fundación de Toledo, para que, poco a poco, fuese accediendo a la entrevista y sobre todo a que nos permitiese grabarla, ya que el primer día se negó en redondo. El peso de la entrevista lo llevamos Clara, la secretaria de redacción de la revista *museos.es*, un servidor, y uno más, Bruno, que estaba en la placenta materna de Clara, oyendo a uno de los últimos sabios integrales que quedan vivos. Me sorprendió mucho la ternura de Casamar con ese *nasciturus* y la lección increíble que estaba recibiendo Bruno de un viejo sabio que podía cantar completo el *Trágala* en la era de Internet. Espero que los lectores disfruten de esta humilde lección de un sabio («todos los



Figura 1. Don Manuel Casamar y Santiago Palomero durante la entrevista el 10 de diciembre de 2009.

sabios lo son» Casamar *dixit*) de los que saben, entre otras cosas, latín de verdad.

El modo de abecedario de esta semblanza es en realidad un diccionario alfabético y vital de las ciudades por las que él pasó y de las que pasaron por él, porque se trata de una persona dúctil y cariñosa, que se deja querer inmediatamente, pero que no deja indiferente a nadie, porque dice lo que piensa y lo que siente. Es un gran amigo de sus amigos y de sus presuntos enemigos habla muy poco. Es paradójico y sorprendente; por ejemplo, aunque es de tendencia conservadora en algunos aspectos, incluido el político (herencia de la disciplina militar de su padre), sin embargo es absolutamente progresista y casi rebelde en otros. Transitó sin problemas con el franquismo porque es un hombre de orden, a pesar de ser un hijo espiritual de la Institución Libre de Enseñanza, de la que se declara ferviente admirador; católico y creyente en plena «poscruzada» era firme defensor del Concilio Vaticano II y nada amigo del Opus entonces tan de moda entre gentes del poder; vanguardista en la forma

de exponer, cuando los conservadores de museos españoles eran muy conservadores; abierto a la ciudad del museo en el que trabajaba frente a la tendencia de otros compañeros de encerrarse en su museo y en sus piezas; exquisito en el trato con los anticuarios, pero muy firme en la defensa del patrimonio español, aunque se ganara algunos silbidos cuando levantaba la mano para ejercer el derecho de tanteo o retracto en las subastas.

No vive en una casa normal porque, como Borges, él es también su biblioteca de casi 200 m<sup>2</sup> y con más de 50.000 ejemplares repartidos por todo hueco existente en su hogar. Generoso ya la ha donado, en gran parte al Centro Juan de Mariana de Toledo, así como a la propia biblioteca del Museo Nacional de Artes Decorativas donde hacemos la entrevista. En suma, si tuviésemos que resumir en una frase su bonhomía, no estaría mal la que dio Valle Inclán para el Marqués de Bradomín: hombre de orden, católico y sentimental, pero quizás en orden inverso.

No vive en una casa normal porque, como Borges, él es también su biblioteca de casi 200 m<sup>2</sup> y con más de 50.000 ejemplares repartidos por todo hueco existente en su hogar

## Alcalá de Henares-Aranjuez (1920-1936): Infancia y adolescencia

Una infancia feliz a pesar de las dificultades de la época. Así podríamos resumir «los felices años veinte» del niño Manuel Casamar, Manolito para todos en aquellos tiernos años.

Cuando le preguntamos su primer recuerdo de la infancia no tiene ninguna duda: «El primer recuerdo que tengo es el de la casa donde nací, en la pequeña calle de Bustamante de la Cámara, entre las plazas Mayor y San Diego, de Alcalá, de un balcón, la escalera muy empinada y un gato. Debo tener dos años escasos».

Así de preciso será siempre Casamar a lo largo de la entrevista, una memoria prodigiosa y ninguna duda. Sólo por curiosidad, inquirimos sobre el segundo recuerdo, para ver si lográbamos poner tanta certeza en algún aprieto; este fue el resultado: «El segundo recuerdo es en Madrid, y estoy en una habitación grande iluminada por una puerta vidriera

Los buenos conservadores de museos deben ser grandes contadores de historias porque tienen el deber de apasionar a sus públicos con lo que han logrado aprehender antes del estudio de sus colecciones; somos los conservadores de museos los que damos la voz, la luz y la palabra a las piezas



Figura 2. Fotografía de la familia Casamar en el estudio fotográfico de la calle del Pez. Don Manuel Casamar de niño, detrás, con melena y encaje.

por la que se ven árboles, tumbado sobre una camilla pataleando... según me contó mi madre se trataba del Instituto Antidiftérico, y me estaban inyectando la vacuna». Como es lógico no seguimos por ese camino y a partir de entonces le dejamos que dijera lo que le diera la real gana, pero con un cierto orden cronológico para no perdernos.

La luz y los árboles, la naturaleza y unas ciertas maneras de abordar la belleza de las obras de arte que luego formarían parte de su vida dedicada a los museos, se atisban sin dificultad en sus primeras percepciones. Por ejemplo, recuerda con nitidez una foto de familia, de esas que se hacían en los estudios fotográficos de la época y que, como no podía ser de otra forma, siendo Casamar, conserva todavía hoy, en el que la luz sobrepasa incluso el recuerdo de su madre: «Recuerdo vagamente el vestido de mi madre a franjas color violeta, y, por encima, la luz, la luz que entraba por el techo de cristal, envolviéndolo todo. Tal vez sea la luz uno de los dominantes de

mi vida...» (figura 2). Como no podíamos acabar de creernos tanta memoria, dudamos como Santo Tomás y por tercera vez probamos pidiéndole si se acordaba de dónde estaba el estudio. Respuesta sin vacilar: «En la calle del Pez, esquina San Bernardo, en el último piso». A esas alturas del inicio de partido ya íbamos Casamar 3 - Palomero&Clara 0, así que no abundamos más en toda la entrevista por si caía una goleada.

Su padre, militar, era el secretario del General Cavalcanti y con la Dictadura de Primo de Rivera, toda la familia se traslada a Aranjuez. Parece como si la vida le llevase de vergel en vergel. Además de la luz, el agua será otro de los elementos fundamentales en la vida de Casamar y sobre todo su relación posterior con la cultura islámica y el arte: «Y, en Aranjuez, fue el abrirse a la luz, al color, a las plantas, al agua siempre corriendo, siempre pasando. Vivíamos cerca del caz –una de las acequias de riego, la de la margen izquierda– a las afueras de Aranjuez, cerca de Palacio y no lejos

de la estación». Quizás su primer atisbo de lo oriental, aunque fuese por el olor, lo pudo tener en una cajita india de sándalo que regalaron a su madre. Aquella caja tallada con un león (que por supuesto conserva) guardaba siempre su perfume y quizás soñara allí su posterior viaje al Cairo, aquel niño que todavía no sabía que iba a ser el descubridor de alguno de los secretos que guarda la loza dorada. En Aranjuez todavía se conservaba vivo ese aire de residencia de verano de los reyes, a modo de Alhambra madrileña y parajes como el «Deleite de Isabel II» o las visitas en su infancia de los reyes a sus palacios estivales o los recreos de éstos y su corte en las fallas, aún reales, formaron parte de esa infancia feliz de nuestro entrevistado: «El Rey llenaba la vida de Aranjuez con sus visitas y las temporadas de caballos en Legamarejo, en las que corría su cuadra como Duque de Toledo. Y la Reina Madre también, como cuando inauguró la nueva estación del tren, que me asombraba con su esplendor, los techos tan altos y las lámparas tan grandes».

Y además en verano podía remojarse en las fuentes y pasear por los jardines: «Íbamos de la fuente de Narciso a la de Apolo con su teatro de columnas y de la de Hércules a la del Niño de la Espina o a la de Baco... Íbamos a ver a los madereros de los pinares de Cuenca, cuando llegaban por el río andando sobre los pinos, bajando por la presa ante el Jardín de la Isla, que hacían descender con sus garrochas hasta las serrerías de Correcher».

Otro de los privilegios de Casamar niño (figura 3) fue el de ver pintar a Rusiñol en el Jardín del Príncipe y sobre todo sus infinitas visitas a la Casita del Labrador: «Aún hoy, hasta en sueños, muchas veces la recorro y repaso sus salas, habitaciones y sus contenidos: muebles, objetos y tapicerías se quedaron para siempre en mi memoria».

De la escuela de párvulos recuerda lo muy bien que aprendió a escribir toda clase de letras: inglesa, redondilla, española y gótica. Estamos seguros de que todavía hoy las puede repetir y por eso su letra es tan cuidada, tan aseada, sin tachones, acostumbrado a usar plu-



Figura 3. Don Manuel Casamar a la edad de 5 años, hacia 1926.



Figura 4. Fachada de la Universidad de Alcalá de Henares desde la plaza de San Diego. Vistas desde la ventana de la casa familiar.

millas. La ortografía la aprendió sin reglas, leyendo el Quijote en corro y ya con siete u ocho años recuerda que no tenía faltas. Tampoco preguntamos más porque ya no dudamos que es absolutamente cierto.

Hacia 1926, lo recuerda bien, porque fue el año de la hazaña del Plus Ultra, fue cuando dijo por primera vez que quería ser arqueólogo. Con la misma exactitud con la que Gabriel García Márquez describía el día en que el coronel Aureliano Buendía conoció el hielo, así Casamar nos trae de su portentosa memoria una anécdota que podría parecer trivial pero que no lo es, dado que ha acabado siendo cierta: «En la farmacia de Clotilde y Emeterio, junto a nuestra

casa, nos daban propaganda de la Aspirina Bayer en unos libritos en colores contando las maravillas de sus propiedades. Uno contaba, ya sabía leer bien, cómo los arqueólogos se la daban a la momia de Tutankamon, que resucitaba. Por eso cuando me preguntaron qué quería ser de mayor, dije naturalmente, que arqueólogo».

Los buenos conservadores de museos deben ser grandes contadores de historias porque tienen el deber de apasionar a sus públicos con lo que han logrado aprehender antes del estudio de sus colecciones; somos los conservadores de museos los que damos la voz, la luz y la palabra a las piezas. Y, por supuesto, como buen contador de historias orientales, ya desde pequeño, contó cuentos: «Uno de mis primeros cuentos fue el de *Aventuras Descabelladas*, en el que todos los animales del corral capitaneados por el gallo se hacían piratas». Cosa a señalar, casi un misterio, es lo «poco» que ha escrito Casamar para todo lo que sabe; queremos decir que «podía» haber escrito mucho más y eso lo sabemos bien los que conocemos su erudición y su enseñanza permanente. Incluso cuando don Manuel Gómez Moreno lo quiso llevar a la Academia de la Historia, respondió muy humildemente a la aseveración de su maestro «Tú sabes más que muchos de ellos» con un lacónico: «Sí, pero no lo he demostrado». Naturalmente que no estamos de acuerdo, es la calidad y no la cantidad la que muestra la obra de una persona y en eso es difícil llegar a su altura.

Casamar niño fue un gran lector de Salgari: «*La hija de los Faraones* y *El sacerdote del Templo de Ptah* eran unos libros encuadernados y con muchas ilustraciones que había en casa. Egipto colmaba mi imaginación. Me acordé mucho de ellos cuando viví en El Cairo». Y también leyó casi toda la obra de Julio Verne y, como a Peter Pan, seguro que no le hubiese importado no ser mayor de lo feliz que fue su infancia. Pero tuvo suerte, porque en su vida joven, madura y adulta, siguió siempre siendo igual de feliz que el niño que fue y que en el fondo sigue siendo. Él mismo lo dice en la

frase que encabezan sus memorias: «J'ai été un enfant gaté de toute ma vie. Et j'en reste encore. Porque he sido siempre muy querido». Y es verdad. Y un rasgo más del niño Manolito, el orgullo y la sinceridad que en él siempre van de la mano: «Según me han contado en mi casa, yo era el niño mimado de mi abuela materna, que decía de mí: "Este niño tiene más orgullo que don Rodrigo en la horca" un dicho muy madrileño, por la muerte de don Rodrigo Calderón en la Plaza Mayor. Lo malo es que era y sigue siendo verdad». Sin embargo el orgullo, como todo, tiene dos caras y el suyo nos atrevemos a creer que es el lado más positivo, el de las cosas bien hechas y sobre todo, el de corregir los muchos errores en catálogos de exposiciones o de museos. En eso es inflexible y no lo calla un ejército.

Y de la infancia pasó a una juventud en la que siguió leyendo como durante toda su vida, siendo todavía hoy una de las personas que más lee de las que conozco. Lector voraz y no sólo de libros, sino de revistas y periódicos: «En casa se había leído siempre el *ABC* y *Blanco y Negro* por mi padre, *El Sol* por mi madre y *El Imparcial* por mi abuela, que desde joven se mantuvo liberal, como vieja madrileña. Ella me había enseñado el *Trágala*. No pude resistirme y le dije si lo podría cantar, a pesar de saber que podría ser el 4-0 y así fue: «Ese narizotas, cara de pastel, aquel que reinaba allá en Aranjuez...» y además de entero, lo cantó bien.

La llegada de la República y la salida del Rey fueron acontecimientos traumáticos en cierto modo para su familia, que no pasaron inadvertidos para aquel joven observador. Para él fue la salida del paraíso; se trasladaron de Aranjuez a Alcalá de Henares y con ese traslado quizás se fue su infancia para siempre. La sensación de peligro por los acontecimientos históricos que seguirían quedó reflejada en ese niño libre que correteaba por Aranjuez sin cortapisas en su obligada reclusión ahora en los pabellones militares del edificio del cuartel en Alcalá.

Con todo, Casamar pudo descubrir Alcalá, otra joya que dejaría huella pro-

funda, en la que estaba la imprenta donde se hizo la *Biblia Políglota* y lo que esta significaba: «Y nos fuimos a Alcalá. Con el río y los montes tan cerca y unas puestas de sol maravillosas en el cielo, transparente, líquido como de cristal, en el aire limpio. Cuántas tardes mirándolas, de rodillas en una silla, solitario, apoyado en la ventana abierta sobre la plaza de San Diego con la fachada de la Universidad a mi izquierda, dorada por el sol poniente. Con una máquina de cajón rudimentaria, la primera que tuve, inicié mi carrera fotográfica, y una de mis primeras fotos fue la de la fachada de la Universidad desde esa ventana». Por si alguien lo había dudado, conserva esa foto (figura 4). Casamar conoció esa Alcalá provinciana de curas y militares, muy diferente de la que hoy sale en la bien recreada serie de los sesenta ochenta Cuéntame rodada precisamente allí.

Fue a los Escolapios, a partir de octubre de 1931, y jugaba en sus patios –no se le olvidan ni el frío ni los jabones (hoy desconocidos para nuestra juventud acomodada)– y cómo sin darse cuenta iban penetrando en su ADN de conservador acontecimientos singulares de la historia de España: «A veces pasábamos al patio trilingüe, era el del antiguo Colegio Trilingüe en el que se estudiaron las tres lenguas bíblicas: hebreo, griego y latín».

En aquel tiempo aparecieron por vez primera en su vida los museos: «Antes de acabar el curso vinimos con el padre profesor a Madrid a ver museos... Desde Atocha vimos primero el Naval; entonces se entraba por la puerta principal de Montalbán con su solemne escalera de mármol, y luego, Castellana arriba, al de Ciencias Naturales con sus pájaros disecados y animales dentro de tarros de alcohol... Cuando volví después de la Guerra, muchos se habían perdido porque en ella no se repuso el alcohol y estaban secos y perdidos, pero aún quedaban las mariposas, los insectos; los cristales y ¡el diplodocus!».

Tuvo un bachillerato feliz, como toda su vida, aprendiendo y aprehendiendo todo y de todo, su mentalidad científica y su rigor descriptivo se con-

forman en estas fechas: «Con el padre Andrés (figura 5) aprendimos a formular –aún me sé los cuerpos simples y los símbolos– y hacíamos prácticas en el laboratorio; íbamos también al gabinete de Física a ver cómo generaba electricidad el carrito de Ruhmkorff o se hacía el vacío en las esferas de Magdeburgo o a practicar los ejes de simetría de los cristales. Era emocionante ver cómo se correspondían las caras; la simetría conformó más mi mente y siempre está subyacente en mi descripción de objetos». Y por si alguien tuviese alguna duda al respecto y quiere saber cuál es el método, opositores incluidos, también lo explica con claridad: «Las descripciones lo son o bien en sentido radial, si el objeto es circular; en diagonal si es cuadrado, y de dentro hacia afuera o al contrario, según manden los motivos, o bien de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda si es rectangular. Pero siempre queda asimilado el objeto a una forma cristalina, lo más simple posible y a sus ejes».

Siempre ha sido coleccionista de muchas cosas, desde insectos a sellos: «Mi tío Tomás me dio algunos de los primeros que tuve: el seis cuartos negro de Isabel II y también algunos ingleses de Jorge V. Salvador Hidalgo, hijo de un amigo de mi tío Tomás, me regaló el primer catálogo Yvert & Tellier de los suyos atrasados, en el que practicaba mi francés, y adquirí en él un fuerte vocabulario de los colores en francés, y aprendí entonces a diferenciar matices, que me ha servido de mucho siempre, como cuando en los sesenta y en lo alto de un andamio ayudé a Henri Stern a describir los mosaicos de las cúpulas del Mihrab de Córdoba. Discutíamos sobre los colores de las teselas. Stern me lo agradeció en la publicación». Así es Casamar, nunca da puntada sin hilo. Todo le sirve, todo lo aprovecha, desde la infancia hasta hoy, su vida es un largo e inacabado aprendizaje y un magisterio sin límites. La última vez que lo tuve que presentar como Subdirector General de Museos Estatales a los nuevos conservadores que hacían el curso de prácticas, me cortó a la mitad de la presentación



Figura 5. Don Manuel, niño, en el Colegio de don Andrés, hacia 1926 (segundo a la derecha del maestro, el del mechón).

«Con una máquina de cajón rudimentaria, la primera que tuve, inicié mi carrera fotográfica, y una de mis primeras fotos fue la de la fachada de la Universidad»

con un claro y rotundo: «Palomero, basta ya de alabanzas; vamos al grano!».

Allí manejó a fondo la revista *Toledo*, ciudad que de este modo, empezó a conocer. Aquí aparece pues, en su imaginario personal, la primera referencia a Toledo, ciudades que con Málaga y Granada serán muy importantes posteriormente en su vida y en su obra: «De la revista *Toledo* recuerdo entre otras cosas la foto del *Sol de Orán*, una magnífica custodia de la parroquia de Santa Leocadia que se perdió en la guerra y los *Mosaicos de Erustes*, descubiertos en tiempo de Carlos III y publicados entonces. En uno de los primeros Feriartes salieron a la venta algunos de los grabados iluminados a mano. Aprendí con aquella revista mucho sobre Toledo y que me ha servido mucho después».

En Alcalá despertó para siempre su vocación hacia el arte y la arqueología. Pronto pasó de los insectos y sellos a la cerámica, otra de las grandes pasiones de su vida: «Las excursiones a la búsqueda y recolección de insectos pronto dejaron paso a la recogida de fragmentos de cerámica por los sitios de Alcalá la Vieja y el solar de la antigua *Complutum*».

El paso de la enseñanza de los Escolapios de Alcalá al flamante nuevo Instituto de Enseñanza Secundaria fue una gran suerte para él, porque los nuevos profesores y catedráticos seguían las directrices de la Institución Libre de Enseñanza.

Allí cursó segundo, tercero y cuarto del plan de 1931, que «consistía en no tener libros de texto y estudiar sobre los apuntes que tomase en clase». La música, otra de sus grandes vocaciones frustradas junto con la arquitectura, le llevó a saber cantar y a solfear canciones populares editadas por aquel entonces en los cuadernos Pueblo, y con su profesora Doña Rosario llegó «hasta solfear fugas de Bach haciendo cada uno una voz».

El cine también formó parte de su infancia y juventud, primero en el Salón-Teatro de Alcalá. Aprecia todavía las clases de uno de sus profesores, García Mantilla, que les ponía cine: «Nos puso un reportaje suyo sobre El Escorial del que me impresionó la belleza de la Fuente de los Evangelistas subrayada por él con unas vistas en las que el agua, una de mis pasiones, saltando y reflejándola, me la hicieron inolvidable».

Como alumnas de las Escolapias y gracias a García Mantilla conoció en Alcalá a Curra y Lola Gómez Moreno, sobriñas del que después habría de ser su gran maestro don Manuel Gómez-Moreno.

De las barbaridades de la Guerra habla muy poco, pero sirva de reflexión una anécdota de uno de sus profesores muy queridos, al que vio transmutado de camisa azul en Salamanca, unos años después: «Pasada la Guerra publicó un panfleto muy del momento, olvidándose de lo mucho que por él habían hecho sus maestros. Nada extraño. El agradecimiento rara vez brota en los humanos huertos; prevalece la cosecha del momento. Experiencia que he sufrido bastante en mí mismo». Vaya aviso para caminantes de antes, de ahora y del futuro.

## Salamanca-Madrid (1936-1950): Juventud

Época dura y difícil donde la haya para todo el mundo. Manuel Casamar ante la estulticia de Millán Astray de «Viva la muerte!» hizo lo mismo que un servidor

hubiese hecho: refugiarse en el arte o exiliarse a México. Él decidió quedarse aquí porque los dos extremos le eran extremos, aunque su formación de hombre de orden y su familia militar, le hacía mas soportable el primero que el segundo, del que temía el desorden, la revolución y la anarquía del Frente Popular, además no se le había perdido nada por el Distrito Federal, al que yo me hubiera mudado sin dudar. Y encontró en Salamanca su propio oasis de paz: «La vida para mí fue ir descubriendo un mundo de belleza sobre todo arquitectónica en visitas solitarias a iglesias, conventos, antiguos colegios universitarios, alguno en ruinas, llenos de poesía en sus árboles viejos y restos de jardín... y en la Biblioteca General revolví y leí mucho. Sobre todo arte y descubrí a Mâle y sus estudios del mundo medieval».

Su primer montaje de «museo» lo llevó a cabo en Alcalá en el «Hospitalito» de Antezana: «con cosas antiguas del hospital en la sacristía de la capilla de San Ignacio, montamos entre Pablo Rodríguez, Antonio Penalva y yo, lo que nosotros llamábamos el “museo”. Allí le regaló el Padre Juan José de Lecanda su primer libro de arte: el *Manual de Arqueología Sagrada* del Padre Nadal. Y el primer libro que se compró en Salamanca fue el *Manual de Techumbres y Artesonados* de José Ferrandis. Otros muchos vendrían después, incluida su extraordinaria colección de facsímiles, donada a Toledo en su integridad.

Siguió, pues, en Salamanca sus estudios de bachillerato interrumpidos, y en la Biblioteca de la Universidad leyó a Corpus Barga, a Pfandl y a Menéndez Pelayo. De la Guerra recuerda las sirenas y la bajada al refugio de la Catedral Vieja. Por entonces comenzó sus primeras visitas a los anticuarios, costumbre que ya no abandonaría el resto de su vida y que le sirvió para su trabajo posterior en la Junta de Calificación y Valoración de Obras de Arte.

En 1938 compra en la Librería «La Facultad» el libro que sería de cabecera durante toda su vida y que todavía, afortunadamente, lo es: *La Flor Nueva de Romances Viejos* (figura 6) de don Ramón



Figura 6. Portada de la primera edición de *Flor Nueva de Romances Viejos* de Ramón Menéndez Pidal, 1938.

Menéndez Pidal en «su primera y bella edición de Espasa, ilustrada por Marco Pérez, recién llegadita de Buenos Aires... Lo que no sabía yo en ese momento, era el regalo que me hacía don Ramón entonces y mucho después, hasta convertirse en mi libro de cabecera, leído y releído durante muchos años, hasta encuadernarse... Aún lo conservo y lo leo». La tenacidad y la memoria fotográfica de Casamar le permiten a lo largo de su vida un ir y venir constante de los más pequeños recuerdos, y utilizarlos con gran acierto en montajes posteriores. Por ejemplo, cuando monta uno de sus últimos museos junto con Navarrete –un compañero de fatigas recientemente fallecido–, el Museo de Cuenca, en el año 1975, dedica una sala a Marco Pérez que todavía se conserva. El primer museo en el que yo ejercí como director fue el Museo de Cuenca y tengo una gran admiración por el dibujo y la escul-

tura de Marco Pérez. Quiero creer que mi primer catálogo de exposiciones fue precisamente de este artista de la Serranía de Cuenca, que realizó la mayoría de los pasos procesionales que hoy forman parte de la Semana Santa conquense. Es otra lección que debo a Casamar de las muchas que luego en Toledo, en el Museo Sefardí, y ahora en Madrid, he podido recibir de este maestro.

Salamanca le proporcionó muchas enseñanzas para su posterior etapa de conservador: «Con la ayuda de don Antonio García Boiza, catedrático de arte en Salamanca, conocí muchas casas, muchas iglesias y conventos de Salamanca de los que hablaría mas adelante con don Manuel: las Bernardas y su ábside como una concha, obra exquisita de Covarrubias; Santo Tomás Cantuariense, edificado pocos años después de la muerte de Becket; San Esteban tan imponente y su retablo, obra maestra de Churriguera; las Dueñas; la Casa de las Muertes, vecina de la de Unamuno, a quien alguna vez vi de lejos en sus paseos, antes de su muerte; la Casa de la Salina; las Úrsulas con la tumba de Fonseca y Acevedo y las Agustinas o la Purísima, por el maravilloso cuadro de Ribera, donde he pasado muchas horas, contemplándolo y también los maravillosos grises del San Genaro, a los que pocos han llegado, o las taraceas napolitanas de mármoles y piedras duras o en la misa de doce en la que tocaba buena música el director del Conservatorio...».

El mes de junio de 1940 fue el de la ocupación alemana de París. La familia Casamar se acababa de trasladar entonces a un Madrid empobrecido por la Guerra. Una de las lecciones mas profundas sobre la Guerra Incivil y su impacto en España la hemos encontrado en sus memorias: «Volvíamos a un Madrid víctima de tres años de guerra, y desde mucho antes, más de un siglo, víctima ya de un país desgarrado por tensiones contradictorias en lucha por el poder de facciones y partidos que entendían la democracia como la oligarquía del partido de turno y de una República que ni pudo, ni supo, hacer la transformación que el país necesitaba a gritos».

Fue esta etapa de una búsqueda espiritual y concentrada del ya joven Casamar. Buscó guía espiritual y la encontró en el Padre Ángel Carrillo de Albornoz y en la Congregación de «Los Luises» madrileña: «Dominaba el alemán, como yo entonces, y este era otro lazo para entendernos. Pocas veces he sido más feliz que en el trato con él. Me dio a conocer los avances en la renovación litúrgica que promovía don Pío Parsch desde su abadía de Beuron que, junto a la nueva simbología inspirada en el arte cristiano, hoy ya son normales en la liturgia actual, pero que entonces y más en España, pertenecían a la actualidad más avanzada, no compartida por la normativa eclesiástica y más la española, enquistada en tradiciones envejecidas y que ha costado mucho desterrar». Como vemos, siempre en la vanguardia intelectual de su época, incluso en sus creencias más íntimas.

Aunque es poco conocido, en sus memorias se refiere al Padre Llanos con admiración: «En el despacho de la Congregación tenía las obras de la Generación del 27, que era la suya, algunas dedicadas. Allí me empapé de ellas como las del Alberti joven que nunca fue más revolucionario ni mejor poeta que entonces... Nos entendimos muy bien y lo acompañé en las campañas de ejercicios y en la vida interna de la Congregación con mi mayor dedicación. En el Pozo [del tío Raimundo] ya no le acompañé porque estaba en Málaga trabajando en sus museos».

Formó parte en esa época del grupo de jóvenes intelectuales que querían reformar la Universidad y volver a las tradiciones de la Institución Libre de Enseñanza (figura 7): «En la Congregación éramos muchos los universitarios que habíamos ido con idea de reformar la Universidad y formábamos grupos por facultades y escuelas técnicas. En el de Filosofía y Letras estábamos Carlos París, Antonio Fontán, Luis Cencillo y yo. Carlos derivó a las filosofías marxistas, Fontán desapareció de repente y Luis y yo seguimos en nuestras propias ideas».

En el año 1944 el Padre Llanos lo acompaña a Aranjuez. Volvía a su vergel de infancia: «La vida en Aranjuez fue volver a los recuerdos de la infancia y



Figura 7. Carnet de la biblioteca de la Universidad de Madrid de don Manuel Casamar, 1941.

también entrar en una infancia espiritual comprendida y gozada desde la comprensión y madurez de mis veinticuatro años, con una carrera universitaria intensa, pero de momento cerrada, especialmente en los dos años de noviciado con sus pruebas realizadas envuelto en una alegría interior continuada en la que apenas hubo sombras».

Ahí estaba sembrado ya lo mejor de Casamar y fructificaría más adelante en una de las vidas profesionales, como conservador de museos, de las que de verdad son ejemplares por su servicio al Estado y de la que daremos cuenta en la próxima entrega con la labor realizada en Granada, Málaga y Madrid en lo mejor de su madurez profesional, de la que seguimos disfrutando hoy sus colegas y amigos.

Su historia es extravagante, como indica el propio sentido etimológico de la palabra, «extra» «vagantis», porque Casamar siempre obró fuera del orden normal de las cosas en su vida. Lo entendió en sus profundas meditaciones en Aranjuez, donde creemos que «nació» dos veces, porque allí ya decidió dar un

vuelco a su vida encaminado a la investigación del arte y la belleza: «Luego me fui dando cuenta de que Dios me había dado unas cualidades, que constituían los pocos talentos que poseía y eran los que tenían que fructificar y comprendí que en el cumplimiento de esa parábola estaba la razón de mi existir».

Pero sería años después, en Granada, en 1955, cuando definitivamente la parábola de su vida tomó forma: «Había permanecido los primeros meses viendo la Alhambra desde la Cartuja y un día subí. Estábamos en la galería baja de Carlos V y de repente, se abrió una puerta y sacaron una gran tinaja del almacén del museo. Fue un vuelco para mí como el que tenía la tinaja al sacarla. En ese momento comprendí que mi verdadera vocación eran la Arqueología y el Arte».

Como dijo Virgilio en la *Eneida* «Panduntur Portae», y las puertas se abrieron de par en par, con esa aliteración latina, que ya no lo abandonaría en toda su vida. Ha tenido suerte y se le han abierto muchas puertas, pero se lo merecía.

# «¡Que Carlos I y V os defiendan de todo mal!»

## Noche de ronda en el Museo del Prado (Sobre los objetos encontrados bajo la estatua de *Carlos V dominando al Furor*, de Pompeo Leoni)

Juan Ramón Sánchez del Peral y López  
Museo Nacional del Prado  
Madrid

Juan Ramón Sánchez del Peral y López es licenciado en Geografía e Historia (especialidad en Historia del Arte) y diplomado en Restauración de Pintura, y en catalogación documental, además de contar con el título de posgrado de experto en Comunicación y Arte. Involucrado en el ámbito de museos desde el año 2000, fue becario del Museo del Prado y de Patrimonio Nacional, y ha trabajado como técnico en el Departamento de Documentación del Museo del Prado entre 2002 y 2009. En la actualidad es técnico de museos en el Servicio de Documentación del Área de Biblioteca, Archivo y Documentación del Museo Nacional del Prado.

jr.delperal@museodelprado.es



Figura 1. Vista de la Rotonda Alta de Goya en el Museo del Prado. © Museo Nacional del Prado.

El 7 de julio de 2008, Marta Hernández, conservadora del Museo del Prado, asistida por la Brigada para el movimiento de obras de arte, procedió a mover el pedestal que sustenta la escultura de bronce que representa a *Carlos V dominando al Furor*, obra de Pompeo Leoni (n.º cat. E-273) (figura 2). Nadie en el museo recordaba cuándo fue la última vez que se había realizado este movimiento. Dicha acción reportó una sorpresa, absolutamente inesperada. En el hueco interior del pedestal se encontraron una serie de objetos depo-

sitados, según parecía a primera vista, hace bastante tiempo. Trasladados al Servicio de Documentación, pudimos comprobar lo que contenía el insospechado «tesoro».

Sin lugar a dudas, todo el que lea estas líneas estará de acuerdo en que la documentación aquí presentada es de lo más atípico que pueda encontrarse en un museo. Aunque es verdad que se han dado casos similares, como el de *El joven de Magdalensberg*, del Museo de Viena, en cuyo interior se encontró un naipe de 1668, igual que se encontró, no un naipe, sino una baraja, detrás del vaciado de yeso que reproduce la figura del *Hércules Farnesio* que flanquea el zaguán de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando. También es cierto que los imagineros barrocos en ocasiones solían plasmar su firma en un billete de papel que luego escondían en alguna oquedad de la imagen de su creación. Pero en esta ocasión, el planteamiento es más complejo.

El caso es que, el pedestal de la escultura de Carlos V ha servido, singularmente, como medio de comunicación entre el personal en activo en el Museo del Prado en 1923 y los que nos encontramos trabajando en 2008, para transmitir una divertida broma, que debió de surgir en algún momento del tedio de algunos de los trabajadores más frecuentemente olvidados: conserjes, porteros, ordenanzas. Contribuimos modestamente desde estas líneas a la documentación

de su actividad, con un pequeño grano de arena y de forma poco convencional.

Dentro del pedestal se encontró un sobre, reutilizado, que contenía un par de notas y una moneda, que establecían con el presente una singular conexión en el espacio y en el tiempo.

Las dos misivas, rezuman «humor negro», puesto que, como ya se nos indica en el sobre, se giran «Desde el Infierno», por parte de unos castizos personajes, en un sin par derroche de imaginación.

En el sobre se señala que el contenido está dirigido «A los porteros de Goya», sin duda con la esperanza de que fueran las personas actualmente destacadas en la Puerta de Goya del museo quienes primero hallaran la carta. También se dirige «a los Ordenanzas de Secretaría y Dirección», ya que, quizá pensaron que estos serían los siguientes en cuyas manos recaería el documento.

Un monigote, pretendiendo representar una calavera y dos tibias cruzadas, unidas a la aclaración sobre el remitente («Ramos / Portero en / la actualidad / Condenado») y el lugar desde el que se envía (el Infierno, como queda dicho), añaden un toque macabro y de acidez muy hispánica.

El primero de los documentos, fechado el 12 de diciembre de 1923, está escrito por José Ramos Moreira, quien se identifica como «portero quinto». Comienza expresando un particular *memento mori*, sobre la fugacidad del hombre y de la vida, mediante un chusco «*reberteris in pulvis*», parafraseando al Génesis (Gn. 3.19), o intentándolo, en latín macarrónico y con falta de ortografía incluida. Después continúa con un saludo desde su residencia actual, en el Cementerio del Este (hoy Cementerio de la Almudena), donde debía de estar seguro de que estaría habitando en el momento de ser encontrada la comunicación. Este propio nos invita a su humilde morada, aunque eso sí, en un alarde de consideración, desea tener que esperarnos muchos años (como decían las abuelas). Nos informa que lleva tres años al servicio del museo y la cuantía de su salario («25 duros al mes»), que parece no llegarle para sus



Figura 2. Leone Leoni y Pompeo Leoni: *Carlos I de España y V de Alemania, dominando al Furor*. Madrid, Museo del Prado, n.º cat. E-273. © Museo Nacional del Prado.

gastos, por lo que se lamenta de tener que abandonar algunas de sus aficiones, como el beber, afición en la que, por cierto, se manifiesta como un gran conocedor, pues nos ofrece una lista de los lugares de culto a Baco más adecuados para realizar libaciones en honor del dios del vino en las proximidades del museo, en las calles de Jesús y Moratín. También se lamenta por tener que dejar el tabaco y por verse obligado a iniciar una vida de austeridad en la alimentación (ya se puede comprobar que la precariedad tampoco la hemos inventado ahora, precisamente). Con un exabrupto nos manda a todos a tomar algo a su salud, en alguno de los templos del vino de los que era parroquiano fidelísimo (viniéndole a la memoria que todavía tenía alguna «pella» que saldar al respecto). Concluye poniendo a los lectores bajo la protección de Alá y para mayor seguridad, nos encomienda a la protección de un señor más terrenal, como es Carlos V, a cuyos

Dentro del pedestal se encontró un sobre, reutilizado, que contenía un par de notas y una moneda, que establecían con el presente una singular conexión en el espacio y en el tiempo

Esta simpática broma espacio-temporal nos hace volver la vista sobre el gran número de personas que hacen –e hicieron, a lo largo de casi doscientos años– con su trabajo, que el museo esté vivo y funcione



Figura 3. Sobre reutilizado, encontrado dentro del pedestal de la obra de los Leoni. Foto: Juan Ramón Sánchez del Peral. © Museo Nacional del Prado.

pies debía encontrarse en el momento de escribir esas líneas. Y para que constase con todo rigor, lo rubrica, acompañado de las firmas de dos colegas (Nicolás Fernández y Fortunato Ruiz, quienes aprovechan, muy divertidos, para recordar «¡cuánto dio que hacer!», no sabemos si refiriéndose al autor del escrito o al Emperador).

La segunda nota, fechada en su encabezamiento el mismo día que la anterior, parece escrita por todos los porteros del museo, al alimón, puestos de acuerdo en esta inocente gamberrada y en convidarnos a «mediochicos» de vino, en alguna tasca próxima. El motivo no es otro que «por haber derrocado al mas grande que tubo [sic.] España», lo que parece referirse al Emperador Carlos, al que sin duda debieron bajar de su pedestal en aquellos días, lo que les daría oportunidad de dejar dentro la nota, cuyo sobre, por cierto, aparecía parcialmente salpicado de enlucido de yeso, lo que hace pensar en el sellado posterior del pedestal. Para dejar claro que la invitación no va de boquilla,

dicen enviarnos «diecito de cada uno», o sea, diez céntimos, moneda popularmente conocida como «una perra gorda». Efectivamente, en el sobre venía adjunta una moneda, acuñada en 1870 y todavía de curso legal por entonces, con el objetivo de que la invirtiésemos en el «suso calmante» y en «una frasquilla de la tierra». En otro pasmoso alarde de clarividencia, nos piden «que nos comuniquéis por el medio mas rapido, a donde lo trasladais para jirarle [sic.] una vista», refiriéndose sin duda a la imagen de Carlos V, pues supondrían que si habíamos encontrado la carta, se debía a un movimiento de la obra y su pedestal. Aprovechan el reverso para enviar recuerdos a algunos de sus contemporáneos: Ramos manda recuerdos al Portero Mayor, mientras que Carmona envía «un abrazo helado» al ordenanza de secretaría; mientras tanto, parece que han cambiado de día, pues afirman encontrarse ya en el día 13 de diciembre, lo que podría deberse a que la noche ha ido transcurriendo, y Fortunato Ruiz, un ordenanza de la dirección,

nos estrecha la mano desde el infierno. Además, nos informa, para nuestra tranquilidad espiritual, que el Portero Mayor, Marcelo, «se ha salvado y os vendice [sic.] desde la peana de Jesús nuestro padre» (parece que este debió de frecuentar un tipo de parroquia diferente de las de los alegres redactores de las cartas) y dice que nos llama que vayamos «a hacerle compañía», pero nos exhorta diciendo que «No le hagais caso» y que, mejor, nos vayamos a «soplar mas mediochicos» (¡sorprendente la afición bodeguill!).

Esta simpática broma espacio-temporal nos hace volver la vista sobre el gran número de personas que hacen –e hicieron, a lo largo de casi doscientos años– con su trabajo, que el museo esté vivo y funcione; también sobre sus cometidos cotidianos, como vigilancia, control de movimientos... y la cantidad de horas dedicadas a la institución, haciéndose presentes en esta ocasión de la forma más inusual e inesperada.

Algo de ellos ha quedado a los pies de las obras de arte.



Figura 4. Sello postal estadounidense denominado Washington de 2 centavos, correspondiente a la serie The Fourth Bureaus, adherido al sobre encontrado en el pedestal de Carlos V.  
Foto: Juan Ramón Sánchez del Peral. © Museo Nacional del Prado.

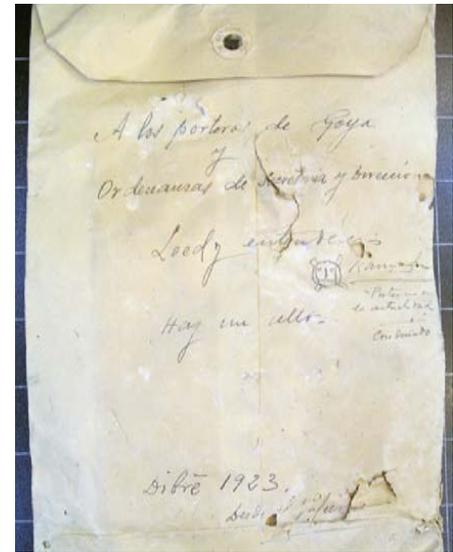


Figura 5. Reverso del sobre. Foto: Juan Ramón Sánchez del Peral. © Museo Nacional del Prado.

## Descripción y transcripción de los objetos aparecidos

### 1) Un viejo sobre (figura 3), reutilizado al parecer, que contenía la siguiente información:

a) En su anverso

- Un sello de correos blanco sobre rojo (figura 4), perteneciente a la posta estadounidense, como deja bien claro la inscripción de la orla central («UNITED STATES POSTAGE»); en el centro, en un óvalo se representa la cabeza de George Washington, girado hacia su derecha, mostrando su perfil izquierdo; bajo el retrato del Presidente, representada una cartela con la inscripción «WASHINGTON»; el valor del timbre es de 2 centavos, como indica la inscripción («2 CENTS 2»); aparece matasellado, con un matasellos redondo, con inscripción de procedencia («NEW YORK · M [borrado] CITY MALLS» y un número «8» en el centro). [Se trata de un sello de los considerados como de carácter ordinario, co-

respondiente a las series estampadas inicialmente en 1923, llamadas *The Fourth Bureaus*. Este ejemplar se emitió por primera vez el 15 de enero de 1923. Sus grabadores fueron Marcus Baldwin (de la imagen) y Edward M. Hall y Joachim C. Benzing (de las inscripciones)].

- La dirección del remitente, en el ángulo superior izquierdo, manuscrita a tinta («64 Seventh Ave. / New York»). [Se desconoce a quién corresponde esta dirección. En esa zona de Nueva York se alza la estación de ferrocarril de St. Penn y el *Madison Square Garden*]
- La dirección del receptor, en el centro del sobre, manuscrita a tinta, posteriormente tachada («Sr. Director del / Museo Nacional del Prado / Madrid / Spain»).

b) En su reverso (figura 5)

- Inscripción manuscrita que reza «A los porteros de Goya / y / Ordenanzas de Secretaria y Direccion / Leed y entenderéis / [monigote que pretende representar una calavera y dos tibias

cruzadas] Ramos / Portero en / la actualidad / Condenado / Hay un sello - / Dibr 1923 / Desde el Infierno».

### 2) Una primera nota (figura 6), manuscrita a tinta, que dice:

«Hoy 12 de Diciembre 1923 / -Afortunados sucesores- / José Ramos Moreira / Portero quinto de este Museo / reberteris in pulvis os saluda des- / de el sexto piso fondo, en el cemen- / terio del Este donde tiene su casa / a vuestra disposición y en espera / de vuestra visita ( que deseo retardeis ) os / vendice, y dice, digo ( conste que no me / llamo Diego. ) que lleva tres años de / servicio cobrando 25 duritos al mes / y trabajando mañana y tarde por lo / que no puede aportar otra Lucana a / dicho sueldo, así que escuso deciros como / lo pasara... suspendiendo los mediochicos // consabidos en casa Lucio Jesus 2 Sra. / Olalla Jesus, 4 Eugenio Moratín 6. etc. / etc. suspendiendo el tabaco etc. etc / y como es natural alimentandose con / cuenta gotas. / No tengo que daros más explicaciones que os den a todos ... de mi parte lo que queráis en casa Lucio

Hoy 12 de diciembre 1923.

Afortunados meseros -

José Ramos moreira

Portero quinto de este museo  
 reberteris in pulvis os saluda des-  
 de el resto piso. pudo, en el comen-  
 tario del Este donde tenéis en casa  
 a nuestra disposición y en espera  
 de buena visita (que sea reberteris) al  
 vendice, y dice, digo (cuente que no me  
 llaman Diego) que lleva tres años de  
 revieris cobrando 25 duracos al mes  
 y trabajando mañana y tarde por lo  
 que no puede aportar otra suavia a  
 dicho melto, así que escuro decirlo como  
 lo parara... impendiendo los medicinos

comerbidos en casa Luis ferns 2<sup>o</sup> 1<sup>o</sup>  
 Olalla ferns. 4 Ingenir Padoratum 6. etc.  
 etc. impendiendo el tabaco etc. etc.  
 y como es natural alimentan dose con  
 cuenta gatas.

No tengis que daros más ex-  
 phicaciones que os den a todo... de  
 son parte lo que queráis en casa Luis  
 Olalle y Ingenir, pues creo todavía  
 tengo credito y una pella pendiente

Que Alá os guarde  
 Ramos

Fue Carlos I y V os  
 defienda de todo mal  
 Amen

Recuerdos de Carmona (sobrina)

Figura 6. Primera nota manuscrita hallada en el pedestal (anverso y reverso). Foto: Juan Ramón Sánchez del Peral. © Museo Nacional del Prado.

/ Olalla y Eugenio, pues creo todavía / tengo credito y una pella pendiente / Que Alá os guarde / [firmas =] Ramos / N. Fernandez / Fortunato Ruiz / ¡cuanto dio que / hacer! / Que Carlos I y V os / defienda de todo mal / Amen / Recuerdos de Carmona (sobrina)».

**3) Una segunda nota, también manuscrita, parte a lápiz y parte a tinta, que dice lo que sigue:**

a) En el anverso (figura 7):

– «Hoy 12 de Diciembre 1923. / -Museo- / los abajo firmantes porteros 5os, 4os, 3os, / 2os y 1os tienen mucho gusto en conbi- / daros a mediochicos de vino en la mas / proxima tasca, si así se denomina en vuestros dias, por haber derrocado al mas /

grande que tubo España y el que la ha / becho mas pequeña; para el susodicho / medio - chico, ahí van diecito de cada / uno, que suponemos será el importe del suso calmante / Nos comunicareis por el medio mas ra- / pido, a donde lo trasladais para jirar- / le una vista y convidarle a una frasqui / lla de la tierra / [firmado=] Manuel [¿?]/ Portero [tachón] [invertido el sentido de la escritura=] J. Carmona 3º».

b) En el reverso (figura 8):

– «Recuerdos al Portero / Mayor / Ramos [=signado] / Carmona (el barrena) envía un / abrazo helado al ordenanza / de Secretaría. hoy 13-12-1923 / Fortunato Ordenanza de la / Direccion os da la / mano desde el profun-

do / del Ynfierno [firmado=] Fortunato Ruiz / El Portero Mayor Marcelo / se ha salvado y os vendice / desde la peana de Jesus - / nuestro padre y os llama / que vayais hacerle compañía / (No le bagais caso) / soplar mas medicinas».

**4) Una moneda española, cuya descripción es la siguiente:**

a) Anverso (figura 9)

Orla con inscripción («DIEZ = muy desgastado= GRAMOS / 1870») Grafila de cuentas. Centro con figura femenina sedente, con el brazo izquierdo extendido y en la mano derecha una rama de olivo (personificación de Hispania). En el exergo, inscripción «L. MARCHIONNI»

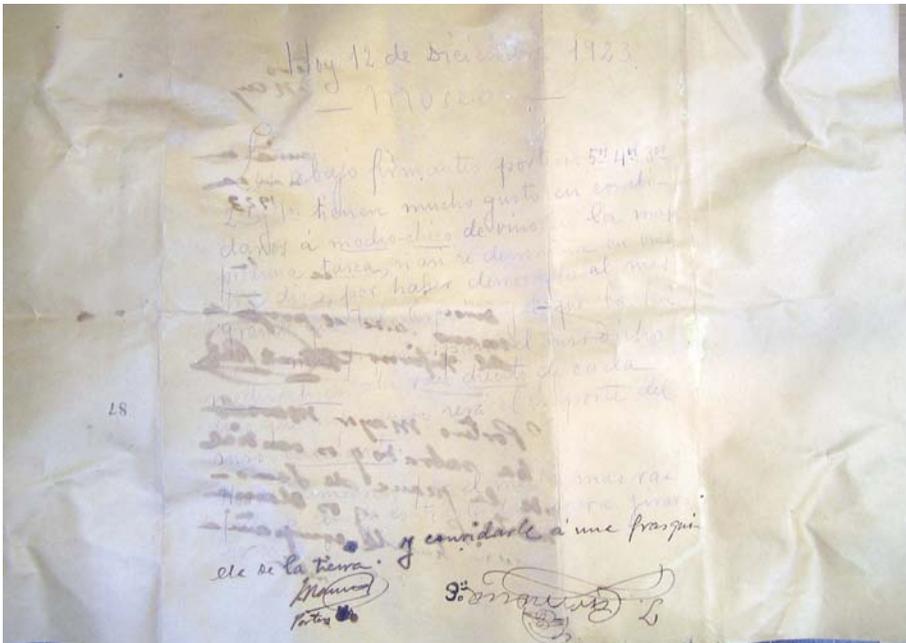


Figura 7. Segunda nota manuscrita hallada en el pedestal (anverso). Foto: Juan Ramón Sánchez del Peral. © Museo Nacional del Prado.

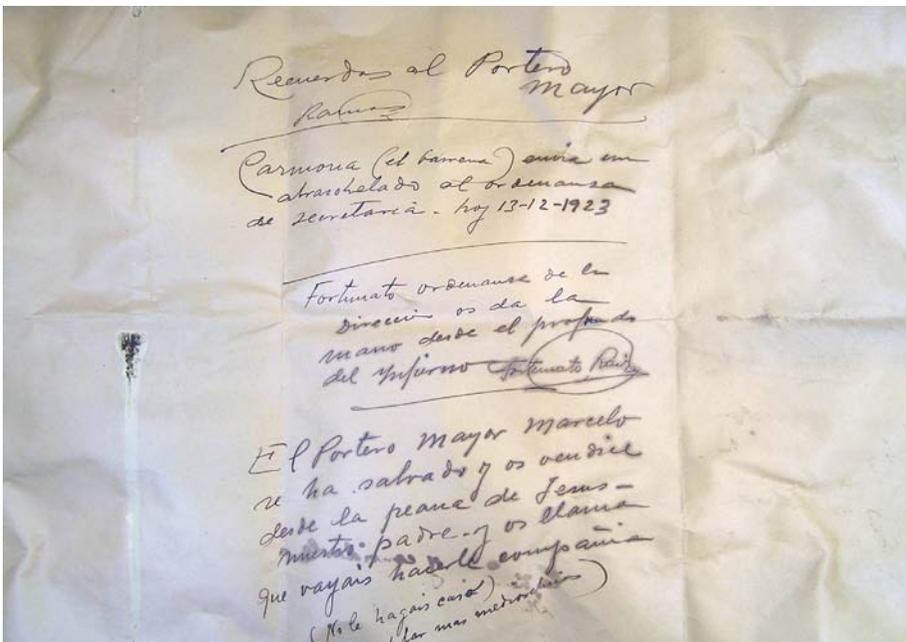


Figura 8. Segunda nota manuscrita hallada en el pedestal (reverso). Foto: Juan Ramón Sánchez del Peral. © Museo Nacional del Prado.



Figura 9. Moneda española de 10 céntimos (1870-1841) comúnmente denominada «Perra gorda» (anverso). Foto: Juan Ramón Sánchez del Peral. © Museo Nacional del Prado.



Figura 10. Moneda española de 10 céntimos (1870-1841) comúnmente denominada «Perra gorda» (reverso). Foto: Juan Ramón Sánchez del Peral. © Museo Nacional del Prado.

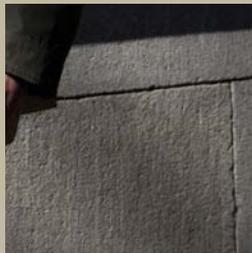
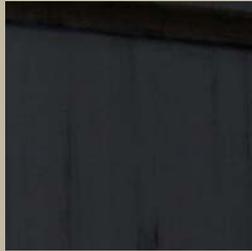
b) Reverso (figura 10)

Orla con inscripción («CIEN PIEZAS EN KILO[G.= muy gastado] / DIEZ CENTIMOS»). Grafila de cuentas. Centro con león rampante, que sujeta un

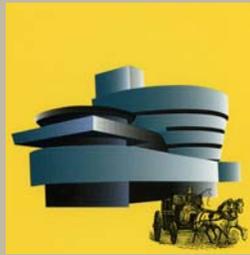
ovalo con el escudo nacional. En exergo «OM»

[Se trata de una moneda acuñada en España, emitida en 1870 por el Gobierno provisional, tras la reforma de 1868,

en la que se adoptaba la peseta como moneda nacional. Esta en concreto, corresponde a los 10 céntimos de peseta, vulgo, «la perra gorda», en referencia burlesca a la figura del león del reverso, cuyo diseño fue elegido mediante concurso que ganó Luis Plañiol, aunque la ejecución definitiva se debió al grabador principal de la Casa de la Moneda, Luis Marchionni. Estuvo en circulación durante casi ochenta años, desde su emisión hasta su prohibición a partir del 29 de octubre de 1941. Fue acuñada en bronce y su peso era de 10 gramos, como se expresaba en el reverso.]



## Documentos de trabajo



Fernando Sáez Lara  
Sofía Rodríguez Bernis  
Museo Nacional de Artes  
Decorativas  
Madrid

Fernando Sáez Lara es licenciado en Geografía e Historia y pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Mueos. Durante siete años ha formado parte del equipo del Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid), donde ha desempeñado las tareas de administrador y jefe del Departamento de Investigación, además de colaborar en la redacción, desarrollo y aplicación del Plan Museológico del museo. Actualmente es Jefe de Área de la Unidad de Apoyo de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, en el Ministerio de Cultura. Y es subdirector del Máster *on-line* de Museología y Museos de la Universidad de Alcalá de Henares y Liceus, así como director o coordinador de otros cursos especializados de esta plataforma digital.  
fernando.saez@mcu.es

Sofía Rodríguez Bernis pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos y es actualmente Directora del Museo Nacional de Artes Decorativas y Secretaria de ICOM-España. Especialista en mobiliario y artes decorativas, ha realizado asimismo trabajos sobre historia de los interiores y del comportamiento individual y social.  
sofia.rodriguez@mcu.es

# La planificación de museos en España: evolución reciente

**Resumen:** Este documento está dedicado a hacer una valoración que no pretende ser sistemática pero sí indicativa sobre el modo en que los museos españoles están utilizando las herramientas de planificación y el grado en que aplican unos modelos u otros, más evolucionados o menos. En la primera parte, se hace un resumen, con referencias al contexto global, de las etapas por las que ha pasado la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura hasta llegar a la formulación de un modelo de planificación integral que al menos deberían seguir todos los museos de ella dependientes. En la segunda parte, se analizan una veintena de casos, entre los que se incluyen, para que el análisis sea suficientemente panorámico, museos de diferente titularidad y estatuto jurídico.

**Palabras clave:** Museos, España, Planificación, Evolución, Modelos, Aplicación.

**Abstract:** This document is dedicated at carrying out an unsystematic but at the same time indicative valuation on the way in which Spanish museums are using the planning tools and the degree in which some or other methods are applied, some however appear to be more or less developed. In the first part of the document a summary was carried out based on the references regarding this global context, for instance; the sta-

ges in which this has gone from the Subdirección General de Museos Estatales from the Ministerio de Cultura until an integral model of planning was set up in which at least all museums must follow. In the second part of the document, twenty or so cases are analysed, in order to insure that this analysis turns out to be sufficiently panoramic; museums of a diverse nature and legal statue were also included.

**Keywords:** Museums, Spain, Planning, Evolution, Models, Application.

## Presentación

Las siguientes páginas pretenden ser una toma de contacto con el panorama de la planificación en los museos españoles. No hemos aspirado a hacer un estudio exhaustivo caso por caso, en primer lugar, porque se habría convertido en una tarea cuyos hipotéticos resultados habrían precisado de muchas más páginas de las que corresponden a un artículo de este tipo; y, en segundo lugar, porque las fuentes de información no son de fácil acceso: la mayor parte de los documentos elaborados por los museos al servicio de la programación de sus objetivos y actuaciones, cuando existen, tienen un carácter interno. Aún son muy raros los casos en que esos documentos están publicados de forma integral. Más frecuentes empiezan a ser

**Tabla 1. Evolución de los modelos y la metodología de planificación en museos.**

Etapa 1 Planificación parcial	1970-1980	<b>A. Planificación de proyectos arquitectónicos</b>		Metodología inspirada en la programación arquitectónica (planes directores y estudios previos).  Influencia de los teóricos franceses.
	1980-1990	<b>B. Documentos museológicos para orientar el proyecto arquitectónico</b>	<p><b>B1. Proyecto museológico</b></p> <p>Reflexión sobre la identidad y las principales necesidades que ha de resolver el proyecto arquitectónico y los objetivos en materia de contenidos y servicios.</p> <p><b>B2. Estudios previos</b></p> <p>Informes especializados sobre diferentes condicionantes del desarrollo del proyecto, tanto de carácter técnico como museológico. Embrión de los programas funcionales.</p> <p><b>B3. Plan de necesidades espaciales y zonificación</b></p> <p>Documento especialmente adaptado para traducir las necesidades funcionales del museo de cara a su materialización arquitectónica de infraestructural.</p>	
	1990-2000	<b>C. Proyectos museográficos</b>	<p><b>C1. Proyecto expositivo y otros de carácter material</b></p> <p>Documentos elaborados para orientar la dotación de medios y contenidos del museo, especialmente en las áreas públicas, pero no sólo.</p> <p><b>C2. Proyectos de carácter inmaterial</b></p> <p>Planificación de necesidades en materia de recursos económicos y humanos, servicios, actividades y proyectos en cada área de trabajo.</p>	
Etapa 2 Planificación integral	1990-2000	<b>A. Planes museológicos</b>	<p>Concepción sistémica de la planificación (y del museo). El plan, herramienta permanente. Las actuaciones arquitectónicas, como todas las demás, se derivan de él.</p>	Metodología inspirada en la desarrollada en el ámbito empresarial.  Influencia de los teóricos anglosajones
	2000-2010	<b>B. Planes estratégicos</b>	<p>Superación del museo de funciones. Trabajo por objetivos y proyectos.</p>	

La mayor parte de los documentos elaborados por los museos al servicio de la programación de sus objetivos y actuaciones, cuando existen, tienen un carácter interno

los resúmenes en congresos y revistas, pero aún no es una práctica generalizada, como tampoco lo es seguramente la de planificar de forma sistemática y documental el devenir del museo.

Nuestra intención ha sido, por tanto, tomarle el pulso a la situación actual y a sus precedentes inmediatos, escogiendo algunos ejemplos significativos. Empezamos analizando algunos casos entre los museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales (entre ellos el de nuestro museo: el Museo Nacional de Artes Decorativas) entre otras cosas porque es el contexto que mejor conocemos. Además, eso nos ha permitido obtener una visión diacrónica, al menos con carácter teórico y general. Y luego seguimos espigando ejemplos aquí y allá, procurando obtener una representación significativa: algunos de los grandes museos estatales y autonómicos y algunos museos de menores proporciones y con diferentes condicionantes de tipo jurídico o histórico (museos de nueva creación y otros ya existentes).

Hemos querido así, ahora que se ha publicado en nuestro país el primer modelo de planificación integral, el de la Subdirección General de Museos Estatales (en adelante SGME), averiguar qué extensión real tiene entre nuestros museos la costumbre de planificar, qué metodología emplean y en qué nivel de la planificación se encuentran, o qué influencia está empezando a tener dicho modelo (o sus precedentes internacionales de esta que podríamos llamar «segunda generación» de la planificación en museos). Sólo en contadas ocasiones hemos trascendido el análisis meramente metodológico para considerar el tipo de museo que el plan de turno estaba contribuyendo a configurar y lo hemos hecho cuando nos ha parecido que el método elegido estaba estrechamente ligado a la tipología escogida.

El resultado no ha podido ser más variopinto, lo que demuestra que no hay una metodología ni unos criterios comunes, que el valor que se da a estos instrumentos es aún muy relativo y

que, en general, nuestros museos arrastran grandes carencias en este terreno (también se aprecia un incipiente interés por ponerse al día y un aumento de la sensibilidad al respecto). En suma, hemos detectado que no existe aún una cultura de la planificación en nuestros museos y que la capacidad para expresarse mediante documentos de carácter museológico es limitada. Es de desear que la aparición de un modelo bien desarrollado, aún con sus limitaciones e incluso ciertos desfases respecto a las propuestas más avanzadas en el ámbito internacional, contribuya a unificar criterios, a facilitar la tarea de los museos, y a motivarlos, y sobre todo, a modificar ciertas inercias. La expectación que ha generado es esperanzadora.

## Evolución general de la planificación de museos

Sistematizar y sintetizar la evolución de este concepto y sus herramientas en ese contexto más amplio no es fácil. Sin embargo, es fundamental conocerla bien para situar y dar un valor relativo a los pasos dados en el contexto nacional, entender de dónde vienen nuestros modelos y determinar cómo han adaptado las ideas ajenas<sup>1</sup>. Para un esbozo esquemático de esa evolución, véase la tabla adjunta (tabla 1).

Esta secuencia evolutiva, aunque ha podido tener un carácter lineal y por tanto cronológico en algunos contextos y casos concretos, describe más bien diferentes modelos o estadios documentales, cada vez más evolucionados, completos y mejor adaptados a las necesidades de planificación hasta llegar al concepto de plan integral que prefigura todas las actuaciones dentro de un sistema lógico. No todos los museos han tenido por qué recorrer este camino: han podido saltarse alguno de estos pasos en función de los diferentes momentos en que se hayan planteado la necesidad de hacer planes o han podido incorporarse, por los mismos motivos, en un punto particular de la secuencia. Por

<sup>1</sup> Un intento de establecer una secuencia evolutiva puede encontrarse en Sáez, 2007: punto 2.2.

otro lado, como es de imaginar, existen casi tantas adaptaciones particulares de los tipos documentales descritos como museos enfrascados en la tarea de programarse.

Un paso que viene a romper en cierta medida la lógica de esta secuencia es el que se corresponde con los planes estratégicos. Al menos en la práctica. Los planes estratégicos, cualquiera que sea su forma, pueden suponer un avance hacia fórmulas de planificación más ligeras, flexibles y versátiles, pero, desde un punto de vista documental y conceptual, representan un cierto retroceso (especialmente si, como sucede, están inspirados por premisas de carácter económico como la rentabilidad o la autofinanciación). En nuestra opinión, lo más adecuado es que los planes estratégicos, para corregir ese defecto, se basen en un Plan Museológico preexistente (al menos en el documento de reflexión que debe encabezarlo) para que respondan realmente a las necesidades del museo. Según esta interpretación del concepto, estos planes son un instrumento ejecutivo: establecen las principales prioridades del museo y las estrategias para satisfacerlas. En cierta medida, son un instrumento de *marketing* y relaciones públicas: su objetivo es plantear, de forma muy clara y atractiva, los proyectos que el museo aspira a poner en pie para así conseguir el apoyo institucional o privado necesario para llevarlos a cabo. También un instrumento al servicio de la comunicación interna<sup>2</sup>. Como propone Moore (2005), pueden utilizarse en lugar del desarrollo completo de los programas del modelo de plan integral. O, nos atrevemos a añadir, pueden ser una buena herramienta en las sucesivas y periódicas revisiones del plan original<sup>3</sup>. Pero la realidad es que muchos museos, especialmente aquellos que tienen una estructura jurídica empresarial (entes, consorcios y fundaciones públicas o privadas), han adoptado esta fórmula directamente, sin pasar por el planteamiento previo.

Veamos cómo se han ido incorporando estas novedades en el contexto nacional.

## Evolución de la planificación en los museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales

La conciencia de que es necesario incorporar a la praxis museológica una serie de herramientas que permitan planificar de forma eficaz la vida de los museos tarda algún tiempo en llegar a nuestro país: lo hace aproximadamente con una década de retraso. Sería más correcto decir que una cosa es que se conozcan, a través de publicaciones internacionales, las iniciativas adoptadas en otros contextos y otra es que provoquen algún tipo de reacción. Y esta se hará esperar.

La primera respuesta (o al menos la más conocida) se producirá ya en el marco de la SGME a finales de los ochenta. Es lógico que, en un país en el que la mayoría de los museos son de titularidad pública, sea un organismo de las Administraciones públicas quien tome la iniciativa. Y, además, por tradición, responsabilidad y competencias, que lo sea un organismo de la Administración General del Estado. Hace veinte años la SGME se encontraba en un punto de inflexión, debido a que todavía marcaba el camino a seguir a unas Administraciones autonómicas a las que no hacía mucho que se habían transferido las infraestructuras culturales y que no habían iniciado más que tímidamente la creación de sus propios museos. A finales de los ochenta y principios de los noventa, comienza el *boom* de las obras en museos, con el consiguiente aumento de los presupuestos. La estabilidad política y económica, el apoyo financiero de la Unión Europea, las reformas fiscales y, en general, el acceso de este país al estado del bienestar permitieron que las instituciones culturales se pusieran al día. Un país del «primer mundo» debía tener unos escaparates culturales a su altura. Además, la política cultural había de salir al paso de las nuevas exigencias de la cultura del ocio. Las reformas comenzaron por el aspecto de las instituciones (la mujer del César...) y por los servicios que ofrecían.

La conciencia de que es necesario incorporar a la praxis museológica una serie de herramientas que permitan planificar de forma eficaz la vida de los museos tarda algún tiempo en llegar a nuestro país: lo hace aproximadamente con una década de retraso

<sup>2</sup> Una reflexión más extensa al respecto en Sáez, 2007: punto 4.1.

<sup>3</sup> Véanse, más abajo, nuestras reflexiones a raíz de nuestra experiencia en el Museo Nacional de Artes Decorativas.

Así pues, en torno a 1990, la SGME se enfrentaba a un aumento de las responsabilidades y las exigencias: debía sacar adelante un número inusitado de proyectos en un plazo de tiempo limitado (normalmente por los plazos políticos, que son los electorales). Los modos y técnicas empleados hasta entonces ya no servían. Era necesaria una actualización y, como se dice ahora, la «implementación» de nuevas herramientas de gestión para aumentar la eficacia y la precisión del desarrollo de los proyectos.

Como enseguida veremos, desde entonces se ha recorrido el mismo camino que en otros países pioneros, con los mismos aciertos y errores. ¿Por qué esta puesta al día no se ha producido antes? ¿Por qué hasta ahora no se han quemado etapas? Suponemos que porque era necesario un proceso de adaptación gradual y hasta un relevo generacional. Y porque los cambios en nuestras Administraciones públicas son lentos, entre otras cosas porque cuesta mucho modificar los procedimientos administrativos y sobre todo las inercias consolidadas. De hecho, el modelo actual peca también, en algunos aspectos, de cierta timidez y no se atreve a ir más lejos a la hora de forzar ciertos cambios en la estructura de los museos. Pero, teniendo en cuenta la situación precedente, sería un verdadero éxito que todos los museos lo aplicaran de forma plena y coherente.

### **El primer modelo: de 1990 a 1995**

Los primeros pasos, a principios de los noventa, los dará el equipo dirigido por Carlos Baztán, arquitecto y jefe de la unidad, aún dependiente entonces de la SGME, encargada de la coordinación de las obras en los museos<sup>4</sup>. Estando el asunto, como había sucedido a nivel internacional, en manos de arquitectos y siendo el desencadenante y el principal objetivo la renovación arquitectónica de los museos, su respuesta a los retos planteados fue la adaptación de la metodología de la construcción y, más

concretamente, la aplicación del modelo de plan director de los proyectos arquitectónicos a los museos (Baztán y Pérez de Andrés, 1996).

Baztán llegó a definir, siguiendo los modelos pioneros de más allá de nuestras fronteras, las características que debía reunir lo que él aún denominaba, coherentemente, como «proyecto museológico» y que no era sino una especie de anteproyecto o documento de intenciones de un plan director: un documento que identifica los elementos externos e internos del museo que van a condicionar sus necesidades y su desarrollo arquitectónico y museográfico (tabla 2). Conocerlos permitiría planificar las necesidades arquitectónicas y museográficas: áreas, volumen general y por áreas, necesidades de crecimiento...

Sin embargo, no conocemos ningún proyecto museológico de estos primeros años. O no se encargaron o no se llegaron a realizar. Quizás exista algún esbozo. Evidentemente los museos españoles no estaban aún preparados para este cambio de metodología y mentalidad. La prueba es que los primeros «proyectos museológicos» que se emitirían unos años más tarde van a profundizar sólo en aspectos parciales, aquellos para cuya definición estaban más preparados los técnicos de museos (normalmente los de carácter museográfico) o aquellos que eran estrictamente necesarios para orientar el proyecto arquitectónico (más o menos los mismos).

Baztán no ha llegado a publicar sus ideas ni sus aportaciones metodológicas de forma sistemática. Se pueden rastrear entre líneas o en algún apartado de los dos textos que publicó tras su etapa en la SGME (Baztán, 1997 y 1999), en los que de alguna forma hace repaso a su trayectoria. Quizás el texto más completo sea el citado más arriba. En cualquier caso, su principal logro ha sido el abrir camino para que los gestores que le han sucedido pudieran dar los siguientes pasos. Algunos de ellos recuerdan como decisivo, en este sentido, el curso que, con el nombre de *Programación de museos* (no publicado), organizó en 1994 en la SGME.

<sup>4</sup> Bajo la sucesiva dirección, como subdirectores generales, de Paloma Acuña y Andrés Carretero.

**Tabla 2. Evolución de la metodología de planificación en el ámbito de la SGME.**

1990-1995	Proyecto museológico	Documento de planificación de necesidades arquitectónicas y museográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalidad o misión</li> <li>- Mandato</li> <li>- Naturaleza jurídica</li> <li>- Características del entorno</li> <li>- Características y ámbito de las colecciones</li> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Público objetivo</li> </ul>
1996-2005	Proyectos museológico y museográfico	Desarrollo de la metodología de planificación de cara a los proyectos arquitectónicos y museográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico y plan de necesidades</li> <li>- Relación de características técnicas</li> <li>- Relación de requisitos funcionales</li> <li>- Nuevo modelo de zonación y diagrama de adyacencias</li> <li>- Estudios previos</li> </ul>
2005-2010	Plan museológico	Planificación integral y previa del museo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y diagnóstico</li> <li>- Programas funcionales</li> <li>- Proyectos (incluido el arquitectónico)</li> </ul>

### De 1996 a 2000

Efectivamente, el siguiente avance se producirá ya tras la aparición de la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura –Organismo Autónomo dependiente del Ministerio de Cultura–, a partir de 1996, con un nuevo equipo en el que estarán José María Losada, primero como jefe de servicio y luego como consejero técnico, y Belén Martínez, como jefe de servicio<sup>5</sup>. Como los arquitectos se han trasladado a la Gerencia, el relevo en la SGME lo tomarán los técnicos de museos (o museólogos), lo cual no deja de tener su importancia. En una línea continuista, siempre de la mano de los proyectos arquitectónicos, potenciarán instrumentos como el diagnóstico, el plan de necesidades (arquitectónicas y espaciales) y la relación de características técnicas básicas o requisitos funcionales. En directa relación con ellos, establecerán algunas pautas de racionalización del método (tabla 3) que ayudarán a los redactores de los proyectos museológicos a sistematizar las necesidades espaciales de sus museos, permitiendo incorporar otros contenidos a la mera definición del discurso y la distribución de

la futura exposición permanente, pero sobre todo sirvieron para orientar los proyectos arquitectónicos resultantes al utilizar códigos que los diseñadores de los edificios podían asimilar fácilmente.

Otra línea de trabajo de esta segunda mitad de la década tuvo como objeto el establecimiento de una serie de estudios previos cuyo fin era obtener información objetiva que también ayudara a orientar el proyecto (tabla 4). La intención era, por un lado, evitar sorpresas y modificaciones en los proyectos arquitectónicos, frecuentemente causa de su retraso y encarecimiento, sobre todo cuando se actúa en edificios históricos y en entornos urbanos con un sustrato arqueológico; y, por el otro, no depender exclusivamente de ideas intuitivas de los responsables de los museos o del órgano rector, quizás basadas en una larga experiencia, pero que a su vez podían resultar sesgadas o parciales.

Ahora sí empiezan a redactarse los primeros «proyectos museológicos»: los responsables de los museos van comprendiendo la utilidad de este esfuerzo previo de reflexión y diagnóstico de sus necesidades porque ven que se tiene en cuenta y sirve para algo<sup>6</sup>. El

<sup>5</sup> Bajo la dirección de los siguientes subdirectores generales: Luis Buñuel, Aránzazu Echánove, Amparo Sebastián y, finalmente, Marina Chinchilla.

<sup>6</sup> Entre estos primeros ejemplos, se encuentran los «proyectos» de museos de gestión directa del Ministerio de Cultura (Museo Nacional del Romanticismo, Museo de Altamira, Museo Nacional Colegio de San Gregorio, Museo Nacional de Cerámica en Valencia, Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA, Museo Sefardí de Toledo) y museos de gestión transferida a las Comunidades Autónomas (Museo de la Rioja, Museo de Salamanca, Museo de Burgos, Museo de Segovia, Museo de Santa Cruz en Toledo, Museo Arqueológico de Valladolid, Museo de Almería, Museo de Málaga, Museo de Bellas Artes y Museo Arqueológico de Córdoba, Museo Arqueológico de Asturias, Museo de Bellas Artes de Valencia, Museo de Orense, entre otros).

**Tabla 3. Evolución del modelo de zonación espacial a partir de la propuesta de Losada y Martínez (2001).**

<p>Modelo de zonación anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área pública</li> <li>- Área semipública o mixta</li> <li>- Área interna</li> </ul>
<p>Modelo de zonación de Losada y Martínez</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificación espacial según la presencia o no de visitantes y bienes de la colección             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área con público pero sin bienes</li> <li>- Área con público y bienes</li> <li>- Área con bienes pero sin público</li> <li>- Área sin bienes ni público</li> </ul> </li>   <li>2. Clasificación ordenada por recorridos físicos de visitantes, trabajadores y bienes entre las áreas (diagrama de adyacencias)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexiones entre áreas públicas con o sin bienes</li> <li>- Conexiones entre áreas con bienes con o sin público</li> <li>- Conexiones entre las áreas sin bienes ni público y las otras</li> <li>- Recorridos más frecuentes según los procesos funcionales previstos</li> </ul> </li>   <li>3. Clasificación ordenada según los "círculos de seguridad"             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condicionada por las otras dos y por el principio de que los diferentes "estados" del museo determinan diferentes situaciones de los dispositivos de seguridad:</li> <li>- Museo abierto al público</li> <li>- Museo cerrado con trabajadores</li> <li>- Museo cerrado completamente</li> </ul> </li> </ol>

documento previo va perdiendo su indefinición o, si se prefiere, su abstracción para incluir aspectos funcionales y materiales ante los cuales los museólogos, más bien museógrafos, se sienten más a gusto y capacitados. Llevan demasiado tiempo obligados, en su limitación de competencias, a resolver problemas concretos como para convertirse, de un día para otro, en teóricos idealistas. El apoyo recibido de la SGME (guiones con carácter general e instrucciones concretas para abordar determinados apartados del «proyecto», aquellos mejor definidos en este momento, siempre en torno a las necesidades arquitectónicas o expositivas) va a resultar fundamental a la hora de esti-

mular el compromiso y la participación de los museos.

La nota dominante en estos primeros «proyectos museológicos» será, de todas formas, la heterogeneidad. Los habrá muy vagos o incompletos y otros llegarán a unos niveles de concreción excesivos en el terreno que mejor conocen los museógrafos, en el que pisan en firme: la exposición permanente. En general, el plan de necesidades espaciales será asumido con mayor o menor convencimiento y el resto de las partes del «proyecto» quedarán más o menos en el aire. Es verdad que aún no se percibe su absoluta necesidad, puesto que lo que es inminente y concreto es la obra de reforma y el nuevo montaje del mu-

seo, y la propia SGME no ha creado aún cauces para que otras iniciativas que pudiera plantear el «proyecto» tengan su respuesta administrativa precisa: desde un programa de actividades didácticas o de exposiciones temporales hasta un plan de recursos humanos.

La situación es aún más radical cuando se trata de museos de gestión transferida: sus responsables saben que la SGME sólo se va a ocupar de las obras e instalaciones, pues son de su competencia, y no de los aspectos que incumben a la Administración gestora; entonces, ¿para qué van a perder el tiempo reflexionando sobre las necesidades en esas materias en un documento solicitado por la SGME? Sería útil si al me-

nos sirviera para que la Administración titular exigiera el cumplimiento de esos objetivos a la administración gestora, tal y como sin duda establecían los convenios de transferencias. Y seguramente, con más o menos insistencia, lo intenta. Pero su capacidad para presionar se ve mermada por las interferencias políticas y por la indolencia con que, salvo contadas excepciones, han asumido las Administraciones autonómicas sus responsabilidades respecto de unos museos que no son «suyos». Esta es una cuestión que ni siquiera a día de hoy se ha resuelto satisfactoriamente. El ejemplo que la SGME ha dado al favorecer las inversiones en muchos de estos museos ha espolado una tenue respuesta por parte de sus gestores. Pero es preciso que se establezca un verdadero compromiso en virtud del cual los «proyectos» o «planes museológicos» obliguen por igual a ambas Administraciones; es más, si hacemos que el «Plan Museológico» sea un documento que tenga un valor jurídico, puede llegar a convertirse en el convenio particular que sirva para concretar y actualizar, aplicándolos al caso de cada museo compartido, los convenios-marco de transferencias, puede funcionar como el contrato a través del cual ambas partes delimitan sus responsabilidades y se obligan a trabajar de mutuo acuerdo a favor de la institución. Luego veremos el caso pionero y esperanzador de Andalucía.

### **Valoración general**

En definitiva, todos los esfuerzos de esta primera etapa, como ya había sucedido en el ámbito internacional, estarán orientados a conseguir una mejor coordinación con los equipos redactores de los proyectos arquitectónicos, ofreciéndoles documentos sobre los que apoyarse a la hora de realizar edificios de mayor eficacia funcional. Para que este proceso tuviese peso administrativo y jurídico, estos documentos se empezaron a incluir en los pliegos de condiciones de los concursos convocados para contratar a estos equipos.

La normalización administrativa y presupuestaria resultó un paso fundamental para sentar las bases de la situación actual. En una Administración pública poco flexible como la nuestra, sometida a numerosos controles (lo cual puede ser positivo en muchos aspectos pero también puede convertirse en un corsé para las innovaciones), no es fácil conseguir que nuevos procedimientos sean autorizados sin una ardua labor justificativa<sup>7</sup>. Así pues hubo que vencer a instancias políticas y técnicas, especialmente a la Gerencia de Infraestructuras, de las ventajas de adoptar y compartir un método en que se habían de mezclar, reforzándose, procedimientos tasados según las leyes administrativas y procedimientos propios de la gestión de museos. Estos procedimientos debían respetar el orden lógico y eficaz de las actuaciones y aceptar que un mismo proyecto pudiera desdoblarse en varios de diferente entidad: Plan Museológico, estudios previos, plan director, anteproyecto, proyecto básico y proyecto de ejecución, ejecución propiamente dicha... También en diferentes fases. Cada proyecto con su procedimiento, sus plazos, su tipo de contratación, su apoyo técnico y económico... En correspondencia, la SGME tuvo que hacer un esfuerzo para aumentar su eficacia administrativa, acortar los plazos, preparar los procedimientos para que estuvieran listos en el momento adecuado, sobre todo según los ciclos presupuestarios, mejorar la coordinación y ¡la planificación! Alcanzado este nivel de normalización no fue tan difícil seguir sumando proyectos al tronco común del plan de cada museo. En torno al año 2000, los «proyectos museográficos» se incluyen dentro de la programación integral de cada plan: los proyectos de equipamientos, la exposición permanente, la restauración de colecciones y todos los demás.

Pero incluso en este punto, todos los proyectos responden a un mismo impulso y conducen a un mismo desenlace: la apertura de un nuevo museo o la de una ampliación, o la reapertura de un museo renovado. Y ahí se acaba

<sup>7</sup> Por ejemplo, los interventores no podían aceptar que los estudios previos para un determinado proyecto se pagasen en un ejercicio económico anterior al de ejecución del gasto principal del proyecto o, aún peor, sin estar aprobado ese compromiso o crédito económico. Según la lógica procesal habitual, esos estudios deberían hacerse después o, para mayor economía administrativa, incluirse dentro del mismo crédito. Pero, como su nombre indica, son estudios previos y, por tanto, han de hacerse antes, entre otras cosas porque pueden ser decisivos a la hora de configurar y determinar el proyecto y en consecuencia su envergadura, su coste, sus fases o incluso su fragmentación en varios proyectos. No se puede presupuestar sin tener todas estas decisiones tomadas. Además, por lo general, lo más conveniente es que estos estudios los hagan equipos independientes y especializados y que su desarrollo no pueda estar condicionado por los intereses de los equipos y las empresas adjudicatarias del proyecto principal. Y, en definitiva, una vez adjudicados esos contratos de diseño y ejecución, empiezan a «correr» unos plazos muy estrictos. Si equipos y empresas, para producir, han de esperar a realizar esos estudios previos, una de dos: o los estudios se hacen de forma apresurada para que aquellos no sufran un gran retraso, y entonces la fiabilidad de sus resultados puede llegar a ser muy baja; o el retraso puede provocar incumplimientos y rescisiones de contratos, y el consiguiente bloqueo del proyecto.

**Tabla 4. Tipología de estudios previos realizados para planificar el proyecto arquitectónico.**

Estudios propios de la práctica arquitectónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios estructurales y geotécnicos</li> <li>- Levantamientos planimétricos o topográficos actualizados</li> <li>- Estudios geológicos o petrológicos</li> </ul>
Estudios relacionados con las necesidades de conservación de los edificios o de su subsuelo, derivados además de la aplicación de la normativa sobre Patrimonio Histórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios históricos</li> <li>- Estudios patológicos</li> <li>- Anteproyectos de conservación e intervención</li> <li>- Actuaciones de carácter arqueológico</li> <li>- Incoación de expedientes de BIC</li> </ul>
Estudios relacionados con las necesidades de conservación de las colecciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventariado y análisis de potencialidades</li> <li>- Estudios patológicos</li> <li>- Planificación de actuaciones</li> </ul>
Estudios de público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de necesidades y expectativas</li> </ul>

la planificación. Siguen quedando fuera las necesidades de recursos humanos y financiación y los proyectos que han de servir para dotar de vida a ese nuevo o renovado museo. Se toman algunas decisiones más o menos improvisadas o se refuerza el personal de este servicio o se incrementan aquellas partidas de gasto, normalmente cuando se plantea el problema porque alguien se da cuenta de ello unas semanas antes de la inauguración. De repente, aparecen urgencias como que es necesario firmar un convenio para la explotación de la tienda o de la cafetería o que se han construido unos talleres de actividades didácticas estupendos pero no hay nadie que los pueda poner a funcionar. En estas circunstancias, lo normal es que, como vemos, salgan adelante al menos los servicios que tienen que ver con la imagen

del museo y la atención al público, pero no es raro que estos museos abran de nuevo sus puertas con el mismo equipo técnico y administrativo que ya tenían, obligado a gestionar una institución con más personal y más actividad que antes. Poco a poco se iba haciendo evidente la necesidad de dar un paso más en el modelo de planificación y también en la unificación de criterios y conceptos.

#### **El modelo actual de la SGME**

Esta necesidad se ha satisfecho con la publicación del ya muy conocido manual para la elaboración de planes museológicos de esta Subdirección. No vamos a detenernos a analizarlo. Nos limitaremos a extraer aquí los que consideramos principales rasgos del modelo:

- Supone una unificación terminológica, conceptual, metodológica y documental.
- Concibe el museo como un todo, como un sistema, como un ente orgánico. El museo se define por su finalidad. El plan es anterior a cualquier actuación. Todas se derivan de él ordenadamente.
- El Plan Museológico se convierte –o puede convertirse– en un medio de comunicación y en la base de un convenio entre el museo y todos los organismos (e incluso las diferentes administraciones) implicados en su desarrollo.
- Internamente, la elaboración del Plan Museológico puede permitir la mejora de la organización del museo.
- Está organizado en una secuencia compuesta por tres fases, no necesari-

---

**Tabla 5. Fases del modelo de plan museológico de la SGME.**

---

Fase I	Definición institucional, planteamiento conceptual, y análisis y diagnóstico de necesidades.
Fase II	Programas funcionales o secuencias de proyectos y actuaciones organizadas por grupos de tareas. A esta fase, se asocia la elaboración de un cronograma.
Fase III	Proyectos concretos que van materializando los objetivos del plan.

---

riamente lineales, por medio de las que las ideas expresadas en el primer documento se van desarrollando y convirtiendo en realidades (tabla 5).

- La estructura de programas, de todas formas, resulta un poco rígida y vertical, lo cual puede corregirse con herramientas –no previstas en el modelo– que faciliten las relaciones horizontales y secuenciales entre los programas y proyectos. Incluye algunos otros defectos de relativa importancia –sobre todo teniendo en cuenta que la propia SGME invita a adaptar el modelo o a usarlo sólo de referencia– tales como que algunos programas, como el de investigación y el de difusión, no están bien definidos o entran en contradicción con otros; que la definición de los proyectos sigue dependiendo en exceso del modelo tomado de los proyectos arquitectónicos; o que los cronogramas planteados presentan algunas dificultades a la hora de adaptarlos al servicio de los museos ya existentes.
- El desarrollo documental que plantea el modelo puede llegar a resultar excesivo e incluso disuasorio para algunos museos, sobre todo ante la alternativa más ligera y flexible ofrecida por los modelos de planes estratégicos.

En nuestra opinión, una combinación del rigor y el carácter sistemático de los planes museológicos y de la mayor ligereza de los planes estratégicos, junto a su sumisión al trabajo por objetivos y su carácter más transversal, podría constituir una buena solución para esta disyuntiva.

- En principio se trata de un modelo metodológico y, por tanto, no prejuzga el modelo conceptual que cada museo puede elegir y definir gracias a él. Pero, redactado en el seno de la SGME, no deja de consagrar, de forma tácita (o no tanto), el modelo de museo «de funciones» establecido en el RD 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de titularidad estatal y el Sistema Español de Museos, si bien a la postre no es totalmente coherente con ese modelo ni con el desarrollo orgánico que de él hace el propio reglamento.
- El modelo promueve un tipo de plan que está aún demasiado concebido desde los museos, desde sus esferas de reflexión y decisión. Los mecanismos que permiten conocer lo que la sociedad necesita y espera del museo ocupan una posición secundaria

y final en los procesos de difusión. Como propone Moore (2005), el próximo paso será colocarlos en una posición basal dentro de la estructura del plan (tal y como ha hecho el Museo del Greco, como luego veremos).

- El modelo se puede quedar en eso, en sólo un modelo, si a la hora de su aplicación práctica, en los sistemas de museos dependientes directamente de una Administración pública, los órganos superiores no actúan con coherencia y compromiso. Es más, lo adecuado sería que los planes recibieran un determinado rango jurídico (es el lenguaje que mejor entienden las Administraciones). Nada de eso se dice en el manual. Algo sí en el borrador del futuro Reglamento de Museos Estatales, si bien esta mención (la redacción del plan del museo es una de las tareas de la dirección según el artículo 7.2) no se puede calificar de jurídica en la medida en que no se crea específicamente una figura legal ni se impone la aplicación del modelo. Digamos que se designa la herramienta pero no se subraya la obligatoriedad de su uso: desde este punto de vista, no supone un avance notorio respecto de la mención al «plan anual»

o a la función de planificar entre las tareas de la dirección en el reglamento aún vigente (artículo 16). Esta carencia aún podría subsanarse a la vista de que la promulgación de la nueva norma está aparentemente detenida y aún podría revisarse otra vez antes de publicarse y entrar en vigor.

De todas formas, no debe dejarse de reconocer el salto cualitativo que este modelo supone en la corta historia de la planificación en los museos españoles y que puede suponer para los museos que lo apliquen<sup>8</sup>.

### La planificación en algunos museos dependientes de la SGME

No analizamos a continuación cómo están aplicando los distintos modelos o fases de la planificación todos los museos que se encuentran en esta situación jurídica, pero sí algunos de los que creemos más significativos, en su mayor parte por hallarse inmersos en procesos de remodelación (tabla 6).

#### Museo Nacional del Romanticismo

El entonces Museo Romántico elaboró un primer documento en 1997 siguiendo la metodología que ya estaba extendiéndose entre los museos estatales. Se denominaba «proyecto museológico» y, aunque la decisión de reformar el edificio seguramente ya estaba tomada de antemano, al menos se redactaba un pequeño plan de necesidades y contenidos antes de poner la obra en marcha con el fin de orientarla (Torres, 1998). Después, con la remodelación ya comenzada, el museo emitió un segundo documento fundamentalmente dedicado a plantear el contenido del nuevo edificio, desarrollando lo que era sólo un esbozo en el primer proyecto. Aunque bautizado con el nombre de «Plan Museológico», se trata, en coherencia con los planteamientos metodológicos originales, de

un «proyecto museográfico». Su finalidad era servir de base para el nuevo montaje del museo. El cambio en la terminología empleada se debe seguramente a la influencia de la aparición del nuevo modelo de la SGME, influencia que no cala en el contenido del documento, entre otras cosas porque una vez puesto en marcha un proceso de planificación según un modelo es muy difícil adaptarlo a otro más avanzado. Al «proyecto» del Museo Romántico, de todos modos, hay que reconocerle dos virtudes, entre muchas: que es un ejemplo bien acabado dentro de su tipología y, sobre todo, que ha sido publicado (Torres, 2006), con lo que eso implica de adquisición de un compromiso y de puesta en común de ideas y métodos.

#### Museo Nacional de Arqueología Subacuática ARQUA

El cambio de modelo sobre la marcha es difícil pero no imposible. Al menos en una cierta medida eso es lo que sucedió en el caso del Museo Nacional de Arqueología Marítima, coincidiendo con un cambio en su dirección. El proceso hasta no hace mucho siguió las pautas del modelo anterior de la SGME: decisión de construir una nueva sede; encargo a la dirección del museo de un «proyecto museológico» que sirviera de base para el arquitectónico (Negueruela, 1996 y 1999), documento que se redactó en dos etapas y cuya finalidad quedaba bastante clara en el título del artículo en que se daba a conocer el texto más desarrollado; y, por último, construcción del edificio y redacción simultánea del «proyecto museográfico». Pero, en estas, cuando el proceso entraba en la fase de dotar al nuevo edificio de su contenido, la SGME emitió su nuevo modelo, a la luz del cual se veían con claridad las insuficiencias de la planificación, sobre todo a la hora de plantear las necesidades inmateriales o logísticas de cara al funcionamiento del museo.

Estas necesidades sí han sido contempladas en el documento elaborado hace dos años (Azuar *et alii*, 2007),

<sup>8</sup> La posición de la SGME no es ahora la de hace veinte años. Se puede decir que ha perdido peso relativo en algunos terrenos. Sin embargo, y aunque parezca paradójico, esa tendencia ha hecho que las herramientas de planificación sean ahora más necesarias que antes. Ahora es preciso coordinar el trabajo de varios organismos (el museo, la SGME y la Gerencia, y a veces también otras subdirecciones generales), cuando no de diferentes administraciones (poco a poco se va consiguiendo que las administraciones gestoras asuman ciertas partes de los proyectos de reforma de los museos transferidos). Además, las limitaciones del modelo anterior, tan evidentes, han forzado su indispensable renovación: acostumbrados a planificar, es casi inevitable evaluar la eficacia de los métodos y sus resultados en una búsqueda permanente de mejoras, sobre todo si se sufren los defectos y las carencias.

**Tabla 6. Resumen de los modelos de planificación utilizados por los museos analizados en este artículo.**

	PM1	PM2	PM3a	PM3b	PE	Observaciones
Museo Nacional del Romanticismo	■	■				Proyecto publicado
ARQUA	■	■	■			
MAN				■		
Museo del Greco			■			Relaciones horizontales Trabajo por proyectos Estudio de público previo
MNAD				■		
Museo de León			■			Plan publicado
Museo del Prado		■			■	
MNCARS	■					
Museo del Ejército	■	■		■		
Museu Basso de Bueu		■				
Museo Marítimo de Asturias					■	
Museu da Historia (Galicia)				■		
Museo Pablo Serrano				■		Externalización del plan museológico
Museo de la Evolución				■		
Museo Nacional de la Energía				■		
Museo de BBAA de Bilbao					■	
Museo Guggenheim					■	
MNAC		■			■	
Centre del Disseny	■	■		■		
Museo de la Vila Joiosa				■		

PM1: Proyecto museológico. PM2: Proyecto museográfico. PM3a: Plan museológico limitado a la remodelación del museo. PM3b: Plan museológico integral. PE: Plan estratégico.

El plan del Museo del Greco presenta dos novedades: por un lado, se aprecia un esfuerzo por definir los programas como engranajes de unas relaciones horizontales potenciadas entre las áreas funcionales del museo al estilo del «trabajo por proyectos transversales»

documento ya denominado «plan museológico» y muy influido por el nuevo modelo de la SGME (el replanteamiento llega incluso a provocar un cambio de nombre del museo, ahora bautizado como Museo Nacional de Arqueología Subacuática). No llega, de todas formas, a ser un plan completo –que sí integral– en la medida en que programa los proyectos necesarios para inaugurar el museo pero no va más allá, sienta las bases para la nueva vida de la institución pero no da pautas para su desarrollo futuro (quitando unas líneas generales de actuación). Es muy coyuntural y pragmático y se fija como gran objetivo llevar la nave a puerto (nunca mejor dicho). No cabe duda de que es una interpretación muy lícita del modelo y, en ese sentido, sigue las recomendaciones de Moore (2005) sobre la necesidad de redactar planes de corta duración y muy adaptados a las posibilidades reales e inmediatas. La secuencia de programas y proyectos es muy significativa, pues se entrelazan de forma realista (sobre todo a la vista de que el museo tenía que «quemar los plazos»).

### **Museo Arqueológico Nacional**

El museo se halla inmerso en un proceso de remodelación física que se ha inspirado en un documento previo de objetivos pero en el que no se planteaba una visión integral de la reforma. Este paso se está dando ahora, quizás tarde para condicionar la intervención arquitectónica pero no para influir en su futuro más allá de ella. El nuevo documento recibe ya el nombre de «Plan Museológico» y se adapta, en su estructura, al modelo de la SGME (Sanz, 2007), desglosándose en programas funcionales.

### **Museo del Greco**

De nuevo nos encontramos ante un caso en que el documento de planificación se elaboró una vez adoptada la

decisión de reformar físicamente el museo. Su misión era, por tanto, orientar esta reforma, arquitectónica y museográfica. Sin embargo, los responsables del museo decidieron darle, desde el principio, la forma de un Plan Museológico integral (Lavín y Caballero, 2007). Como en los casos del Museo de León y el MNAD, que veremos a continuación, la redacción de este plan en sincronía con la elaboración del modelo de la SGME permitió que aquel documento siguiera a grandes rasgos la filosofía, la estructura y los contenidos de este antes de su publicación. El documento estaba terminado a principios de 2004 y servía para replantear, en su primera parte, tanto la identidad como los contenidos del museo justo antes de afrontar la reforma (que así, de física pasaba a conceptual y resultaba mucho más coherente). La segunda parte estaba dedicada a los programas, haciendo hincapié en aquellos que eran prioritarios o, dicho de otra forma, hacían de motores del resto (arquitectónico y expositivo) pero sin descuidar los de carácter «inmaterial». Al igual que en Cartagena y León, el plan estaba solamente programado para guiar la intervención arquitectónica y las actuaciones posteriores sólo hasta la reapertura del museo. Y, además, quedaba, al estar tan ajustado, demasiado supeditado al éxito de la reforma prevista, sin arbitrar otras soluciones que pudieran dar sentido al plan en caso de retrasarse dicha reforma. Algo parecido ha sucedido en el MNAD<sup>9</sup>.

Por lo demás, el plan del Museo del Greco presenta dos novedades: por un lado, se aprecia un esfuerzo por definir los programas como engranajes de unas relaciones horizontales potenciadas entre las áreas funcionales del museo (no a nivel secundario, como propone el modelo de la SGME, sino primario), al estilo del «trabajo por proyectos transversales»; y, por otro lado, incluye un estudio de público como piedra basal sobre la que se ha de terminar de concretar el plan, coincidiendo en ello con las últimas propuestas de Moore ya citadas.

<sup>9</sup> Remitimos al comentario que realizamos al final de los párrafos a él dedicados en torno a cierto idealismo implícito en estos modelos de planes «redondos» que quizás la experiencia esté empezando a matizar.

## Museo de León

Traemos aquí a colación el caso de un museo de gestión transferida (habría que decir más bien de gestión compartida), por aquello de completar el abanico y además hacerlo con un museo que ha asumido el reto de la planificación y es, a su vez, un buen ejemplo de la singularidad en la que se mueven este tipo de museos. Y además es, hasta la fecha, que sepamos, el único plan integral que ha sido publicado íntegramente<sup>10</sup>, valga la redundancia (Grau, 2007).

Este documento adopta el modelo de planificación completa y sistemática de museos, mediante un diagnóstico de la situación previa, una redefinición de los objetivos de la institución y una prefiguración del museo que quiere llegar a ser, un análisis de las necesidades y una serie de programas y proyectos articulados con el fin de satisfacer esas necesidades. Sólo en tres aspectos puede decirse que han existido, durante el proceso de redacción y aplicación del plan, reminiscencias de la metodología anterior: el plan se elaboró con la decisión del traslado ya adoptada; se emitió un primer documento bajo la forma de «proyecto museológico» para que sirviera de base al proyecto arquitectónico, y sólo alcanzó la forma de documento integral un año más tarde; y, salvo por lo que respecta a unas cuantas líneas generales, la proyección que se realiza en el texto no va más allá de la inauguración del nuevo museo<sup>11</sup>.

También quedan en él apenas esbozados los programas relacionados con actuaciones o aspectos funcionales que, a raíz de los convenios de transferencias, dependen de la gestión de la Administración autonómica, revelando que los museos como el de León redactan sus planes pensando en sus relaciones con la Administración titular, que es quien corre con las principales inversiones y quien les exige el empleo de esta metodología y les ha dado pautas para ello<sup>12</sup>.

## La planificación en otros museos estatales

### Museo Nacional del Prado

Ya bajo la dirección de Fernando Checa un grupo de historiadores del arte (Checa, 1997 y 1999: 145) redactó un «plan museográfico», aprobado por el Patronato en abril de 1997. Se trataba fundamentalmente de un proyecto de remodelación de la exposición permanente, basada en una ordenación cronológica que modificaba el recorrido de la visita y el sistema de acceso al edificio. Además, incorporaba el Salón de Reinos del antiguo Palacio del Buen Retiro, ocupado por el Museo del Ejército, para el que se proponía la restauración del programa iconográfico original, además de la inclusión de series como la pintura de paisajes del Barroco. Por último, acometía una reordenación de los espacios internos con y sin colecciones, que se ubicaban en un edificio de oficinas cercano, en una primera fase, y en el solar del Claustro de los Jerónimos, cuyo proyecto arquitectónico definitivo estaba aún pendiente de adjudicación, en una segunda.

Tras el relevo en la dirección, los planteamientos del museo experimentaron un cambio radical. Los primeros documentos emitidos fueron el *Plan Estratégico 2001- 2003*, aprobado por el patronato en diciembre del año 2000, y la Ley 46/2003 de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado, que convertía a la institución en un organismo público de carácter especial. El plan estratégico, que establecía previsiones económicas relacionadas con el incremento de la plantilla y de la actividad, se articuló para colmar la falta de dotación de personal, habida cuenta que el presupuesto dedicado a la ampliación, gestionado por la Gerencia de Infraestructuras, no incluía este capítulo. Sobre el mismo aspecto redundaba el título II de la citada ley, que en este sentido se convertía en un instrumento programático, cuando insistía en «la dificultad de adecuar el modelo de gestión al régimen de los grandes museos de

<sup>10</sup> De hecho, inaugura lo que pretende ser una serie del Ministerio de Cultura dedicada a mostrar mediante ejemplos prácticos las formas en que puede aplicarse la «doctrina» del nuevo manual de planificación.

<sup>11</sup> Se trata, como en el caso de los planes del Museo del Greco y el MNAD —ya lo hemos indicado—, de un documento redactado (entre 2002 y 2003) a la luz de los borradores del manual de la SGME, no de su forma definitiva, tal y como confiesa el propio Grau (2007: 15) en el preámbulo del libro (señalando que, a la hora de publicarlo, se ha terminado de adaptar formalmente).

<sup>12</sup> ¿En qué medida el plan es asumido, en lo que le corresponde, por la Administración gestora si no comparte el uso de este tipo de herramientas? ¿Debe exigir la titular a la gestora que lo asuma? ¿Deben redactar estos museos dos documentos separados aunque a ser posible integrados, uno para cada Administración? ¿Y qué sucede si sus programaciones no están coordinadas? De ahí que consideremos que los planes deben tener una mayor fuerza jurídica —y el Ministerio de Cultura debe dar ejemplo de ello— y, en el caso de los museos transferidos, el carácter de verdaderos convenios entre Administraciones.

otros países y adaptar su organización a la creciente demanda del servicio público». El título III insistía en el concepto de eficacia, al que supeditaba el resto de los fines: investigación, mejora del servicio a los visitantes e incremento de recursos financieros propios. Por eso no es casual que, en las jornadas sobre planificación y museos organizadas en 2006 por la SGME, el Museo Nacional del Prado compartiera sesión con los grandes museos globales que habían encaminado sus destinos por la vía de los planes estratégicos, como el Louvre y el Victoria & Albert.

Se pueden considerar también programáticos otros documentos que el museo ha ido publicando entre el año 2001 y la actualidad. El primero es un elenco de objetivos, que repite los que figuraban en el Real Decreto 1432/1985, por el que se constituía como organismo autónomo, que aparecieron en las memorias de actividades de 2001 y 2002 (Museo Nacional del Prado, 2002: 11 y 2003: 7). En la última, además, presentaba el Plan Operativo 2002-2004 (Museo Nacional del Prado, 2003: 13), que repetía el mismo lema que había alumbrado el plan estratégico, «modernización, actividad y servicio», en el que se exponían las actuaciones que ya se estaban desarrollando. Se trataba más bien, pues, de la presentación pública de algo ya iniciado que de la reflexión previa a un proceso, pero incluía un cierto programa institucional: «conservar su identidad institucional y su naturaleza pública a la vez que se facilitará una participación significativa de la sociedad» (Museo Nacional del Prado, 2003: 20), lo que, en román paladino, quiere decir atraer financiación externa. Asimismo, se desglosaba el programa arquitectónico, que estribaba en la ejecución de las obras de los edificios de los Jerónimos y del Casón, la redacción del proyecto de rehabilitación del Museo del Ejército y el inicio de la reforma de la Casa de los Águila en Ávila. La mejora del servicio público se enunciaba como «el camino de la excelencia», entendida esta principalmente como la organización de «grandes exposiciones» (muy llamativas,

desde luego, y algunas de extraordinaria calidad) y la concentración de esfuerzos en el servicio al visitante, otra pingüe fuente de ingresos. Por fin, el programa de gestión refrendaba lo expuesto en la ley mencionada más arriba, fundamentalmente a través de la articulación de un organigrama «flexible» y de la búsqueda de recursos, para lo que el programa de miembros corporativos se erige como piedra angular.

El primer plan de actuación plurianual 2005-2008 (Museo Nacional del Prado, 2005) muestra una mayor reflexión y una necesidad menos acuciante de resolver perentorios problemas económicos y de personal, siendo la idea vector el afán de crecimiento. En él se desglosan los objetivos generales, que se inclinan hacia la conservación, la investigación y la educación, aunque se echa de menos una finalidad de calado filosófico que individualice su perfil intelectual. Los programas están referidos a cada una de las áreas del organigrama, y se concretan en actuaciones precisas para cada una de ellas, destacando los aspectos de gestión enunciados en el plan financiero, que merece un capítulo aparte y una denominación que lo sitúa por encima de los programas técnicos. El Museo del Prado ha entrado en el club de los grandes centros públicos con un fuerte aporte privado, en los que la museología se pone el servicio del logotipo y de la atracción de capital, y no al revés.

### **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía**

Hay que destacar que la ampliación del Reina Sofía se ha realizado, a diferencia de la del Prado, sin la existencia, que sepamos, de un documento previo de carácter museológico, al menos no de uno al que pueda dársele el nombre de «proyecto museológico». Es quizás uno de los casos más tardíos del modelo de planificación exclusivamente arquitectónica, fiado casi por completo a la iniciativa del diseñador del nuevo edificio.

La anterior directora del museo, Ana Martínez de Aguilar, presentó en junio

de 2005, a punto de inaugurarse el edificio de Nouvel, un documento titulado *Proyecto museológico*, que no ha sido publicado pero que fue presentado ante los medios de comunicación, que le dieron amplia cobertura. También limitado al replanteamiento intelectual y a la reordenación de las colecciones, como en el caso del primer documento del Museo del Prado, el proyecto esboza una definición de la institución, que denomina «misión», para centrarse después en la propuesta *in extenso* de una metodología de acercamiento a las colecciones. Ese punto de vista determina la estructura del documento y su contenido, más dirigido a la toma de posición intelectual que a la programación para la implantación de sus fines. Con esta perspectiva se abordan cuestiones como el incremento de las colecciones, la investigación, la redistribución de los fondos en el edificio de Sabatini y la política de exposiciones temporales, así como la creación de nuevos departamentos de diseño y arquitectura. Dentro de la parte que se correspondería con el programa de colecciones, se aprecia un esfuerzo por identificar parcialmente los DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), circunscrito a la masa de fondos, a través de la demarcación de los conjuntos de mayor y menor significación en el seno de la red de interconexiones en las que el proyecto hace descansar su finalidad última.

El proyecto museológico desprende la impresión de querer devolver el museo al ámbito del acto de pensamiento, quizá como respuesta a los planes estratégicos de corte empresarial que consideran el discurso intelectual como un mero instrumento al servicio de la rentabilidad, pero sin arbitrar estrategias que aseguraran sus fines en la práctica. Opone, pues, el fin a los medios, sin servirse de estos. Quizá por esa razón su implantación resultó, a la postre, tan débil. El nuevo director, Manuel Borja-Villel, parece haberse concentrado también en el problema de las colecciones y de su exposición, con resultados mucho más inmediatos y sin duda orientados de forma muy diferente.

## Museo del Ejército

Entre los museos del Ministerio de Defensa, destaca el caso del Museo del Ejército, embarcado en una gran remodelación que implica un cambio de sede<sup>13</sup> y, en teoría, la elaboración de un nuevo discurso en torno a sus colecciones.

El proceso seguido por el museo del Ejército de Tierra ha sido, de nuevo, el que estaba extendido hace una década: decidida la transformación arquitectónica por razones de diverso cuño, algunas ajenas a los intereses de los responsables del museo, se puso en marcha un periodo de reflexión en torno al futuro de la institución y la forma que debía adoptar en su nuevo emplazamiento. Un proceso especialmente irregular y titubeante en este caso. Efectivamente, en el cúmulo de proyectos de diversa índole y nivel que han sido redactados a partir de fines de los años noventa para articular el traslado del museo a Toledo han echado su cuarto a espadas militares, investigadores y museólogos. Se trata quizá del epígono de la aplicación del criterio académico para la vertebración de una institución museística, ya que la mayor parte de los documentos programáticos pivotan sobre una revisión historiográfica orientada a analizar el papel histórico del Ejército de Tierra. La elección de este punto de vista, que pudiera parecer desfasado a fines de los años noventa, resultaba natural y casi necesaria dado el carácter del debate suscitado, que ha oscilado entre un conservadurismo historiográfico ligado a una imagen lineal y endoscópica de lo militar, un tanto periclitada, y los intentos de reenfocar la utilidad social del museo a través de la contextualización del ejército en el devenir de la historia de España. Como también en este caso efectivamente el proyecto arquitectónico se adelantó a la conceptualización de la institución, los equipos que intervinieron en la tarea tuvieron que dar por supuestos muchos de los aspectos que hubieran debido contribuir a su articulación si se hubieran tratado en un contexto general.

Los trabajos arrancaron con la creación de una Comisión Historiográfica Asesora del nuevo Museo del Ejército,

cuyo informe estableció las secuencias cronológicas a tratar y apuntó los conceptos históricos básicos a desarrollar. En el año 2000, se presentó un *Proyecto museológico-museográfico* (Arbeteta, 2000), una declaración de intenciones que aunaba objetivos de tipo general con apuntes relativos al montaje y al tipo de público al que iba dirigido. El equipo técnico de conservadores que habían ingresado por entonces en el museo se decidió, en esta tesitura, por definir, en un proyecto de contenidos (proyecto museográfico o expositivo), la futura exposición permanente, convertida en el vehículo de un enfoque que se quería crítico y científico, plegado a la composición real de las colecciones, que no habían sido tenidas en cuenta por los documentos previos (Rodríguez Bernis *et alii*, 2002). Desechada esta opción, las fases siguientes repitieron el esquema anterior: un nuevo informe de carácter histórico-cronológico redactado por un mayor número de especialistas en la materia, de nuevo ajeno a la composición de los fondos, y una nueva selección de piezas para el montaje definitivo en el Alcázar de Toledo.

Un poco antes de la inauguración de la nueva sede, parece que los responsables del museo han puesto en marcha un plan más ambicioso cuyo fin es organizar la gestión y el funcionamiento del museo una vez abierto al público. Su anterior director, el general Núñez, lo presentó en las «IX Jornadas de Museología de León». No lo conocemos en profundidad pero la primera impresión es que resulta un documento de bastante complejidad, quizás excesiva, con esa mezcla típica de los estamentos militares entre relaciones funcionales y orgánicas (que el propio general comentaba no sin cierta socarronería). En buena medida, parece inspirado en la estructura de programas del modelo de la SGME, aunque presenta unas significativas variaciones: se desglosan programas muy concretos (quizás demasiado) mientras que otros quedan agrupados en grandes bloques. Por lo demás, adolece del mismo problema que el modelo ministerial: la falta de relaciones transversales, verticalidad

<sup>13</sup> En realidad, se traslada la sede principal de Madrid al edificio en que ya existía una sección externa: el Alcázar de Toledo, completamente transformado al efecto.

piramidal acentuada en este caso por la mentalidad jerárquica del ejército.

## La planificación en los museos autonómicos y municipales

### La planificación en la normativa

La normativa autonómica ha hecho un esfuerzo desigual por introducir la planificación en la definición y en la gestión de los museos dependientes de las distintas comunidades, en general como requisito necesario previo a la inscripción de los museos en sus distintos registros, aunque se aprecia una cierta tendencia a consolidarla como recurso obligado para los integrados en sus respectivos sistemas.

El primer paso lo dio la Comunidad de Andalucía, la cual, en el Decreto 284/1995 de aprobación del Reglamento de Creación de Museos y de Gestión de Fondos Museísticos, establecía que «todo museo que se promueva deberá definirse en un proyecto que recoja las propuestas teóricas del mismo y sus objetivos» (artículo 6). Esos proyectos debían configurarse en tres programas o documentos: institucional, museológico y museográfico. El segundo documento se limitaba a aspectos como el interés del museo, la definición de su ámbito cultural, la división funcional por áreas –en realidad bastaba con una definición espacial– y las previsiones de visita. Se trataba de un embrión de programación atenta a la materialidad de la exposición, como mandaban los tiempos, que no tuvo continuidad normativa.

Ya metidos en el siglo XXI, otras legislaciones han tratado de enriquecer los contenidos de la programación a través de la figura de los planes directores, tomados de la nomenclatura arquitectónica, los cuales empiezan a emerger a partir de este momento de forma esporádica, pero significativa, en la normativa autonómica. La primera mención aparece en el Decreto 36/2001 de desarrollo de la Ley de Patrimonio Cultural de Cantabria, vinculado a la creación de parques arqueológicos, cuyo artículo 67

exige la presentación de un plan director que «justifique la conveniencia de (su) creación» y «las intervenciones arqueológicas necesarias, las obras de protección y acondicionamiento, la dotación de medios materiales y humanos... (y) el régimen de financiación y gestión». El propósito es, ante todo, garantizar la viabilidad económica de los centros como condición previa a su creación, poniendo el acento en la gestión. Pero supone un salto cualitativo importante al incorporar la planificación de los «aspectos inmateriales» del funcionamiento de los nuevos centros culturales en documento previo.

Con esta misma filosofía aborda la cuestión, ya refiriéndose específicamente a los museos, el título II de la Ley 4/2003 de los Museos de las Islas Baleares, que en su artículo 7 define el plan director como «aquel documento que, de manera detallada, establece las líneas maestras del futuro del museo respecto de sus necesidades». La crisis económica ha desplazado la atención hacia la optimización de la gestión como vía para garantizar «la difusión de nuestro legado cultural», gestión que se entiende como «el conjunto de actuaciones (...) del centro museístico encaminadas a organizar la institución museística de que se trate, de forma planificada, con sus recursos materiales, espaciales, personales y de todo tipo (...) con la misión de la promoción y difusión de nuestro legado cultural para todos los ciudadanos y las ciudadanas. La gestión procurará el mantenimiento y el aumento de los efectivos o fondos del museo o de la colección museográfica y la difusión de las actividades en torno a los fondos». Varios museos mallorquines han iniciado la redacción de sus planes directores, como el Museo Arqueológico del yacimiento de Pollentia, el Museu de la Ciutat o el del Pare Ginard; además, la Dirección Insular de Cultura arbitró, en 2008, un conjunto de ayudas económicas cuya tercera fase estaba dirigida a los ayuntamientos y entidades sin ánimo de lucro que todavía no cuentan con planes directores, para facilitar su adaptación a la actual legislación.

La normativa autonómica ha hecho un esfuerzo desigual por introducir la planificación en la definición y en la gestión de los museos dependientes de las distintas comunidades

Disposiciones paralelas se pueden rastrear en la Ley 7/2004 de Patrimonio Cultural, Histórico y Artístico de La Rioja con respecto a los bienes culturales con categoría de monumento (artículo 50), y en la Ley 14/2007 de Patrimonio Histórico de Andalucía con referencia a la nueva figura de los conjuntos culturales (título IX, capítulo I). Pero es la Ley 7/2006 de Museos del País Vasco la más cercana a la balear, ya que en su capítulo II, a la hora de regular el reconocimiento de los museos y colecciones de Euskadi, estipula la necesidad de un plan director, «en el que se harán constar las líneas maestras del futuro respecto de sus necesidades», frase calcada de la norma insular. La diferencia estriba en que se establece una categorización entre colecciones museográficas y museos, resultando el requerimiento únicamente aplicable a estos últimos. Los museos de nueva creación del País Vasco, en particular los de gestión mixta o privada, parecen inclinarse más hacia los planes estratégicos, en la estela de los del Museo Guggenheim, que se comentará más adelante.

La Ley 8/2007 de museos y colecciones museográficas de Andalucía da un paso más, al dedicar todo un capítulo, el II, a la planificación museística, y al mencionar por primera vez, en una norma jurídica, el plan museológico (artículo 26), cuya redacción será preceptiva para todos los museos de la Comunidad Autónoma, y que deberá ser aprobado por las consejerías de las que dependan. «Recogerá las líneas programáticas de la institución y la propuesta de contenidos. Además, determinará sus objetivos y necesidades, y establecerá las líneas de actuación respecto de todas las áreas de la institución». Por primera vez, una norma desvincula la programación de una reforma edilicia o de la creación de un museo para hacerla extensiva a todos los existentes en un territorio (en esto se ha adelantado al nuevo Reglamento de Museos Estatales, aún en el horno, como ya hemos visto), y vincula los recursos económicos y humanos a la definición de los centros y a la totalidad de sus actuaciones. La idea de desarrollo

sostenible que subyace en este modelo se está proyectando en los planes museológicos recientes que, en ocasiones con el asesoramiento técnico del Ministerio de Cultura, se han desarrollado o se hallan en proceso de desarrollo en los museos de Cádiz, Málaga, Bellas Artes de Sevilla, del Flamenco y otros. Por primera vez, dos Administraciones con museos «compartidos» convergen en la misma línea de planificación.

### **Algunos ejemplos concretos**

Hasta aquí lo que dice, o pretende, la normativa. Veamos ahora lo que está sucediendo en realidad. Se aprecia, en general, un interés por planificar (en el sentido de hacerlo mediante la redacción de una serie de documentos que han de servir de guía). Pero luego las formas de interpretar el método son muy variadas, bien porque, en el mejor de los casos, se adaptan a las necesidades peculiares de cada museo, en función de su personalidad jurídica y de sus fuentes de recursos, bien porque, en el peor, existe una falta de modelos o de formación y la programación se hace de modo intuitivo.

Así, por aducir algunos ejemplos, el Museo Masso de Bueu, de la Consellería de Cultura de la Xunta de Galicia, se regirá por un Plan Museológico que no es sino un proyecto museográfico que define los usos de un conjunto de nuevas salas, resultantes de un proyecto arquitectónico que se ha puesto en marcha con carácter previo; el Museo Marítimo de Asturias, perteneciente a la Red de Museos Etnográficos de Asturias, ha impulsado un plan estratégico para el periodo comprendido entre 2005 y 2010; y el Museo da Historia de Galizia, también de la Xunta, ha externalizado la redacción de un plan director, del que será responsable una empresa privada. También el Museo Pablo Serrano de Zaragoza y el Museo de la Evolución Humana de Burgos han convocado, en 2007 y 2008 respectivamente, sendos concursos para la adjudicación de contratos destinados a personas físicas o jurídicas que se ocupen de la redacción de sus planes museológicos. Se da algún

La crisis económica ha desplazado la atención hacia la optimización de la gestión como vía para garantizar «la difusión de nuestro legado cultural»

Otro problema pendiente de resolver es el de la necesidad de que los planes sean el fruto de un acuerdo efectivo con los órganos de que depende su ejecución y no sólo la manifestación unilateral de los objetivos del museo, y de que ese acuerdo se traduzca en un compromiso duradero, para lo que, insistimos, sería fundamental que estos documentos fueran revestidos de una cierta categoría jurídica (por vía reglamentaria)

caso peculiar que ha entendido la programación como un concurso de ideas, como el Museo Nacional de la Energía del Bierzo y Laciana, dependiente de la Fundación Ciudad de la Energía, que en 2008 ha requerido a tres empresas, de manera simultánea, para que elaboren sendos planes museológicos –que también se denominan planes directores en la documentación que se ha manejado– para espigar en cada uno de ellos las notas que resulten más de su conveniencia.

¿Qué han hecho entre tanto a este respecto las grandes instituciones museísticas en el ámbito autonómico?

### **Museo de Bellas Artes de Bilbao**

El del Museo de Bellas Artes de Bilbao, aprobado por su Consejo de Administración en 1997, fue el primero de los planes estratégicos promovidos por una generación de instituciones que trataron de dar una respuesta a la crisis industrial de Occidente desde perspectivas que buscaban en la terciarización de las infraestructuras culturales una solución de fuerte componente financiero, típica de la era posindustrial (Baniotopoulou, 2001: 2). Ya sus objetivos, centrados en la mejora de las instalaciones, de la gestión y de los servicios culturales, anuncian un *aggiornamento* basado en el reflote económico a través de la proyección externa y del aumento del número de las visitas, más que en consideraciones de tipo científico. En consecuencia, son tres los programas sobre los que pivota un conjunto de proyectos muy concretos. El programa de infraestructuras, pensado para rentabilizar los espacios, está destinado a la ampliación de las áreas de exposición y a la mejora de la circulación y de los servicios. El de gestión, al incremento de la autofinanciación a través de la captación de patrocinio de las entidades financieras. Y el artístico, a la política de compras y a la captación de exposiciones temporales de calidad y proyección internacional. La voluntad de incorporación a la estela de los grandes museos generalistas de gran tirón de público es evidente.

Vemos aquí un ejemplo de museo de larga existencia que ha optado directamente por un modelo de planificación parcial sin pasar antes por un modelo de carácter integral, como luego, según ya hemos visto, lo ha hecho también el Prado (no en vano el director de ambas instituciones ha sido sucesivamente el mismo: Miguel Zugaza).

### **Museo Guggenheim de Bilbao**

La asociación de la iniciativa pública y la privada dio un salto cualitativo hacia las alianzas políticas con la creación de la sucursal del Museo Guggenheim en Bilbao. La aproximación del Gobierno Vasco a la Solomon R. Guggenheim Foundation, al amparo de la estrategia de expansión territorial de esta última, aportó un elemento cualitativo inapreciable para la implantación del *Plan Estratégico para la revitalización del Bilbao metropolitano* (1989-1993), encaminado a transformar la imagen de la urbe, crear empleo, reestructurar el tejido urbano y atraer inversiones extranjeras (González, 1993: 73).

Por su parte, la fundación pretendía, con la creación de satélites en otros países, asegurarse una buena tajada del pastel del liderazgo cultural mundial, multiplicar exponencialmente su cuota de público y convertirse en símbolo de la vitalidad de ciudades, regiones y países. Para ello ha creado la llamada «constelación Guggenheim», compuesta por un cúmulo de museos vinculados que comparten las siguientes premisas: una colección fuerte, alianzas únicas con instituciones prestigiosas, programas estelares de exposiciones, destacados programas educativos, programas de gestión «de primera clase», plantilla apta para el trabajo en un museo global e interés mundial (Azúa, 2004). Este modelo se presenta como un producto directo del neocapitalismo y de la globalización (Grau, 2007), incluso en lo que se refiere al tipo de colección, escasamente específica, ya que sólo admite los nombres muy reconocidos internacionalmente, familiares al oído de cualquier

tipo de visitante, con los que se cocina una interpretación de la historia crítica y deslocalizada. Otro aspecto a destacar es la capitalización de las colecciones, que se convierten en activos financieros para cuya gestión es más útil un plan estratégico que uno museológico.

El museo, inaugurado en 1997, se ha gobernado, pues, merced a planes estratégicos sucesivos (1997-2000; 2001-2004; 2004-2008), que parecen haber asegurado los resultados económicos previstos, pero cuyo éxito ha sido «dudoso en lo que se refiere a lo que atañe a la cultura y a la calidad de vida» (Peláez Soto, 2002: 10). Los objetivos que han actuado como motor de la estrategia del Guggenheim de Bilbao se expresan con claridad en los documentos de desarrollo: contribuir a la construcción de la nueva imagen de Bilbao, del que se convierte en «marca registrada»; crear sinergias ciudadmuseo constituyéndose en parte esencial del trazado urbano; convertirse en un referente educativo local; servir de trampolín internacional a las empresas locales; y aportar beneficios económicos a la ciudad, de manera que «la cultura, más allá de sí misma, se convierte en conductora del desarrollo» (Azúa, 2004).

### **Museo Nacional de Arte de Cataluña**

Las obras de reestructuración del MNAC, que finalizaron en 2004, permitieron la puesta en práctica del programa museográfico que el entonces director, Eduard Carbonell, quien a menudo lo denomina en sus escritos «discurso museológico» y «discurso museográfico» (Carbonell, 2005), había desarrollado sobre las bases del trabajo iniciado por Xavier Barral, su predecesor. Se trataba de un documento dedicado a desarrollar el orden de la exposición de los fondos de arte románico, primera fase de la reorganización de la exposición permanente. Es significativo que la arquitecta responsable de la instalación, Gae Aulenti, titulara un artículo que se publicó en el boletín del museo «El Palau Nacional, projecte arquitectònic i museogràfic» (Aulenti, 2000), evidenciando la supedi-

tación de los contenidos del montaje a la estructura pensada por el arquitecto. Con posterioridad, un método parecido se ha seguido a la hora de montar el resto de la permanente (véase al respecto el resto del número 3 del mismo boletín dedicado a explicar los discursos de cada sección), lo que da como resultado un museo que, al menos formalmente, tiene la estructura «de galerías» más o menos autónomas entre sí lejanamente inspirada en la tradición anglosajona.

Ya durante el montaje se hacía acuciante la necesidad de emprender el camino hacia la captación de recursos, por lo que el museo pasó del orden de las salas a la planificación general, con especial acento en la solución de sus problemas económicos, merced a la elaboración de un plan estratégico para el periodo comprendido entre 2007 y 2010. La trayectoria del MNAC ha sido, pues, casi paralela a la del Museo del Prado, aunque en este caso el motor no ha sido la transformación de la plantilla. Como el del Prado, el plan estratégico del buque insignia de Cataluña incluye aspectos puramente técnicos, pero presta especial atención a un programa de promoción de recursos propios que aumente la capacidad de autofinanciación del museo.

### **Centre del Disseny de Barcelona**

Dependiente del Ayuntamiento de Barcelona, cuenta con la colaboración del Instituto de Cultura de la misma ciudad, y su apertura está prevista para 2011. Arrancó en 2001 con el encargo de un edificio de nueva planta al estudio Martorell-Bohigas-Mackay y del plan museográfico a Jordi Pardo. En un artículo (Pardo, 2003b), el entonces director del proyecto presentaba las líneas generales de lo que denominaba «proyecto museológico» y «propuesta museológica», en una declaración de intenciones en la que enunciaba el objetivo de enfocar el «diseño como ámbito de producción de la artificialidad y como proceso creativo» desde una perspectiva histórica y experimental, situándolo en la frontera entre

Sólo conociendo los objetivos fundamentales del museo en las materias que le son propias se pueden prever las necesidades de carácter operativo (recursos humanos y económicos)

el centro cultural y el museo. Además, establecía las áreas temáticas de la colección, que aunaría las de los museos de Cerámica (hoy descartado), Artes Decorativas y Textil y de Indumentaria, amén de otras acopiadas *ex novo* de arquitectura, diseño gráfico, comunicación visual, y diseño digital y multimedia. Por último, apuntaba las modalidades expositivas, transversales y temáticas. En definitiva, de nuevo nos encontramos con la existencia de un documento (proyecto museológico) más o menos previo a la actuación arquitectónica –o al menos elaborado en paralelo y, se supone, a partir de unas ideas comunes– pero que no prevé todas las necesidades futuras del museo, y de otro documento orientado a la organización de los contenidos dentro del nuevo edificio (proyecto museográfico).

Tras el cese de Pardo, el proyecto ha sido corregido. En febrero de 2008 se terminó un nuevo documento de presentación del Centro del Diseño de Barcelona (la denominación es provisional), que es una propuesta de definición de sus fines y de su articulación. La primera consolida el posicionamiento de la institución entre el museo y el centro cultural, reforzando ahora su carácter experimental; la segunda, prevé lo que denomina áreas, mecanismos de acción, sectores y niveles expositivos, que conformarán tanto su estructura como sus actividades. Se esbozan, eso sí, las líneas generales de alguno de los proyectos que se pretende le procuren un carácter peculiar y único, entre los que destaca el expositivo, que tendrá cuatro modalidades: de colecciones o analógica, digital (sala de pantallas), analógico-digital (la visita a la exposición se complementará con una terminal personal que suministre hipervínculos de información), y experimental (espacios para tocar). La voluntad de ofrecer vías activas de participación y de creación al «usuario o consumidor» –que no sólo visitante– se traduce en la traslación de la investigación hacia el laboratorio, y de la acción cultural hacia sendos centros de diagnosis y de producción. Es interesante esta «vuelta de tuerca», pues, por

un lado, supone replantearse de nuevo el proyecto desde sus premisas, redactando lo que podríamos pensar es un nuevo «proyecto museológico» aunque en el fondo no sea así ya que, por otro lado, ese documento reviste una forma novedosa: supone en sí mismo un «diseño de producto». En coherencia, es de esperar que venga acompañado de un plan estratégico o de *marketing*.

### **Museos y gestión de patrimonio cultural en Villajoyosa (Alicante)**

Terminaremos con un ejemplo de museo municipal –o, mejor dicho, conjunto de ellos– en las antípodas conceptuales del que acabamos de ver. El objetivo del ayuntamiento de Villajoyosa es crear una red integral que permita gestionar, conservar y difundir el patrimonio cultural de todo el municipio, compuesto por colecciones, monumentos, yacimientos arqueológicos, sitios etnológicos y otros enclaves y fenómenos históricos (está prevista la creación de un museo de la escuela y la enseñanza, por ejemplo), es decir, un «museo» del territorio y de su historia imbricado en la misma trama que lo configura. Este esfuerzo, dirigido por Antonio Espinosa, tendrá como consecuencia la absorción de museos y sitios patrimoniales ya existentes y la creación de otros nuevos, en especial lo que él denomina un «museo matriz», punto de partida de todos los recorridos y centro neurálgico de la gestión de toda la red.

Uno de los aspectos más interesantes de este proyecto es que todas estas ideas motrices se han plasmado en un «Plan Museológico» completo que va a servir de guía de todas las actuaciones; otro es que en buena medida este plan está inspirado en el modelo de la SGME, con lo que se convierte en una de sus primeras adaptaciones fuera del ámbito de los museos estatales; y otro es que el plan ha sido aprobado por el pleno del ayuntamiento en 2007, por lo que adquiere una fuerza jurídica de la que gozan muy pocos documentos similares. El plan se desarrolla en programas con una estructura un poco diferente a la del modelo pero, en defi-

Tal y como efectivamente propone Moore (2005), debemos dotar a nuestro plan de una mayor flexibilidad a la vista de que el contexto puede cambiar de forma imprevisible y desde luego fuera del control del museo. Un plan muy rígido puede generar un alto nivel de frustración

nitiva, no deja sin planificar ninguna de las actuaciones o inversiones necesarias para poner en pie el proyecto y luego hacerlo funcionar, sujetándolas a un cronograma preciso. Desde el punto de vista de la gestión administrativa, documental y de los recursos humanos, todo el sistema funciona como una unidad; y también desde el punto de vista de la financiación, integrando las inversiones privadas (por ejemplo, el Museo del Chocolate sigue siendo de titularidad privada pero está incluido por convenio en la red), la iniciativa popular y el voluntariado.

### **Museo Nacional de Artes Decorativas**

Hemos dejado deliberadamente aparte el análisis de este caso puesto que aquí escribimos en primera persona y cambia inevitablemente nuestro enfoque epistemológico. Aunque no evitamos la auto-crítica, deben ser otros quienes valoren la metodología empleada en el MNAD y sus resultados.

El plan incorpora ya la idea de planificación integral del museo incluida en el modelo de la SGME<sup>14</sup>, y el documento ha sido redactado con anterioridad a cualquier actuación sistemática cuyo objeto sea el museo o alguna de sus partes integrantes, por lo que las que se han empezado a ejecutar después se derivan coherentemente de esa primera propuesta de conjunto (valga la perogrullada). Una de las principales propuestas del plan es que el museo cambie de nombre porque también transforma su filosofía, su contenido y su imagen.

Tras la redacción, en 2003, del primer documento o plan propiamente dicho, hemos ido redactando las partes que lo desarrollan. En 2004, emitimos otros tres documentos. Estos eran el plan de necesidades para una nueva sede (programa arquitectónico), el pliego de condiciones para el concurso de arquitectura (proyecto arquitectónico) y un desarrollo parcial del Plan Museológico. Este incluía elementos del programa institucional y del de recursos humanos (organigrama, competencias y tareas de los departamentos de conser-

vación, documentación e investigación), y los programas de colecciones (conservación, documentación e investigación), además de proyectos a ellos vinculados para dos años.

Como consecuencia de las necesidades planteadas por el primer documento, los órganos superiores habían decidido el traslado del museo a un nuevo edificio, lo que nos hizo dar prioridad a la redacción de los citados programas. Sin embargo, tiempo más tarde, el proyecto quedó en vía muerta. Gracias al plan, el museo tenía planteados otros objetivos y pudo concentrarse en ellos, sin depender como antaño exclusivamente del proyecto de traslado, aunque obviamente tuvimos que reordenar las prioridades a lo largo de los dos siguientes años.

Efectivamente, entre 2005 y 2006, redactamos el programa de seguridad y traducimos el programa de recursos humanos en una propuesta de nueva relación de puestos de trabajo. Y en 2007, elaboramos el segundo desarrollo parcial del plan, que incluía la definición del organigrama, las competencias y las tareas de los departamentos de difusión y administración (programas institucional y de recursos humanos), así como el programa de difusión. La permanencia del museo en su ya vetusta sede nos obligó a ser menos ambiciosos con los objetivos de los programas de colecciones y a no retrasar la puesta en marcha de los proyectos ya previstos de comunicación y de proyección de la nueva imagen definida en el plan (aunque a su vez condicionada por no producirse un cambio radical en el aspecto e incluso la ubicación del contenedor). En coherencia, hemos seguido avanzando en esa línea y ya en 2008 hemos desarrollado el programa de exposiciones temporales experimentales cuyo primer producto expositivo se inauguró, con el apoyo de la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes, en otoño de 2009.

Nos parece interesante destacar cómo algunos programas que consideramos deben tener un carácter transversal (los de gestión) se han ido redactando y completando a la vez que se elaboraban íntegramente los demás

<sup>14</sup> El plan del MNAD, entregado en la SGME en octubre de 2003, lo redactamos –como ya hemos insinuado– mientras se daba forma en la subdirección a su modelo, y tuvimos conocimiento de sus principales criterios y contenidos antes de estar aún fraguada la estructura definitiva. En cualquier caso, las equivalencias entre el primer documento del MNAD (el «plan» propiamente dicho) y el modelo de la SGME son inequívocas, lo que demuestra que el modelo es adaptable. El desarrollo del plan del MNAD sigue también el patrón de fases del manual y, tal y como ya señala este, lo hace a su ritmo y según sus prioridades. De hecho, cuando aún no estaban redactados todos los programas, ya estaban en marcha los primeros proyectos previstos en el plan. El plan se ha ido desarrollando, por tanto, en «espiral». No vamos a entrar en detalles sobre el contenido de los programas. Quien desee más información puede obtenerla en la presentación que de él se hace en la *Revista de Museología* (MNAD, 2006).

La otra vuelta de tuerca pendiente es la transformación del modelo de plan integral en una herramienta de diálogo con la sociedad

programas. Eso nos ha enseñado que sólo conociendo los objetivos fundamentales del museo en las materias que le son propias se pueden prever las necesidades de carácter operativo (recursos humanos y económicos). Además, estamos elaborando un reglamento de «régimen interno» que nos permita ordenar las relaciones e interacciones entre todos los programas, departamentos y servicios del museo.

El balance tras estos años de desarrollo del plan ha sido muy positivo, al menos en lo que a la organización interna del trabajo y a las relaciones con el órgano del que depende más inmediatamente el museo se refiere. No tanto, como ya hemos insinuado, en cuanto al cumplimiento de los grandes objetivos relativos a su transformación integral. Eso nos ha demostrado que, tal y como efectivamente propone Moore (2005), debemos dotar a nuestro plan de una mayor flexibilidad a la vista de que el contexto puede cambiar de forma imprevisible y desde luego fuera del control del museo. Un plan muy rígido puede generar un alto nivel de frustración. Creemos haber reaccionado moderadamente bien, pero hemos entendido que, una vez sentados los principales criterios rectores en el primer documento, el desarrollo documental no debe suponer un esfuerzo tal que el hecho de tener que modificar periódicamente los programas y el cronograma suponga un duro revés para la moral del equipo. Hemos aprendido a hacer de la planificación un ejercicio casi cotidiano y, si algún beneficio directo hemos obtenido de ello, entre otros, ese ha sido el alcanzar una seguridad operativa muy satisfactoria.

## Conclusiones

Como decíamos en la presentación, la costumbre de planificar su futuro se va abriendo poco a poco paso en nuestros museos, si bien la metodología empleada es muy variada y se corresponde con diferentes estadios del concepto de planificación. En el ámbito de los museos

relacionados con la SGME, los esfuerzos que el órgano central ha realizado desde hace veinte años por inducir en ellos el uso de estas herramientas han ido dando sus frutos y, más tarde o más temprano, casi todos ellos las han ido adoptando. Si bien se puede decir que el resultado se ha decantado, sobre todo a principios de esta década, con una muy relativa homogeneidad metodológica, también se puede afirmar que ahora ya están casi todos subidos a ese tren, lo que seguramente va a facilitar –ya lo está haciendo– la implantación del nuevo modelo de planificación integral. Algunos museos incluso han modificado su metodología sobre la marcha, cuando ya estaban inmersos en un proceso comenzado según el modelo anterior. Persiste, de todas formas, la inercia de supeditar la redacción del plan a la puesta en marcha de una gran intervención arquitectónica, lo que explica que en muchos de esos planes aún se dé mayor importancia a los programas «materiales» que a los «inmateriales» y que la programación esté limitada por la fecha de reapertura del museo.

Otro problema pendiente de resolver es el de la necesidad de que los planes sean el fruto de un acuerdo efectivo con los órganos de que depende su ejecución (a veces pertenecientes a dos Administraciones distintas) y no sólo la manifestación unilateral de los objetivos del museo, y de que ese acuerdo se traduzca en un compromiso duradero, para lo que, insistimos, sería fundamental que estos documentos fueran revestidos de una cierta categoría jurídica (por vía reglamentaria). De lo contrario, pierden eficacia, pueden generar frustración y los equipos no se sentirán motivados a embarcarse en estos procesos de planificación.

La otra vuelta de tuerca pendiente es la transformación del modelo de plan integral en una herramienta de diálogo con la sociedad, de modo que la planificación se haga a partir de esta interacción y no sólo desde el museo. Un primer paso en esta dirección es el que ha planteado el Plan Museológico del Museo del Greco.

Entre los museos de otras Administraciones públicas, la casuística es mucho mayor. Se nota la menor experiencia de los órganos rectores de esas Administraciones, aunque, si perseveran en la inclusión de cláusulas a favor de la planificación en sus normativas sectoriales, pueden ponerse al día en un breve plazo de tiempo, a lo que debería contribuir también la emisión de pautas metodológicas concretas.

Entre los grandes museos, los museos con autonomía de gestión y las entidades privadas, se está adoptando el plan estratégico. Se trata de una herramienta de *marketing* que, en muchas ocasiones, tiene muy poco de museológica: no incluye una reflexión sobre la identidad y los objetivos del

museo, no resuelve todas las necesidades de planificación, no favorece las relaciones internas ni toma al museo como un sistema..., salvo cuando se trata de un documento elaborado a partir de un plan integral preexistente y, por tanto, sirve para establecer prioridades en el trabajo por objetivos. Y esto sucede pocas veces, ya que muchos de estos museos han pasado directamente, en el mejor de los casos, de un nivel de planificación primario a adoptar esta fórmula. En nuestra opinión, se trata de una mala aplicación del método que puede producir un mal aprovechamiento de los recursos y bastantes tensiones internas. Sin embargo, parece que este giro del concepto de planificación es inevitable. El tiempo lo dirá...

## Bibliografía

- ARBETETA, L. (2000): *Proyecto museológico-museográfico para el Museo del Ejército en el Alcázar de Toledo*, documento interno, Museo del Ejército.
- AULENTI, G. (2000): «El Palau Nacional, projecte arquitectònic i museogràfic», *Bulletí del MNAC*, III: 39 y ss.
- AZÚA, J. (2004): «Guggenheim Bilbao: Cooperative Strategies for the New Culture», *Learning from the Guggenheim*, Center for Basque Studies, simposio celebrado en el Nevada Museum of Art, abril 2004. [www.basque.unr.edu](http://www.basque.unr.edu).
- AZUAR RUIZ, R.; PÉREZ BONET, M.<sup>a</sup> A.; CASTILLO BELINCHÓN, R., y NAVARRO TITO, M. (2007): «El Plan Museológico del Museo Nacional de Arqueología Subacuática (Cartagena, Murcia)», *museos.es*, 3, 2007: 48-63.
- BANIOTOPOULOU, E. (2001): «Art for whose sake? Modern Art Museums and their role in transforming societies: the case of the Guggenheim Bilbao», *Journal of Conservation and Museum Studies*, 7, noviembre, 2001 (edición on-line).
- BAZTÁN, C., y PÉREZ DE ANDRÉS, C. (1996): «El plan director del museo: teoría y práctica», *III y IV Jornadas de Arqueología Subacuática de Asturias*, Universidad de Oviedo: 131-163.
- BAZTÁN, C. (ed.) (1997): *Museos españoles: la renovación arquitectónica*, AECE y Ministerio de Cultura, Madrid.
- BAZTÁN, C. (1999): «Museos en monumentos: una pequeña historia y 30 ideas», *Revista de Museología*, 17: 24-31.
- CARBONELL, E. (2005): «Reflexiones en torno a los museos hoy», *museos.es*, 1: 12-21.
- CHECA, F. et alii (1997): *Plan museográfico*, documento interno, Museo Nacional del Prado.
- CHINCHILLA, M., e IZQUIERDO, I. (en prensa) «Planificación y Museos: La propuesta de los Museos Estatales Españoles», *Coloquio Internacional de Museos. Habla con Ellos: Diálogos sobre Gestión, Públicos y Espacios*. Museo Nacional de Antropología (Ciudad de México, 2003).
- CHECA, F. (1999): «El futuro de las colecciones del Museo del Prado», *Lecciones sobre el Museo del Prado*, Fundación Juan March.
- COLL, J. (2007): «Actuaciones en el Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias “González Martí”, Valencia (España): plan Museológico y trabajos preparatorios para la exposición permanente», *Plan museológico y exposición permanente en el museo*: 129-150.
- GONZÁLEZ, J. M. (1993): «Bilbao: Cultural Citizenship and Quality of Life», en Bianchini, I., y Parkinson, M., *Cultural Policy and Urban Regeneration. The West European Experience*, The Manchester University Press: 73-88.
- GRAU, L. (2007a): *El plan museológico del Museo de León*, Ministerio de Cultura.
- GRAU, L. (2007b): «La organización y gestión de los recursos en los pequeños y medianos museos», *Gestión museística en el ámbito rural*, Fundación Sierra Pambley, León.
- IZQUIERDO, I. (2007): *Plan museológico y exposición permanente en el museo*, Subdirección General de Museos Estatales y Agencia Española de Cooperación Internacional.
- LAVÍN, A. C., y CABALLERO, L. (2007): «El plan museológico del Museo del Greco (Toledo)», *Plan museológico y exposición permanente en el museo*: 83-114.
- LOSADA, J. M., y MARTÍNEZ, B. (2001): «Arquitectura y museos: la relación entre

- espacios y funciones», *XI cursos monográficos sobre el Patrimonio Histórico (Reinosa 2000)*, Universidad de Cantabria: 67-88.
- MARTÍNEZ DE AGUILAR, A., y LAHUERTA, J. J. (2005): *Proyecto museológico*, documento interno, Ministerio de Cultura y Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.
- MNAD (2006): «El Plan Museológico del Museo Nacional de Artes Decorativas», *Revista de Museología*, 36: 45-59.
- MOORE, K. (2005): «La planificación estratégica en los museos», *museos.es*, 1: 32-47.
- NEGUERUELA, I. (1996): «Anteproyecto para la futura sede del Museo-Centro Nacional de Arqueología Marítima-Centro Nacional de Investigaciones Arqueológicas Subacuáticas», *Cuadernos de Arqueología Marítima*, 4: 229-237.
- NEGUERUELA, I. (1999): «Proyecto museológico para la construcción de la nueva sede del Museo-Centro Nacional de Arqueología Marítima-Centro Nacional de Investigaciones Arqueológicas Subacuáticas», *Cuadernos de Arqueología Marítima*, 5: 9-50.
- NÚÑEZ MARTÍNEZ, L. J. (2007): «La museología del Museo del Ejército en Toledo», *XI Jornadas de Museología, Museo*, 13, 2008: 113-127.
- PARDO, J. (2003a): *Plan Vasco de Cultura*, ponencia sobre museos para el Consejo Vasco de Cultura. *www.kultura.ejgv.euskadi.net*.
- PARDO, J. (2003b): «Espacio vivo y factoría de conocimiento», *bmm monográfico*, 3. *www.publicacions.bcn.es*.
- PELÁEZ SOTO, C. (2002): «Asturian Museums: The Guggenheim Model of Regeneration of Decayed Areas», *Museological Review*, University of Leicester, 8.
- MUSEO NACIONAL DEL PRADO (2002): «Objetivos», *Museo Nacional del Prado. Memoria de actividades 2001*, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- MUSEO NACIONAL DEL PRADO (2003): *Museo Nacional del Prado. Memoria de actividades 2002*, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- MUSEO NACIONAL DEL PRADO (2005): *Plan de actuación 2005-2008*, Museo Nacional del Prado.
- RODRÍGUEZ BERNIS, S.; GUTIÉRREZ, A.; HERNÁNDEZ, M.; MAROTA, K.; NADALES, S., y SÁENZ DE MIERA, J. (2002): «El nuevo Museo del Ejército», *Revista de Museología*, 24-25: 94-101.
- SÁEZ LARA, F. (2007): «Una herramienta llamada plan museológico», *XI Jornadas de Museología, Museo*, 13, 2008: 37-85.
- SANZ GAMO, R. (2007): «El Museo Arqueológico Nacional», *XI Jornadas de Museología, Museo*, 13, 2008: 99-111.
- TORRES, B. (1998): «Aproximación a un proyecto museológico. El Museo Romántico: un museo de ambiente», *Museo Romántico*, 1: 13-79.
- TORRES, B. (2006): «Plan museológico del Museo Romántico», número monográfico de la revista *Museo Romántico*, 5.
- VV.AA. (2000): *El proyecto museológico*, número monográfico de la revista *Museo*, 5.
- VV.AA. (2005): *Criterios para la elaboración del plan museológico*, Ministerio de Cultura, Madrid.
- VV.AA. (2008): *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación. Estrategias de futuro*, Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones, Ministerio de Cultura.

## CER.ES. Colecciones en Red



Red Digital de **Colecciones**  
de Museos de España

A partir del Sistema Integrado de Documentación y Gestión Museográfica, Domus, el Ministerio de Cultura ha creado CER.ES (Colecciones en Red), un catálogo colectivo en línea de las colecciones de todos aquellos museos que forman parte de la Red Digital de Colecciones de Museos de España. El catálogo surge como un espacio de difusión del conocimiento sobre los bienes culturales de los museos y recoge cerca de 100.000 bienes culturales y más de 130.000 imágenes procedentes de museos de diversa índole –arqueológicos, de bellas artes, artes decorativas, antropología, etnología...– y titularidad.

Este proyecto se traduce en una base de datos digital que permite realizar búsquedas generales y avanzadas a partir de diferentes criterios: tipo de objeto, autor, datación, materia, iconografía, lu-

gar de procedencia, contexto cultural... Los contenidos de CERES se incorporarán próximamente a HISPANA, el portal de contenidos culturales en línea del Ministerio de Cultura, y a EUROPEANA, contribuyendo así al incremento de contenidos españoles en el portal europeo.

Esta primera versión de CER.ES se enriquecerá en el futuro con nuevos contenidos, catálogos en línea y otras publicaciones y recursos pertenecientes a otros museos integrantes de la Red Digital de Colecciones de Museos de España, que enriquecerán este espacio de difusión del conocimiento sobre las colecciones al servicio de todos los usuarios que se quieran acercar a los museos a través de la Red.

Más información:  
<http://ceres.mcu.es>

## BIMUS. Red de Bibliotecas de Museos



**BIMUS** | Red de Bibliotecas  
de Museos

En noviembre de 2009 el Ministerio de Cultura, a través de la Subdirección General de Museos Estatales, ha puesto en marcha la Red de Bibliotecas de Museos (BIMUS), formada por bibliotecas pertenecientes a dieciocho museos de titularidad estatal y gestión directa del Ministerio de Cultura a través de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM).

El objetivo primordial de la Red ha sido la puesta en valor de los fondos bibliográficos custodiados por estas instituciones y la modernización en la gestión de sus recursos a partir de la informatización del catálogo de las bibliotecas de los museos estatales.

El principal resultado ha sido la creación de un gran Catálogo Colectivo en línea que permite consultar los catálogos de todas las bibliotecas que integran la Red y da acceso a fondos digitalizados por las distintas instituciones en la Biblioteca Virtual de Patrimonio Bibliográfico y en la Biblioteca Virtual de Prensa Histórica, así como a contenidos electrónicos de interés común como bases de datos externas en red, repositorios institucionales y otros recursos de Internet.

Más información:  
<http://bimus.mcu.es>

# Los museos de arte contemporáneo. Noción y desarrollo histórico

J. P. Lorente  
Trea, Gijón, 2008

**Benito Burgos Barrantes**  
Instituto de la Cinematografía  
y las Artes Audiovisuales  
Madrid

Benito Burgos es funcionario del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos desde el año 2002. Ha ocupado diversos puestos en la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. En la actualidad es Consejero Técnico del Director General del Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales.

benito.burgos@mcu.es

Con carácter preliminar, debido a la relatividad del concepto mismo de arte contemporáneo, conviene aclarar que la sustancia nutriente del presente volumen la conforman los museos dedicados al arte más reciente surgidos a partir de las primeras décadas del siglo XIX, su delimitación conceptual y evolución histórica. Esta, en buena parte de los casos, desembocaría en la formación de colecciones de mayor o menor proyección en sus parámetros no sólo temporales sino también espaciales.

Hablamos, por consiguiente, de museos de arte contemporáneo y de museos que en algún momento estuvieron dedicados al arte contemporáneo, aunque con posterioridad mutasen en museos históricos, habida cuenta de que lo contemporáneo es una categoría en permanente desplazamiento.

Tenemos enfrente una categoría de difícil conceptualización, por tanto, y de límites más bien difusos, circunstancia inducida por la propia evolución de la historia del arte desde finales del siglo XIX y la indefinición y contingencia de términos como «arte moderno» y «arte contemporáneo». Ello se refleja ya en la propia nomenclatura utilizada y en los vaivenes terminológicos –del museo de arte moderno transitamos al museo de arte contemporáneo, pasando por denominaciones híbridas y otras menos explícitas–, aparte de la existencia de realidades afines como centros de arte contemporáneo, institutos de arte contemporáneo, *kunsthallen*



y otras más o menos próximas al concepto de museo.

La propia definición de las instituciones se halla pues indisociablemente unida a la paralela conceptualización de la modernidad y la contemporaneidad artísticas, cuestiones nunca resueltas y en constante redefinición: ¿dónde empieza la modernidad artística: en Cézanne, en Manet, en Goya? ¿Es ya contemporáneo el arte pop de los sesenta? ¿La formación de una colección histórica es en esencia incompatible con un compromiso absoluto con lo rigurosamente contemporáneo? Estas y otras

consideraciones son necesarias para empezar a poner las cosas en su justo lugar o, según se mire, aportar dosis añadidas de incertidumbre a la delimitación del concepto o noción.

A partir de estas primeras reflexiones, que se deslizan en la correspondiente introducción, el autor propone, a la manera de Foucault, un planteamiento metodológico basado en los puntos nodales (nodo, «cada uno de los puntos que permanecen fijos en un cuerpo vibrante»), de manera que a partir de la identificación de dos paradigmas o hitos museológicos (uno en el siglo XIX y otro en el XX) a los que el autor atribuye el papel de focos, va desgranando las respuestas, tensiones, modelos y contramodelos que tales cánones referenciales van originando.

El volumen se divide de esta manera en dos grandes bloques: uno dedicado al Museo de Luxemburgo como paradigma decimonónico y otro en el que el MoMA se eleva como referente hegemónico fundamental durante buena parte del siglo XX. La narración se construye a partir de la evolución histórica de ambos modelos canónicos y los consecuentes movimientos de acción/reacción que, de acuerdo con la tesis del autor, surgen como respuesta a las tensiones que ellos mismos ponen en funcionamiento.

Tal propuesta metodológica tiene indiscutibles ventajas: permite al autor estructurar con claridad la obra y dotar al discurso de puntos de apoyo e hilos conductores, de forma que este adquiere coherencia y consistencia intrínsecas, al tiempo que los puntos nodales sirven de referentes invariables al lector. En contrapartida, obvia la importancia en ocasiones decisiva de los factores exógenos y las complejidades propias de la construcción histórica de las instituciones sociales.

Por otro lado, la finalidad esencialmente académica de la publicación, sustentada por las abundantísimas notas al pie y las más de trescientas sesenta referencias bibliográficas, se conjuga con un recurso al relato, de raíz postmoderna, que le confiere también

potencial divulgativo y la convierte en una lectura estimulante para el aficionado ocasional.

La primera parte tiene como protagonista, con valor de pionero, al parisino Museo de Luxemburgo o Museo de Artistas Vivos, creado en 1818 bajo la fórmula de museo de paso o museo purgatorio; sus colecciones, transcurrido un determinado lapso de tiempo y de acuerdo con un criterio de relevancia, pasarían al Museo del Louvre o bien a otras instituciones de menor rango. Este modelo seminal dará lugar a émulos y contramodelos; singularmente, entre estos últimos, el autor subraya la importancia de la Neue Pinakothek de Múnich, que supondrá un primer cuestionamiento del museo de *passage* a mediados del siglo XIX, con la fijación de un límite temporal *post quem* y la formación de una colección histórica, inaugurando un modelo que tendrá amplia influencia posterior en Europa.

La tendencia nacionalista de los museos decimonónicos dedicados al arte reciente se fue acentuando a medida que avanzaba el siglo y las tensiones entre arte nacional o arte contemporáneo –habituales a lo largo de la centuria– se plantearon con vehemencia en la Tate Gallery de Londres, ejemplo pionero de la utilización de los museos como sublimadores de los procesos de regeneración urbana. A finales del siglo XIX asistimos a la crisis de los modelos decimonónicos y a la progresiva consolidación de la fortuna crítica e institucionalización de las corrientes artísticas de vanguardia –cuyo principal codificador en términos museísticos será el MoMA de Nueva York unos años más tarde–, lo cual tendrá inmediatas consecuencias en la redefinición del objeto museístico.

El MoMA, a partir de una nueva conceptualización del término «arte moderno» (entendido como arte de vanguardia en contraposición al arte de raíz académica) y la formulación de su relato canónico, se convertirá en el modelo referencial a imitar durante buena parte del siglo XX, sobre todo a partir de los años cincuenta. Desde entonces, el papel definitivo de los museos en la

validación crítica del arte, tradicionalmente controvertido, alcanzará una vigencia extraordinaria.

Asimismo, el MoMA aportará otros elementos adicionales de gran significancia en el desarrollo del nuevo canon, como la integración de todas las artes –en la línea emprendida por la Bauhaus–, la específica reivindicación de la fotografía y el cine, el afán didáctico y la trascendental relevancia del marketing y la publicidad dentro de sus estrategias corporativas.

Resulta particularmente sugerente aquí el análisis en clave política que el autor realiza de la influencia ejercida por el MoMA –con el habitual apoyo financiero de diversos entes gubernamentales estadounidenses– con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, en un escenario político global mediatizado por la guerra fría, el auge de comunismos periféricos en algunos países emergentes y el intervencionismo brutal de Estados Unidos en la esfera internacional, de forma singular en Iberoamérica.

El resultado de esta suerte de imperialismo político y cultural será la puesta en marcha, en América Latina sobre todo, de numerosas iniciativas museísticas de raíz filoestadounidense, evidencia palpable de la usual utilización de la cultura y los museos como *soft power*, vehículos de propaganda política y sutiles herramientas de intervención y control social.

El museo, instrumentalizado y privado de su capacidad de disenso y confrontación política y social, será uno de los objetivos predilectos de las revueltas sociales y culturales de los años sesenta, a resultas de las cuales surgen nuevas iniciativas que quieren recuperar para el museo espacios de libertad, disidencia y reposicionamiento crítico y la voluntad de activar otras formas de relación e interacción con la sociedad.

En este contexto el nuevo modelo emergente será el Centro Georges Pompidou, al que el autor considera, no obstante, un paradigma fallido respecto a sus planteamientos originarios, al acabar disuelto en el modelo de museo históri-

co codificado por el MoMA. Sí es preciso afirmar, en cualquier caso, que inaugura aspectos que serán sustantivos en el museo de la postmodernidad: el estímulo de procesos de regeneración urbana y económica, la arquitectura de valores teatrales y metafóricos y la democratización de la cultura (o su banalización, diluida en un puro acto de consumo, convertida en un puro simulacro y reflejo desnaturalizado de sí misma, como pronto advirtió Jean Baudrillard).

Efectivamente, el museo de arte contemporáneo, en su versión postmoderna más acabada, asume nuevas funciones, algunas de proyección extrínseca, que vienen con bastante frecuencia a reemplazar en relevancia a las tradicionales. Junto a las mencionadas, otras como el estímulo del turismo y el sector terciario, el fomento de la producción artística y del mercado del arte y la construcción de identidades «modernas», tanto en lo político como lo social, aparte de otras funciones simbólicas, constituyen hoy fines inmanentes de los nuevos proyectos.

Tales cuestiones se ponen de manifiesto en el epílogo, donde el autor se limita a realizar una fugaz radiografía de lo acontecido en los últimos años, si bien mueve el foco y adopta una perspectiva básicamente arquitectónica y urbanística, pasando de puntillas por los aspectos, nucleares, relativos a misión y contenidos.

Respecto a ellos, diría por mi parte que se pueden identificar dos claras tendencias: la emulación o mimesis, resultante en modelos gregarios, subalternos y, por ello, sencillamente intrascendentes; y la voluntad de construir otras identidades y desarrollar nuevos paradigmas, en un proceso de autoafirmación subjetiva y reinención permanente en el que los propios directores adquieren hoy un papel definitivo (museos de autor).

Por otra parte, la posmodernidad genera múltiples miradas, necesariamente fragmentadas y parciales, inacabadas en definitiva. Existe además una pérdida de referentes y un deseo de emancipación y afirmación de las

identidades culturales tradicionalmente consideradas subordinadas. El esquema modelo-contramodelo, canon hegemónico-émulos pierde hoy su sentido para ser sustituido por una especie de retícula o red que prescinde de las tradicionales jerarquías. Ello entorpece la nítida e irrefutable identificación de los nuevos arquetipos triunfantes.

Por ello, salvo alguna tímida mención, el epílogo renuncia, con prudencia académica, a tratar de identificar con rotundidad los paradigmas de hoy. Estamos ante el trabajo de un historiador y la obra, de aliento histórico, evita juicios categóricos sobre el presente. Sea como fuere, en la parte final del libro se echa de menos un análisis más fino de lo sucedido en las últimas dos décadas, en un periodo de profundos cambios económicos, políticos y sociales que hacen intuir que nos encontramos en un momento de cambio de ciclo histórico.

Las reflexiones en este caso convendría hacerlas, no obstante, desde disciplinas como la filosofía, la sociología o la política, entre otras. Los museos, no hay que olvidarlo, son sujetos políticos en cuanto que crean opinión e intervienen, determinan y condicionan la vida y las actitudes de los ciudadanos. Sin embargo, hoy la cultura ha perdido buena parte de su retórica disidente y contestataria para convertirse en objeto de consumo y distracción, actuando en cierto modo como anestesia o tranquilizante de las tensiones políticas y ciudadanas y como elemento pacificador de la conflictividad social.

Alain Brossat afirma al respecto que la cultura «aparece entonces como la música de acompañamiento de nuestra melancolía perpetua que nos distrae del dolor punzante de una existencia sin esperanza, objetivo ni gozo». El análisis no puede ser más inquietante. Resulta obligado entonces profundizar en el replanteamiento crítico del papel y los fines de la cultura, del arte y sus instituciones. Estamos en tiempos de mudanza, el suelo se mueve bajo nuestros pies: hay que pensar, hay que disentir. Hay que actuar.

El museo de arte contemporáneo, en su versión postmoderna más acabada, asume nuevas funciones, algunas de proyección extrínseca, que vienen con bastante frecuencia a reemplazar en relevancia a las tradicionales como el estímulo del turismo y el sector terciario, el fomento de la producción artística y del mercado del arte y la construcción de identidades «modernas»

## *Exposiciones temporales: organización, gestión y coordinación*

**Fernando Sáez Lara**  
Dirección General de las Bellas  
Artes y Bienes Culturales  
Madrid

Fernando Sáez Lara es licenciado en Geografía e Historia y pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Muecos. Durante siete años ha formado parte del equipo del Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid), donde ha desempeñado las tareas de administrador y jefe del Departamento de Investigación, además de colaborar en la redacción, desarrollo y aplicación del Plan Museológico del museo. Actualmente es Jefe de Área de la Unidad de Apoyo de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, en el Ministerio de Cultura. Y es subdirector del Máster *on-line* de Museología y Museos de la Universidad de Alcalá de Henares y Liceus, así como director o coordinador de otros cursos especializados de esta plataforma digital.

fernando.saez@mcu.es

Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes  
Ministerio de Cultura, Madrid, 2006  
<http://www.mcu.es/promoArte/MC/ExpoTemp/index.html>

## *Conservación preventiva y procedimientos en exposiciones temporales*

**Ch. Fernández, F. Arechavala, P. Muñoz-Campos y B. Tapol**  
Grupo Español de IIC y Fundación Duques de Soria, Madrid, 2008  
[http://ge-iic.com/index.php?option=com\\_content&task=blogsection&id=12&Itemid=40](http://ge-iic.com/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=12&Itemid=40)

En los últimos dos años, han aparecido oportuna y sucesivamente en el panorama editorial vinculado a los museos sendas publicaciones cuya finalidad es contribuir a sistematizar y ordenar los procedimientos administrativos y técnicos propios de la organización de exposiciones temporales. Precisamente por esta coincidencia y porque entre las dos ponen la base para un *corpus* metodológico en este sensible ámbito de la gestión y la difusión de las colecciones museísticas, las comentamos aquí conjuntamente. También para, desde estas páginas, sumarnos a la promoción de su existencia, de su consulta y, en definitiva, de su incorporación a la práctica habitual en el terreno de las necesarias pero a veces también excesivas exposiciones temporales.

Es esa inflación de temporales que tanto preocupa a los responsables de las colecciones –y el descuido con que en ocasiones se organizan, cuando no ponen a prueba el equilibrio entre conservación y rentabilidad social– la que hace más oportuna la edición de estos manuales. No sobra ninguno de los dos. Es más, se han hecho esperar demasiado, si tenemos en cuenta que no es una situación nueva. Quizás lo que haya precipitado definitivamente su redacción y haya motivado su necesidad sea no tanto el aumento de este tipo de proyectos como la paulatina incorporación a este fenómeno de un sinfín de organismos y entidades sin la experiencia ni la necesaria preparación a la hora de afrontar el reto de llevar a buen puerto, sin con-

culcar los principios básicos de conservación ni los valores esenciales de las colecciones y con una rentabilidad social más que dudosa, este tipo de iniciativas. Es, por tanto, fundamental que los organismos –como, en el primer caso, la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes del Ministerio de Cultura (en adelante SGPBA)– o los técnicos –como, en el segundo caso, los integrantes del equipo multidisciplinar que firma el libro– que sí tienen esa experiencia muestren el camino a quienes se incorporen por primera vez al exigente mundo de la organización de temporales. Bienvenidos sean, pues, estas obras llamadas a constituir –si no la constituyen ya– una referencia fundamental en este contexto. Analicémoslas ahora una a una.

El libro de la SGPBA se enmarca dentro del esfuerzo que en los últimos años están realizando las Unidades de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura para definir metodologías comunes y manuales de procedimiento en materia de planificación y organización al servicio de los museos y entidades dependientes del Departamento, tanto para apoyar y facilitar sus tareas de gestión como para fijar un lenguaje compartido que permita un mejor entendimiento entre museos y órganos superiores. Los mejores exponentes de esta política son el sistema Domus y el manual de planificación de museos promovidos por la Subdirección General de Museos Estatales. Un objetivo secundario de estas iniciativas es que puedan servir, con las necesarias adaptaciones, como modelos para otras Administraciones e instituciones implicadas en la gestión de museos y exposiciones. Y así en buena medida está sucediendo, pese a que, como es lógico, cabe achacar a estos manuales el estar muy condicionados por el marco jurídico, administrativo y procesal de la Administración General del Estado y el Ministerio de Cultura, así como por lo que podríamos llamar sus «tradiciones», todas esas reglas y criterios no escritos que sin embargo existen en todas las administraciones públicas. Pero a falta de pan...

El libro ha sido redactado por un equipo de la SGPBA dirigido por la



entonces subdirectora general, Elena Hernando, y ha contado con el asesoramiento de otros técnicos del Ministerio, e incluso ajenos, aunque se echa en falta una mayor aportación de otros agentes involucrados en la organización de exposiciones, incluso cuando se trata de proyectos promovidos por la propia SGPBA.

Si hay un pero que cabría ponerle a este libro es la configuración que se hace en él del equipo productor de las exposiciones, el cual responde a un modelo tradicional y aún dominante que se traduce en la existencia de un comisario científico y un diseñador omnipotentes bajo cuya batuta actúan, con carácter secundario, otros especialistas tales como los expertos en conservación y en comunicación. Y, como consecuencia de ello, también cabría achacarle una cierta falta de énfasis en todo lo relativo a los principios y métodos en materia de conservación implicados en la producción de las exposiciones. Y lo mismo se podría decir de la comunicación, cuando el futuro de este tipo de proyectos, si queremos que cumplan con su función social, pasa

Lo que este manual pretende es favorecer una cultura de la prevención en el ámbito de las exposiciones temporales que se entiende como un compromiso necesario e ineludible y como una garantía, pero también como una fórmula para la mejor gestión y planificación de las exposiciones

por la constitución de equipos multidisciplinarios en los que cada uno aporte su granito de arena para que la exposición funcione como el vehículo de diálogo con segmentos cada vez más amplios de la población que tiene que ser. También se echa de menos, en el mismo sentido, que los procedimientos fijados por este manual no incluyan, como parte esencial e indivisible de los proyectos, la metodología propia de la evaluación de exposiciones. En definitiva, habría sido una gran oportunidad para, además de consolidar, fijar y promover la metodología ya muy rodada en el seno de la SGPBA, dar un paso más –dos en vez de sólo uno- y avanzar los criterios que deberían regir la organización de exposiciones en

el futuro más inmediato. Pero, en cualquier caso, es de suponer y desear que en un plazo no muy largo el manual será revisado y actualizado.

Precisamente la prueba de que, sobre la base establecida por el libro de la SGPBA, podemos y debemos seguir avanzando, en un esfuerzo colectivo y con aportaciones de otros ámbitos técnicos implicados en la organización de exposiciones, es el otro libro que aquí traemos a colación, publicado sólo dos años después y que pone el énfasis que le faltaba a aquel en la necesidad de encontrar una simbiosis total entre los procedimientos de gestión y los relacionados con la conservación de las colecciones en movimiento.

Publicado por iniciativa del Grupo Español del Institute for Conservation of Historic and Artistic Works y con el apoyo de ICOM España, sus autores tienen esa diversidad que quizás le faltaba al manual anterior. Cada uno representa a diferentes agentes en el ámbito que nos ocupa: los museos estatales (Muñoz-Campos), los museos autonómicos (De Tapol) y las empresas que trabajan al servicio de estos proyectos expositivos (Fernández, con una larga experiencia, además, en relación con uno de esos entes públicos de nuevo cuño nacido precisamente al abrigo del fenómeno de grandes dimensiones políticas y económicas de las exposiciones «de prestigio»: la SEACEX, por cuyas manos pasan objetos de las más variada tipología y procedencia camino de todos los rincones del globo). También representan a diferentes culturas metodológicas: la mexicana (Arechavala), con gran influencia de la estadounidense y con gran influencia a su vez sobre otros países de Latinoamérica; y la española (Fernández, Muñoz-Campos y De Tapol), con gran influencia de la centroeuropea (encarnada a su vez por De Tapol). En este sentido, y en esto va también un paso más allá que el libro de la SGPBA, este segundo manual no nace sólo con vocación nacional, sino también con el objetivo de tender puentes en el contexto globalizado de las exposiciones de carácter internacional.

Además, el resultado final es el fruto de dos encuentros profesionales mantenidos respectivamente en México (2006) bajo los auspicios del Centro Cultural de España en la capital azteca, entonces dirigido por la actual directora general de Bellas Artes y Bienes Culturales, Ángeles Albert, y en Madrid (2007), en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, donde a su vez se presentó el libro a finales de 2008, con la intervención de los Duques de Soria, el presidente de la fundación que lleva su nombre, la presidenta del Grupo Español de IIC, el director del museo y el entonces director general, José Jiménez. Un total de treinta y ocho profesionales de los dos países han partici-

<b>Contenido de <i>Exposiciones temporales: organización, gestión y coordinación</i></b>	
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilidad del proyecto</li> <li>- Normas de actuación</li> <li>- Configuración del equipo</li> <li>- Desarrollo del proyecto</li> </ul>
Convenios de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideraciones generales</li> <li>- Convenios de la SGPBA</li> <li>- Procedimiento</li> </ul>
Gestión económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación</li> <li>- Gestión financiera</li> <li>- Contratación administrativa</li> </ul>
Coordinación técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación</li> <li>- Exhibición</li> <li>- Clausura y desmontaje</li> </ul>
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión económica (7 pliegos de condiciones)</li> <li>- Coordinación técnica (formularios y cuestionarios)</li> </ul>

pado en la revisión de los formularios y documentos incluidos en los anexos. Y el libro cuenta con las aportaciones de varias firmas invitadas, entre las que destacan las de Sofía Rodríguez Bernis, Ángela García Blanco, Carlota Álvarez Basso y Rafael López Guzmán.

Tras su publicación, y con el fin de seguir avanzando en los objetivos que se fijó el Grupo Español del IIC, ya ha tenido lugar un tercer encuentro, en octubre de 2008, esta vez en Sao Paulo y dentro del programa ACERCA de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo. En él, se han revisado los anexos técnicos, se han añadido aquellas particularidades derivadas de la realidad brasileña y se ha puesto en marcha una edición en portugués que permitirá tener publicado este trabajo colectivo en los dos idiomas de referencia en Iberoamérica.

Tal y como ya hemos apuntado, y pese a lo que pueda sugerir el título, este segundo manual no reúne sólo un conjunto de procedimientos relativos a la conservación de los bienes en movimiento, sino que constituye un guía completa para organizar y gestionar el contenido físico de las exposiciones en la que las necesidades de conservación están presentes en todos los pasos y procedimientos, los conforman y condicionan, no como filtro o freno de esos procedimientos sino más bien como actitud permanente, de modo que esas necesidades no se tengan en cuenta en un segundo plano o de golpe y en una fase demasiado avanzada del proceso, cuando sí constituyen un verdadero problema, provocando el retraso, el aumento del coste o ciertas modificaciones del proyecto, o, lo que sería aún peor, provocando su incorrecta satisfacción, sin garantías y con una clara falta de responsabilidad por parte de los organizadores, tal y como sucede, como todos sabemos y lamentamos, más a menudo de lo que debería.

Lo que este manual pretende, en definitiva, es favorecer una cultura de la prevención en el ámbito de las exposiciones temporales, compartida por todos,

indiscutible e irreversible. Una cultura que poco a poco se abre paso en el contexto afín pero no siempre coincidente de los museos. Un concepto de la prevención en el que esta se entiende como un compromiso necesario e ineludible y como una garantía, pero también como una fórmula para la mejor gestión y planificación de las exposiciones, con un pequeño, regular y programado aumento de los recursos a ellas asignados que evite asumir riesgos y costes imprevisibles a la hora de la verdad. La forma más inteligente de lograrlo era –es– sin duda mostrar el camino, dar los problemas metodológicos ya resueltos, ayudar a las entidades dispuestas a organizar exposiciones –tantas– y a hacerlo bien –desgraciadamente no tantas– a se-

guir esta metodología unificada poniendo en sus manos el bastón en que apoyarse. Y, además, hacerlo sin entrar en contradicciones con los métodos ya existentes y muy rodados aunque incompletos, integrándolos y dándoles una nueva forma, sin crear una fisura insalvable entre lo viejo y lo nuevo, sin añadir obstáculos en el camino de todos los organizadores de exposiciones que decidan mejorar sus métodos.

Quizás ahora lo que hace falta es que algún otro equipo se anime a definir, sobre la misma base, la metodología necesaria para desarrollar esa otra parte que echábamos en falta en el manual de la SGPBA: la comunicación en las exposiciones.

#### Contenido de *Conservación preventiva y procedimientos en exposiciones temporales*

Áreas de competencia	Diagrama de áreas Descripción de las áreas	- Gestión y organización - Comisariado - Comunicación y educación - Conservación y restauración - Diseño y montaje
Etapas, fases y procesos	Etapas	- Gestación - Organización - Desarrollo
	Fases y procesos	A. Propuesta expositiva B. Gestión de préstamos C. Programación y producción D. Montaje e instalación E. Periodo expositivo F. Desmontaje y dispersión
Anexos	26 documentos de apoyo y formularios de uso	

## *La instalación en España 1970-2000*

Luis Grau Lobo

Museo de León  
León

M. Sánchez Argilés

Alianza Forma, Madrid, 2009

Luis Grau Lobo se licenció en Historia del Arte y en Arqueología y pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado. Desde 1990 dirige el Museo de León.

graloblu@jcy.es

Si hay una colección que ha pautado los recientes estudios de historia del arte en nuestro país esa es, con el permiso de los *Cuadernos de arte de Cátedra*, la de *Alianza Forma*. Entre sus últimos números se encuentra este, dedicado a uno de los fenómenos más interesantes del arte contemporáneo para el ámbito de los museos: las instalaciones. Porque si los museos han cambiado, y mucho, en el último medio siglo, lo han hecho en considerables ocasiones al ritmo que marcaba el arte coetáneo, pese a que a veces lo siguieran de forma desacompañada, retardada o ansiosa; y si existe una aportación de estos movimientos artísticos que tiene su territorio natural en las paredes de los museos esa es, lógicamente, la *instalación*, concebida como la transformación de un espacio público mediante la ubicación en ella de una intervención artística, creativa. Y, dicho así, ¿qué cosa es un museo sino ese mismo espacio transmutado por los recursos expositivos al servicio de una idea que han de transmitir los bienes culturales para ello congregados? Es por ese motivo que traemos a colación este libro, ya que el estudio del desarrollo de esta tendencia artística proporciona claves en el terreno de la museística expositiva, de la museografía, muy instructivas y hasta reveladoras de cuáles han sido los caminos recorridos y los abandonados por los museos en España, considerando además, el retraso con que se iniciaron ambos fenómenos en nuestro país, el de

la renovación museológica y el del arte de los setenta.

La autora comienza su relato con la prevención lógica ante la musealización de lo que, en su momento, fue planteado precisamente como una respuesta a la supremacía del museo como sancionador de los espacios para el arte. Así, las primeras instalaciones de los sesenta y setenta abundaron en los lugares «alternativos». Talleres, *kunsthalle*, sitios ruinosos o abandonados, entornos urbanos o rurales que eran habitados por el arte para conferirles un nuevo sentido trascendente o distinto, con voluntad persuasiva o provocadora, extraoficial o declaradamente contestataria, suponían una vertiente más de los movimientos conceptuales que ampliaban el radio de acción de lo artístico al cuerpo humano (*body art*), a los espacios naturales (*land art*), a la acción efímera (*happening*), a la idea no objetual, a una creación más pura y ubicua.

Sin embargo, tras un somero bajón en los ochenta, dedicados a cierta vindicación posmoderna de los lenguajes tradicionales, desde los noventa asistimos a una implantación natural de esa forma de arte al abrigo de las paredes del museo, al amparo de la seducción que el museo manifiesta hacia aquellos que lo negaron, a la apoteosis del arte contemporáneo en su relación con la institución museal. El dinero manda, y las obras antaño rebeldes son ahora adocenadas y desactivadas en unas sa-



las que han logrado sacar de la calle al arte para convertirlo en un producto de masas que adquiere su razón de ser en el espacio destinado a su «venta», en el lugar donde todo vale porque no vale para otros lugares. Allí donde a nadie sorprende lo que se exhibe pues es el espacio donde toda infracción ha pagado su peaje para habitar entre nosotros, donde lo diferente tiene carta de ciudadanía: el museo.

La experiencia única del lugar (y del tiempo) asociado a la obra, *hecho obra* él mismo, ha llegado a ser la única herramienta genuinamente museal, el lenguaje específico e intransferible del museo, como único *mass media* que se visita, que es penetrado por el espectador para obtener una experiencia visual y espacial, sensorial en términos físicos e intelectuales simultáneos. De ahí que museo e instalación compartan su territorio fenomenológico, su esfera de conocimiento social, su vocación de creación de un lugar no reproducible, no visualizable, no documentable por otros medios que no sean la visita, la habitación de un lugar sancionado por el arte, por el fetiche histórico o artístico que lo transforma decisiva y definitivamente.

Por tal motivo, más que las derivas conocidas del arte actual hacia la (auto) complacencia en su propio triunfo en el escenario de postín del que se ha apropiado, nos interesa más el influjo que

la existencia de estas tendencias creativas han tenido en la forma expositiva de nuestros días, sea esta destinada al arte o a cualesquiera otra manifestación museística. Echamos, por tanto, de menos un capítulo dedicado a ese cambio de escenario, a esa toma de una bastilla rendida de antemano, tanto en la habilitación de espacios museísticos consagrados a tal manifestación (la *sala de turbinas* de la Tate Modern sería su divisa actual) como en la influencia de esta tendencia en los lenguajes expositivos, desde los museos de arte a los de arqueología, los históricos o los que, sin piezas, viven de tales escenografías, de tales sucedáneos. Pero no importa, no es ese el objetivo de este libro, y hay que agradecerle su precisión en la caracterización de un fenómeno tan ligado a nuestro día a día.

Por otro lado, la experiencia estética de las instalaciones se ha expandido en términos relacionados con el propio auge de su importancia museística y el desarrollo de su lógica interna: la creación de mundos aparte, escenarios de lo otro o lo imposible, la contemplación pasmosa de ritos biográficos o colectivos, de interpretaciones a menudo enigmáticas o intimistas, la crítica social o política, el empleo de nuevas tecnologías o de cinematografía, en salas oscuras y cerradas, la habilitación de universos a escala que imaginan otros mundos posibles o dan una perspectiva divergente o desfigurada del factible, la adopción de discursos de género, poscoloniales o simplemente poéticos, la transformación de la experiencia de lo que nos rodea... Todos estos senderos son recorridos con rigor y exhaustividad por la autora que no tiene reparo, pese a la declarada dificultad de hallar un *corpus* unificado que acredite un movimiento expansivo y caótico, en perfilarlos aguda y detalladamente, logrando un relato revelador y sintomático que nos pone, a partir de ahora, en alerta sobre lo logrado y lo malogrado, sobre lo vigente y lo consumido de esta categoría artística ya plenamente asentada en la historia del arte y, cómo no, hospedada definitivamente en los museos.

Desde los noventa asistimos a una implantación natural de esa forma de arte al abrigo de las paredes del museo, al amparo de la seducción que el museo manifiesta hacia aquellos que lo negaron, a la apoteosis del arte contemporáneo en su relación con la institución museal

## Revista de museología *Hermus*

**Andrés Gutiérrez Usillos**

Museo de América  
Madrid

**J. Santacana y F. X. Hernández (Dir.)**

Trea, Gijón

Andrés Gutiérrez es Doctor en Historia, magister en Museografía y Exposiciones, y experto en Archivística. Ha publicado diversos libros y artículos sobre museología, documentación y gestión en museos, así como en arqueología americana. Desde el año 1999 pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos y entre 2008 y 2010 fue Subdirector General Adjunto de Museos Estatales. En la actualidad desarrolla sus funciones en el Museo de América.

andres.gutierrez@mcu.es

Quizá este no haya sido el año más idóneo para embarcarse en una nueva experiencia editorial, sin embargo, es de agradecer el nacimiento de una nueva revista sobre museología, dado que el panorama de las publicaciones periódicas en este tema en el ámbito español no es demasiado extenso. Su apuesta por la calidad viene certificada no sólo por la composición del equipo directivo, integrado por Joan Santacana y Francesc Xavier Hernández Cardona de la Universidad de Barcelona, sino también por el indiscutible aval de la editorial Trea y el impulso de su director editorial Álvaro Díaz Huici.

Es más, en un primer vistazo sobre la red que integra su consejo asesor se aprecia la vocación internacional, calidad y el nivel de compromiso de esta revista, que se entreteje con profesionales de Croacia, Italia, Israel, Reino Unido, Argentina, además de diferentes instituciones del ámbito peninsular.

Y ese nacimiento se ha visto afianzado por dos sólidos y consistentes números que acreditan ya su primera trayectoria anual y permiten augurar una excelente continuidad a esta publicación. La estructura del contenido de ambos números es similar, reservando un lugar principal para abordar el tema al que cada número se dedica en forma de «Monografías», pero incorporando también «Experiencias o Investigaciones y Opinión» así como una sección «Desde y para el Museo», además de novedades

en publicaciones recogidas en forma de recensiones.

¿Por qué una nueva revista de Museología? El propio Joan Santacana reconoce en el preámbulo del primer número de la revista la importancia del papel de los museos para la sociedad, como custodios de la «realidad tangible del tiempo». Y para tratar de estos temas propone la creación de este nuevo foro al que inicialmente titulan HERMES, en honor al mensajero de los dioses, además de divinidad de la elocuencia, lo que enlazaría con el sentido último de la revista que pretende «fidelizar, de entre la comunidad científica que forma el mundo de los museos, a los museólogos e investigadores preocupados por fórmulas nuevas e innovadoras» (Santacana, 2009: 6). El objetivo principal de esta nueva iniciativa procura contribuir a la transformación de los museos, a una nueva renovación conceptual de los mismos a fin de adaptarse a todos los cambios que han ido surgiendo desde la segunda mitad del siglo xx en la sociedad contemporánea.

Y con ese sentido y objetivo se lanza un primer número en abril-mayo de 2009, que rompía el fuego editorial abordando el tema de las museografías emergentes, sobre todo en la Europa occidental, en donde se manifiesta una clara transformación de los espacios urbanos en museos vivos, y se analiza el surgimiento del concepto de museografía *all'aperto*. Pero además se aborda



el problema de la musealización de la vida cotidiana, o las reconstrucciones arqueológicas, reflexionando sobre la contemporaneidad de los centros de interpretación o apuntando las vivencias y experiencias de la museografía en la selva ecuatorial, a partir del museo sin vitrinas de San Felipe Osá en Bidjabisjan, Guinea Ecuatorial.

En este último artículo precisamente se recoge una de las experiencias más significativas de las museografías emergentes, la que implica la participación del usuario individual en la construcción del conocimiento y en su recreación museográfica. Felipe Osá recupera el acervo material del pueblo fang, pero también el significado de los objetos y sobre todo, por su conocimiento técnico, su proceso de fabricación. «De esta forma, el museo del bosque de Felipe Osá, se fue llenando de objetos y de sus biografías, de las historias y significados simbólicos que contienen» (Valenciano y Pirconel, 2009: 72). Reconocemos además en el artículo, y en esta experiencia individual, las principales tendencias actuales en museología: incentivación de la participación ciudadana o comunitaria, revalorización del patrimonio, recuperación del patrimonio inmaterial (ya que es el propio Felipe Osá quien cuen-

ta el significado de los objetos durante la visita), nuevas museografías participativas, sin vitrinas y en conexión con el usuario y sobre todo revalorización del objeto, ya no por su antigüedad sino precisamente por la información que aporta...

Este ejemplo conforma el extremo opuesto y nos sirve de nexo de conexión para comentar el segundo número de la revista, ahora denominada *HERMUS Heritage & Museography*, y que está dedicado al turismo cultural en el entorno del patrimonio, lema del ICOM en el año 2009. La convivencia de los extremos en los dos números, es también garantía de la diversidad de las monografías y de la amplitud de los enfoques. En el artículo mencionado del primer número se señala la inexistencia de un entramado turístico en Guinea Ecuatorial y más aún referido al turismo cultural, por lo tanto, la experiencia de esta museografía comentada es otra diferente a la que impulsa el desarrollo de las museografías occidentales, porque el sentido último de aquella no consiste en atraer al visitante, sino en recuperar al objeto como contenedor de un significado que aporta conocimiento para entender, en el fondo, la experiencia humana. Este es el auténtico sentido del museo y aquí se manifiesta y se recoge en su forma más pura.

Por contra, en el segundo número de la revista, se analiza el turismo cultural como tema monográfico, tan ligado a la existencia de los grandes museos occidentales y anhelo de maridaje de las políticas culturales, ya sea desde la perspectiva del patrimonio industrial o del creciente turismo cinematográfico, para el que se desarrollan las *movie maps*, a modo de itinerarios o destinos turísticos contruidos sobre referentes emblemáticos de parajes o lugares visualizados en conocidas películas, desde el *Código Da Vinci* hasta *Harry Potter*.

El que fuera el argumento también de otra exitosa película, *Entre copas*, aunque no se menciona en la revista, es el que conforma el objeto de análisis de otro artículo dedicado al turismo enológico, que se complementa con otros en

los que se ponen a examen nuevos tipos de turismo, junto a formas de ecoturismo en Colombia o en Chile.

Es evidente que los temas monográficos a que se dedica cada número son escogidos con cuidado y de forma atinada. El próximo número de la revista está orientado, desde la perspectiva de género, al museo y a las mujeres. Calidad e interés, sin duda, y un brillante futuro para esta publicación periódica que confiamos llegue a todos los profesionales de la museología de habla castellana y se consolide como un referente indispensable de la museología.

El objetivo principal de esta nueva iniciativa procura contribuir a la transformación de los museos, a una nueva renovación conceptual de los mismos a fin de adaptarse a todos los cambios que han ido surgiendo desde la segunda mitad del siglo xx en la sociedad contemporánea

## Bibliografía

*Hermes. Revista de Museología*, 1, Trea, Gijón.

*Hermus. Heritage & Museography*, 2, Trea, Gijón.

SANTACANA MESTRE, J. (2009): «Hermes, mensajero de los dioses», *Hermes*, 1, Trea, Gijón: 5-6.

VALENCIANO MAÑÉ, A., y PICORNELL GELABERT, Ll. (2009): «Un museo sin vitrinas en la selva ecuatorial. La exposición de una experiencia», *Hermes*, 1, Trea, Gijón: 67-76.

## *Vae victis! Los artistas del exilio y sus museos*

Luis Grau Lobo

Museo de León  
León

Luis Grau Lobo se licenció en Historia del Arte y en Arqueología y pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado. Desde 1990 dirige el Museo de León. [graloblu@jcy.es](mailto:graloblu@jcy.es)

J. P. Lorente, S. Sánchez Giménez y M. Cabañas Bravo (eds.)  
Trea, Gijón, 2009

Buena *culpa* del surgimiento de una bibliografía museológica española debe adjudicarse a la editorial asturiana Trea, cuya serie de «Biblioteconomía y Administración cultural» supera ya los doscientos títulos, en apenas un par de décadas. De todo hay entre ellos, pero vaya desde aquí y por encima de cualquier otra consideración, un reconocimiento que sabemos compartido por muchos profesionales y aspirantes a ello, entre quienes encuentra su público natural una colección que, sin embargo, en muchos de sus títulos también suele contar con un destinatario interesado por temas culturales de gran calado, más allá de su especialización. Este que comentamos pudiera ser el caso, pues apartado de las consideraciones técnicas de índole museística o gremial, de aportaciones específicas, su objetivo es plantearse un repaso –tal como confiesa «una primera visión de conjunto»– de un fenómeno que no se contempla tanto por museístico como por tratarse de un síntoma histórico en un sentido amplio.

*Vae victis!*, «¡ay de los vencidos!», la frase del bárbaro conquistador de Roma que anuncia la imposición de su ley para el futuro, sirve aquí para epigrafiar la memoria extraviada de una historia artística que nos fue cercenada por la guerra y las décadas impedidas del franquismo. Tal como afirma su introducción, los 70 años cumplidos del final de la contienda civil han de servir para reflexionar sobre una recuperación, so-

bre el regreso a casa de muchos de los obligados a abandonarla con la esperanza maltrecha. Un retorno, ahora sí, en condiciones de permanencia, y de institucionalización, pues si durante los años inmediatamente posteriores a la guerra algunos países europeos y, sobre todo, México, fueron escenario de muestras temporales y distintos acontecimientos de reconocimiento hacia los artistas del exilio español, en nuestro país, tras la recuperación democrática se continuó este camino mediante diversas exposiciones y actos de tardío desagravio que ahora, ya en la década de los noventa y en esta, se han pasado al lado de lo durable, de la museificación, superando lo que hasta este momento habían sido operaciones caducas o invitaciones de rondón en el discurso de nuestros museos de arte contemporáneo. Es una nueva etapa, por tanto, quizás un principio, pues el panorama brillantemente retratado por los autores congregados a la sazón en este interesante libro, deviene un conjunto de islotes aún no convertido en archipiélago por su similitud a grandes rasgos, ni dotado de organización que los estructure. Su plena diversidad, pues así son sus experiencias, ha de permitir un futuro coordinado que no se pierda, como parece suceder en otros casos, en el marasmo de fundaciones y pequeños museos que se emprenden con entusiasmo y decaen con celeridad acorde con la reiteración nominal de quienes están en sus patronatos, de quienes han de in-

suflarles energías presupuestarias siempre escasas tras el corte de cinta inicial.

Los artistas congregados son muchos y muy diversos: del dibujante e imaginero anarquista Blasco Ferrer al surrealista Granell, del escultor zamorano Lobo al caricaturista y símbolo del galleguismo Castelao, de Miró, Picasso o Alberto, a Ramón Gaya, Luis Seoane o Apelles Fenosa. Y sus situaciones también difieren: museos formados de hace tiempo, otros a la espera (el de Lobo ha abierto mientras se editaba el libro, el de Castelao sigue parado, el de Alberto, apenas tiene visos), algunos convertidos en constelación (Picasso), algunos en letargo (Vela Zanetti), otros hiperactivos (Esteban Vicente)... El retrato del fenómeno es completo, la mirada penetrante sobre la deuda histórica y, en general, complaciente sobre lo hecho, con un punto expectante sobre lo por hacer; el resultado, elocuente y fértil.

El libro, por buscarle un *pero* y teniendo en cuenta que sus autores se alinean en la que viene denominándose «museología crítica», corriente dada a estas actitudes, adolece de aportaciones museológicas que no sean la sencilla constatación de la existencia de tales centros dedicados a la memoria de exiliados ilustres, cortados casi todos ellos por un mismo patrón: un regreso querido o efectivo, un legado, una intervención de los poderes públicos en forma de patronato, un edificio a veces propio, a veces someramente adaptado a la imagen turbadora de una «falsa casamuseo», un destino lánguido o con periodos de zozobra... Aún es pronto para juzgar, como reconocen los propios autores, pero el libro poco dice (quizás porque poco puede) sobre museología alguna, limitándose a desgranar biografías paralelas que, como las plutarquianas, retratan a una época y una circunstancia histórica, y, de seguido y sin solución de continuidad, atiende a la descripción somera de la nueva institución museística y de alguna de las obras relevantes que la dan pie. No hay apenas crítica sobre lo que se ha hecho mal, o se pudiera haber hecho mejor, ni abundan los comentarios o análisis sobre la forma de



El museo de arte contemporáneo, en su versión postmoderna más acabada, asume nuevas funciones, algunas de proyección extrínseca, que vienen con bastante frecuencia a reemplazar en relevancia a las tradicionales como el estímulo del turismo y el sector terciario, el fomento de la producción artística y del mercado del arte y la construcción de identidades «modernas»

exponer, sobre los relatos o microrrelatos ilustrados en ellos, sobre su comparación y contraste, sobre su lenguaje y contenidos, sobre su diferencia o su especificidad. No parece haber mayor diferenciación entre estos museos del exilio y los otros museos de autores no exiliados. Tampoco han de buscarse aquí palabras para referirse a ese *otro exilio* aún no musealizado, y diríase por ello que la deuda de los emigrados a la fuerza por la guerra y la dictadura sólo está pagándose a quienes tuvieron avales para que su nombre fuera recordado más que otros. Pareciera que sólo ciertos «cadáveres exquisitos» merecieran vitrinas. ¿Dónde está el museo o el lugar en que se recuerda al otro exilio, el anónimo, el de tantos, o el interior, o el que nunca regresó y el que sigue fuera? Esta no es cuestión, claro está, que deba resolver esta publicación, cuyo objetivo es otro y sobradamente lo cumple, pero sí puede surgir tras su lectura, algo que, creo, ha de halagar a cualquier libro: el hecho de que plantee más preguntas que respuestas. Gracias por ello.

## *Vanitas. 51, avenue d'Iéna*

**María Bolaños Atienza**

Museo Nacional  
Colegio de San Gregorio  
Valladolid

**A. Faria**

Trea, Gijón, 2009

María Bolaños es doctora en Historia del Arte y profesora titular de la Universidad de Valladolid. Es autora de *Historia de los Museos en España* (2ª ed., 2007) y *La memoria del mundo* (2002). Desde 2008 dirige el Museo Nacional Colegio de San Gregorio en Valladolid.

maria.bolanos@mcu.es

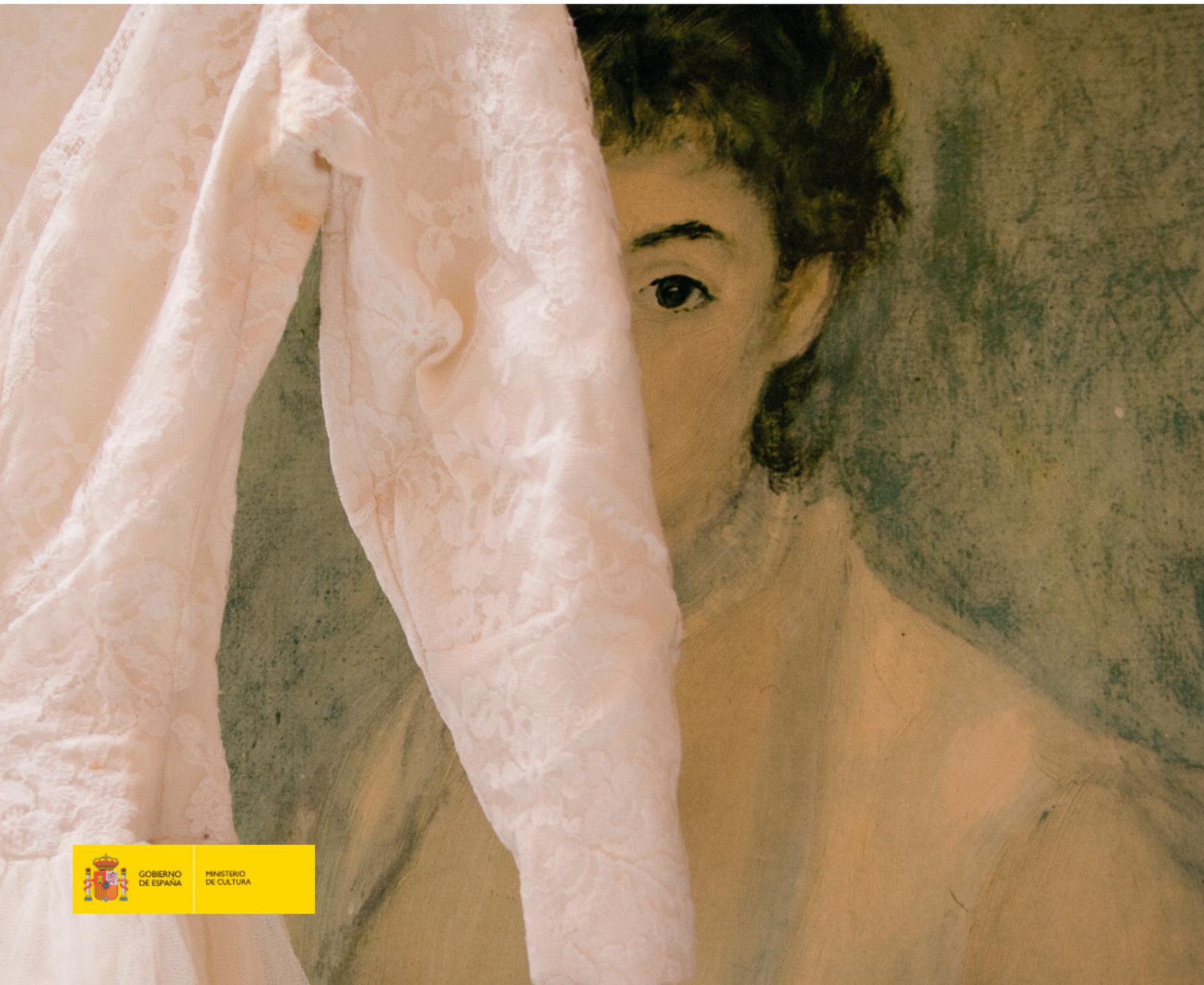
En su palacete parisino, en un ambiente misterioso y nocturno, el coleccionista armenio Calouste Gulbenkian evoca sus obras de arte predilectas; entre ellas, grandes retratos femeninos de Fantin Latour, Rubens o Ghirlandaio. Una estremecedora *Vanitas* de la pintora Paula Rego, acompaña el texto. El autor, Almeida Faria, es uno de los mejores narradores portugueses contemporáneos. Su obra principal es *Tetralogía lusitana*, que cuenta la historia de unos terratenientes del Alentejo y su manera de confrontar la «revolución de los claveles». La pintora Paula Rego es la más célebre de las pintoras portuguesas en el campo de la figuración. Su obra, de un realismo descarnado y tétrico está llena de melancolía y misterio, fue presentada en una gran exposición antológica en el Museo Reina Sofía en 2008.

**Almeida Faria**  
***Vanitas. 51, avenue d'Iéna***



TREA





GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE CULTURA