ISBN 978-84-8181-378-4

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE CULTURA

CONTRA LA PIRATERÍA
Defiende tu Cultura

ACTAS DE LAS I JORNADAS DE FORMACIÓN MUSEOLÓGICA
MUSEOS Y PLANIFICACIÓN: ESTRATEGIAS DE FUTURO

Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica

Museos y planificación:
Estrategias de futuro

Ministerio de Cultura

JFm

www.mcu.es



MINISTERIO DE CULTURA

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

NIPO: 551-08-076-8 NIPO: 551-09-059-5 (publicación electrónica)
ISBN: 978-84-8181-378-4
Depósito legal: M-53595-2008

Imprime: PUNTO VERDE



MINISTERIO
DE CULTURA

César Antonio Molina
Ministro de Cultura

María Dolores Carrión Martín
Subsecretaria de Cultura

José Jiménez
Director General de Bellas Artes y Bienes Culturales

La puesta a punto de nuestras instituciones culturales para hacer frente a los desafíos futuros, constituye una de las líneas prioritarias de actuación del Ministerio de Cultura. El Plan de Modernización de las Instituciones Culturales se está desarrollando con el objetivo de acomodar la gestión y el trabajo de las instituciones públicas culturales a los nuevos hábitos y a las nuevas herramientas de gestión que caracterizan a la sociedad actual, con el fin último de conseguir una tutela eficaz del patrimonio histórico y un acceso democrático a la cultura.

Los museos, instituciones culturales que han experimentado en los últimos veinte años un auge sin precedentes y que se han convertido en uno de los principales protagonistas de la democratización del acceso a la cultura, no deben quedar al margen de esta puesta al día. Ello pasa, indudablemente, por la aplicación de métodos y herramientas de gestión que les permitan desarrollarse plenamente, teniendo en cuenta las demandas de la sociedad y los retos de futuro que se plantean.

En este contexto, el Ministerio de Cultura ha reflexionado, mediante diversas publicaciones, reuniones de expertos y jornadas de formación, sobre los principios de la planificación museística y su aplicación a nuestras instituciones, como medio imprescindible para alcanzar una gestión responsable y eficaz de los museos, del patrimonio histórico que custodian y también de su relación con la sociedad.

Las Primeras Jornadas de Formación Museológica, que se celebraron en mayo de 2006 y cuyas actas tengo la satisfacción de presentar, son una de las iniciativas que han permitido exponer la propuesta del Ministerio de Cultura en esta materia, pero también y sobre todo, compartir con otros museos españoles y de ámbito internacional experiencias similares, poner en común, discutir y consensuar puntos de vista diversos y aprender de las experiencias desarrolladas en otros lugares. Además, han creado un foro de debate, discusión e intercambio sobre la aplicación de la planificación a la esfera museística, como medio inexcusable para alcanzar la modernización de estas instituciones y prepararlas para los retos que surgen en la España del siglo XXI.

César Antonio Molina
Ministro de Cultura

Actas de las I Jornadas de Formación Museológica. Museos y planificación: Estrategias de futuro, celebradas en el Ministerio de Cultura del 24 al 26 de mayo de 2006.

Organización de las Jornadas
Subdirección General de Museos Estatales
Ministerio de Cultura
Marina Chinchilla Gómez
Ana Azor Lacasta
Víctor Cageao Santacruz
Isabel Izquierdo Peraile

Publicación

Coordinación
Ana Azor Lacasta
Isabel Izquierdo Peraile

Autores
Eva M.ª Alquézar Yáñez
Ana Azor Lacasta
Aurora Baena Ruiz
Alberto Bartolomé Arraiza
Víctor Cageao Santacruz
Xavier Carrascós García
Andrés Carretero Pérez
Marina Chinchilla Gómez
Gail Dexter Lord
Virginia Garde López
Luis Grau Lobo
Isabel Izquierdo Peraile
Barry Lord
Joan Llinares Gómez
Françoise Mardrus
Kevin Moore
María Morente del Monte
Manuel Ramos Lizana
María Victoria Sánchez Gómez
Rubí Sanz Gamo

Secretaria de redacción
Lourdes González Hidalgo

Traducciones
TRADUX
Marvin Liberman

Realización editorial
Ormobook

Fotomecánica
Ormograf

Agradecimientos
Los organizadores de las jornadas agradecen la colaboración prestada en la difusión, coordinación e intendencia a M.ª Eugenia Arias Estévez, Mar Fernández Sabugo, Rosario González Saldaña, Noelia Ibáñez Pérez, Macarena Moralejo, M.ª Jesús Piquer García, María Victoria Rodríguez López, Clara Ruiz López e Isabel Trinidad Lafuente.
Asimismo queremos agradecer la colaboración en la edición de estas actas de Emilia Aglio Mayor, María Fernández Sabau, Miguel Pérez de Guzmán y Clara Ruiz López.

Índice

INTRODUCCIÓN 13

Sección I. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE MUSEOS 17

La planificación y los museos 19
Marina Chinchilla Gómez

Planificación estratégica y administraciones públicas 27
Aurora Baena Ruiz y Xavier Carrascós García

Tengo un sueño. Planificación estratégica como *inspiración* para los museos 39
Kevin Moore

La planificación de exposiciones 51
Gail Dexter Lord y Barry Lord

Sección II. PLAN MUSEOLÓGICO DE LOS MUSEOS ESTATALES ESPAÑOLES 59

El Plan Museológico del Ministerio de Cultura 61
Ana Azor Lacasta e Isabel Izquierdo Peraile

El Plan Museológico del Museo Arqueológico Nacional 73
Rubí Sanz Gamo

Los programas de colecciones del Plan Museológico 81
Eva María Alquézar Yáñez

Los programas de colecciones del Museo Nacional de Artes Decorativas 91
Alberto Bartolomé Arraiza y equipo técnico del MNAD

El programa arquitectónico del Plan Museológico 101
Víctor Manuel Cageao Santacruz

El programa arquitectónico del Museo de Málaga 111
María Morente del Monte y Manuel Ramos Lizana

El programa expositivo del Plan Museológico 121
María Victoria Sánchez Gómez

Programa expositivo del Museo de León. *Escrito a lápiz* para durar 129
Luis Grau Lobo

El programa de difusión y comunicación del Plan Museológico 139
Virginia Garde López

El programa de difusión y comunicación del Museo del Traje 147
Andrés Carretero Pérez

Sección III. PLANES ESTRATÉGICOS 155

La planificación estratégica del Museo del Louvre 157
Françoise Mardrus

Plan estratégico del Museo Nacional de Arte de Cataluña (2005-2008) 165
Joan Llinares Gómez

Introducción

Ana Azor Lacasta
e Isabel Izquierdo Peraile (Editoras)
Subdirección General de Museos Estatales

El concepto de planificación en el ámbito cultural se ha venido desarrollando e implantando en las últimas décadas en España, también en el campo de los museos, con su dinámica y sus ritmos específicos. La búsqueda de la eficiencia en la consecución de las acciones culturales y de la eficacia en el planteamiento de objetivos operativos ha llevado a la formulación de documentos ejecutivos aplicados a las instituciones museísticas, con carácter y fines distintos, que responden a estos planteamientos de la gestión profesional contemporánea.

La planificación y la priorización de las acciones en los museos implican una profunda reflexión, desde el conocimiento minucioso de la institución, así como la toma de decisiones, en materia de objetivos, proyectos, recursos humanos y económicos. Se trata de operaciones cruciales en la vida del museo, de gran repercusión en su dinámica presente y futura.

A propósito de planes, programas y proyectos, damos a conocer en este volumen las conclusiones de las *Primeras Jornadas de Formación Museológica*, celebradas en mayo de 2006 en el Ministerio de Cultura, que constituyeron *de facto* el primer acto de presentación oficial del Plan Museológico en España ante profesionales de museos. Igualmente se presentaron en este encuentro otras experiencias en materia de planificación de museos, tanto españolas como del ámbito internacional.

La primera sesión de las Jornadas estuvo dedicada a la planificación y gestión de museos y en ella contamos con la intervención de Marina Chinchilla Gómez, presidenta de la comisión del Ministerio de Cultura que elaboró la propuesta del Plan Museológico y que, desde su larga experiencia en la gestión de los museos estatales, resaltó la importancia de la elaboración de documentos de planificación tanto en los museos, como en sus órganos gestores y la conveniencia de que unos y otros se planteen y desarrollen de forma coordinada; Aurora Baena insistió en la importancia de la planificación estratégica en la modernización de las administraciones públicas y presentó el ejemplo de la Dirección General de Servicios del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya; Kevin Moore aportó su larga y fecunda trayectoria en este tema con su creativa visión de la planificación estratégica en los museos como elemento para su inspiración; Barry Lord y Gail Dexter Lord, expertos en planificación museística de reconocido prestigio internacional, cerraron esta sesión



Figura 1. Cartel de las Primeras Jornadas de Formación Museológica. Diseño: V. Cageao. Ministerio de Cultura.



Figura 2. Imagen de grupo con parte de los asistentes y ponentes. Primeras Jornadas de Formación Museológica. Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

con sus reflexiones en torno al proceso de planificación de la función expositiva del museo.

La segunda sesión se centró en la presentación de la propuesta elaborada por el Ministerio de Cultura en materia de planificación museística (AA.VV., 2005). Partiendo de una visión general de la misma, se fueron desgranando los diferentes programas que componen el Plan Museológico, para lo que contamos con la participación de los técnicos de la Subdirección General de Museos Estatales que formaron parte de la comisión de trabajo antes mencionada y de los directores de museos estatales que habían elaborado o estaban desarrollando en ese momento documentos de planificación. Tras la introducción general, a cargo de Ana Azor e Isabel Izquierdo, la directora del Museo Arqueológico Nacional, Rubí Sanz, presentó las bases del Plan Museológico de dicho museo; Eva Alquézar y Alberto Bartolomé, director del Museo Nacional de Artes Decorativas, se centraron en los programas de colecciones; Víctor Cageao, y María Morente y Manuel Ramos, directora y conservador del Museo de Málaga, en el Programa Arquitectónico; María Victoria Sánchez y Luis Grau, director del Museo de León, en el Programa Expositivo y Virginia Garde y Andrés Carretero, director del Museo del Traje, concluyeron la jornada presentando el Programa de Difusión y Comunicación.

El hilo conductor de la última sesión fue la planificación estratégica orientada a objetivos específicos en museos, y contamos en ella con interesantes ejemplos de museos de gran proyección internacional que han sido objeto de importantes transformaciones en los últimos años. Françoise Mardrus, conservadora responsable de los proyectos de renovación arquitectónica y museográfica del Museo del Louvre, expuso la planificación de las actuaciones llevadas a cabo por este museo en los últimos veinte años, desde la construcción de la famosa pirámide de leoh Ming Pei hasta la actualidad, y las líneas estratégicas de futuro entre las que se contempla la apertura de sucursales del Louvre tanto en Francia como más allá de sus fronteras. Conocimos también el Plan Estratégico del Victoria & Albert Museum gracias a la intervención de su Subdirector, Ian Blatchford, y los proyectos de futuro de esta institución puntera no sólo en el ámbito de las artes decorativas y el diseño, sino también en el de la museografía. La planificación estratégica del Museo Nacional de Arte de Catalunya para el periodo 2005-2008, y con la que este museo pretende lograr el despliegue completo de sus potencialidades a la vez que dar respuesta a la demanda cultural y educativa que la sociedad reclama, fue presentado por su Administrador, Joan Llinares. Para finalizar esta última jornada contamos con los directores del Museo Nacional del Prado, Miguel Zugaza, y del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en dicho momento, Ana Martínez de Aguilar, que aportaron las líneas maestras de los planes estratégicos y de desarrollo futuro de estas instituciones museísticas de referencia en el panorama museológico español e internacional.

Nuestro agradecimiento a todos los ponentes que intervinieron en las Jornadas aportando sus reflexiones, puntos de vista y experiencias en materia de planificación museística y también a todos los asistentes, en su gran mayoría profesionales de museos estatales, que con sus comentarios, preguntas e intervenciones contribuyeron a enriquecer el intercambio de opiniones en torno a este tema.

Tras la celebración de estas jornadas de trabajo se han desarrollado distintos encuentros en España e Iberoamérica en los que la reflexión, desde el marco del Plan Museológico, se ha centrado en alguna función del museo. Se ha constatado, pues, un gran interés y una praxis entre técnicos de museos, que ha llevado a otras reuniones monográficas, como la sesión técnica celebrada el pasado mes de junio de 2007 con la finalidad de plantear una valoración colectiva de los trabajos realizados en materia de infraestructuras, intercambiar experiencias y puntos de vista sobre el documento Plan Museológico y su proceso de elaboración.

Por tanto, lejos de una sensación de autocomplacencia, nuestro objetivo es aportar mejoras tanto al proceso de trabajo, como al documento en sí mismo. Nos encontramos en la actualidad en un momento de experimentación del Plan, observando sus puntos fuertes y débiles, tratando de incrementar su eficacia, en aras de la deseada calidad en los procesos técnicos.

Es para nosotras una gran satisfacción culminar esta línea metodológica de la Subdirección General de Museos Estatales con la edición de esta publicación monográfica, que abre una serie de trabajos afines, en los que la teoría museológica trata de conjugarse con la práctica museográfica.

Introduction

Ana Azor Lacasta
and Isabel Izquierdo Peraile (Editors)
Deputy Direction General for State Museums

The concept of planning in the area of culture has been developing and establishing itself in recent decades in Spain, as it has in the field of museums, with its specific dynamic and rhythm. The search for efficiency in the realization of cultural activities and for efficiency in planning operational objectives has led to the formulation of executive documents applied to museum institutions, with its distinct character and purposes, which respond to these approaches of contemporary professional management.

The planning and prioritizing of museum operations entails a profound reflection, based on a meticulous knowledge of the institution, as well as the taking of decisions, in matters of objectives, projects, human resources and economics. It involves crucial operations in the life of a museum, with great repercussions in its present and future dynamic.

Regarding plans, programs and projects, we present in this volume the conclusions of the *First Conference on Museum Training*, celebrated in May of 2006 at the Ministry for Culture, that constituted *de facto* the first official presentation act of the Museological Plan in Spain held before museum professionals. At the same time, other experiences in the matter of museum planning were presented at this gathering, both from Spain and from the international arena.

The first session of the Conference was dedicated to museum planning and management and in that we relied on the presentation of Marina Chinchilla Gómez, president of the Ministry for Culture's commission that prepared the proposal for the Museological Plan and that, from her long experience in the management of State museums, highlighted the importance of the formulating of planning documents both in museums and in their management organizations, and the advisability of each other creating and developing them in a coordinated manner. Aurora Baena insisted on the importance of strategic planning in the modernizing of public administrations and presented the example of the General Direction of Services of the Cultural Department of the Autonomous Region of Catalonia. Kevin Moore contributed from his long and fruitful career in this area applying his creative vision for strategic planning in museums as a resource for his inspiration. Barry Lord and Gail Dexter Lord, experts in museum planning with renowned international prestige, closed this session with their reflections surrounding the process of planning the museum's exhibition role.

The second session centred on the presentation of the proposal elaborated by the Ministry for Culture on the subject of museum planning (AA.VV., 2005). Beginning from a general view of the subject, the different programs that comprise the Plan Museológico were spelt out, based upon the participation of the Deputy Direction General for State Museums technical staff that formed part of the working commission mentioned above and on the directors of State museums that had elaborated, or were developing at that moment, planning documents. After the general introduction, presented by Ana Azor and Isabel Izquierdo, the Director of the Museo Arqueológico Nacional, Rubí Sanz, presented the foundation for the Museological Plan for that museum; Eva Alquézar and Alberto Bartolomé, Director of the Museo Nacional de Artes Decorativas, focused on the Collections Programs; Víctor Cageao, María Morente and Manuel Ramos, Director and Curator of the Museo de Málaga, in the Architectural Program; María Victoria Sánchez and Luis Grau, Director of the Museo de León, in the Exhibition Program, and Virginia Garde and, Andrés Carretero, Director of the Museo del Traje, C.I.P.E., concluded the conference by presenting the Communication Program.

The central thread of the last session was strategic planning focused on specific objectives in museums, for which we relied upon interesting examples from museums of wide international scope that had been the object of important transformations in recent years. François Mardrus, Chief Curator of the Musée du Louvre architectural and museographic renovation, presented the planning for the projects carried out by this museum in the last twenty years, from the construction of the famous pyramid by leoh Ming Pei up to those of the present moment, and future strategic directions, among which are the opening of branches of the Louvre both

in France and beyond its borders. We also came to know the Strategic Plan of the Victoria and Albert Museum thanks to the involvement of its Deputy Director, Ian Blatchford, as well as future projects for this institution focused not only in the area of the decorative arts and design, but also in that of museography. The planning strategy of the Museo Nacional de Arte de Catalunya for the period 2005-2008, and what this museum expects to achieve in the complete deployment of its potential at the same time as responding to the cultural and educational demands that its public seeks, was presented by its Administrator, Joan Llinares. To complete this last day we relied on the Directors of Museo del Prado, Miguel Zugaza, and of the Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, at that moment Ana Martínez de Aguilar, who contributed the major themes of strategic planning and future development for these museum institutions in reference to both the Spanish and international museological panorama.

Our gratitude to all the speakers who participated in the Conference contributing their reflections, points of view and experiences in the area of museum planning and also to all who attended, in the great majority State museum professionals, who with their comments, questions and participation contributed to enriching the interchange of opinions surrounding this theme.

After the Conference took place, specific meetings have been developed in Spain and Latin America in which the thinking, based on the outline of the Museological Plan, has been centred on a particular museum function. This has thus been verified through the great interest and practice between museum profesionals, that has been carried over into other single topic meetings, such as the technical session that took place last June 2007, which resulted in putting forth a collective assessment of completed projects concerning infrastructure, interchanging experiences and points of view on the Museological Plan document and its process of elaboration.

Therefore, far from a feeling of self-complacency, our objective is to contribute improvements both in the work process, as well as the document in itself. We find ourselves at present in a moment of experimentation with the plan, observing its strengths and weaknesses, making an effort to increase its efficiency, in order to reach the desired quality in technical processes.

It is for us a great satisfaction to conclude this methodological approach for the Deputy Direction General for State Museums with the publishing of this monograph, which opens a series of closely related works, in which museological theory attempts to join with museology practice.

Sección I. Planificación y gestión de museos

La planificación y los museos

Marina Chinchilla Gómez[1]
Museo Nacional del Prado[2]

Marina Chinchilla es miembro del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado desde 1990; ha ejercido su profesión en diferentes destinos, entre los que destacan sus responsabilidades como Subdirectora General de Promoción de las Bellas Artes (1996-1999) y directora del Museo Arqueológico Nacional (1999-2000). En el año 2000, fue nombrada Subdirectora General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura. En la actualidad desempeña el cargo de Coordinadora General de las Áreas de obras y mantenimiento, atención al visitante e informática del Museo Nacional del Prado.

Resumen

La planificación es una herramienta fundamental, tanto para los museos como para sus órganos gestores. Consciente de esta importancia, el Ministerio de Cultura publicó en 2005 los *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* que están siendo aplicados en la actualidad en un gran número de museos estatales y elaboró su Plan Estratégico de Museos 2004-2008 siguiendo el mismo esquema propuesto.

Palabras clave

Plan Museológico, planificación estratégica, red estatal de museos.

Abstract

Planning is a fundamental tool, both for museums as well as management organizations. Aware of its importance, the Ministry for Culture in 2005 published *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* that is being applied today in a large number of State museums and is elaborated in its Strategic Plan 2004-2008, following the same proposed outline.

Key words

Museological Plan, strategic planning, State museum network.

[1] Correo electrónico: marina.chinchilla@museodelprado.es

[2] En el momento de editarse esta publicación desempeña el cargo de Coordinadora General de las Áreas de obras y mantenimiento, atención al visitante e informática del Museo Nacional del Prado, pero ha sido Subdirectora General de Museos Estatales de 2000 a enero de 2007, y por lo tanto desempeñaba este cargo cuando se realizaron las Jornadas de Formación Museológica objeto de esta publicación.

La preocupación y responsabilidad del Ministerio de Cultura de dotar a los Museos Estatales que de él dependen (17 de gestión del Ministerio y 64 de gestión transferida a las Comunidades Autónomas) de una planificación estable que mejore la concepción, funcionamiento y servicios de la Red de Museos Estatales, ha hecho que en los últimos años se haya trabajado en la concepción de un método de trabajo y herramienta de planificación bajo la denominación de "Plan Museológico".

La publicación en 2005 de *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005*),* cuya segunda edición de 2007 ya se ha agotado, y la de su versión inglesa (AA.VV., 2007), son el resultado del deseo del Ministerio de hacer extensivo este método a todos los museos que lo consideren apropiado para sus fines, con independencia de su titularidad, modo de gestión o vocación científica, y no ceñirlo, exclusivamente, al ámbito de los museos de su competencia.

En este sentido el Ministerio de Cultura, en la reunión del Consejo de Patrimonio Histórico, celebrada en Melilla en marzo de 2005, presentó este documento a los representantes de todas las Comunidades Autónomas con competencias en el ámbito de museos, con el fin de conocer su opinión sobre esta herramienta e invitarles a participar de la metodología propuesta.

El diálogo y un proceso de revisión y reflexión pública con los profesionales de museos en el momento inicial de su implantación era considerado básico por el Ministerio y a ese deseo se deben las Jornadas que ahora dan forma a esta publicación.

La planificación: herramienta necesaria para los museos y para sus órganos rectores

Los museos son instituciones que han sido consideradas por muchas voces profesionales y por la opinión pública como instituciones en continuo proceso de cambio. Las razones que justifican esta afirmación podrían ser clasificadas en tres categorías: las derivadas de la evolución propia del museo y las funciones que lo definen, las generadas como consecuencia de las nuevas prestaciones que la sociedad demanda, y las resultantes de las exigencias que las administraciones, titulares y gestoras, requieren de esta institución cultural donde los conceptos de rentabilidad y sostenibilidad económica se han incorporado bajo unas nuevas premisas de gestión.

Ante esta situación, el museo se ve obligado a trazar sus líneas de acción y objetivos de forma firme, clara y concreta con la finalidad de adquirir una dinámica de gestión que le permita obtener resultados en el ámbito social, económico y cultural, y convencer a sus órganos rectores de la viabilidad de la institución.

Este compromiso obliga a los museos a incorporarse a nuevas estrategias de administración en las que el principio de la planificación se convierte en el único instrumento o herramienta capaz de garantizar dicho compromiso y dotar de estabilidad a su gestión.

Por esta razón, en España, en los últimos años, y con cierto retraso respecto al ámbito internacional y especialmente al mundo anglosajón, donde en la década de los 80 y 90 la planificación en museos ha sido una constante en la gestión de estas instituciones, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, se empiezan a hacer públicos planes de grandes museos que, bajo diferentes denominaciones como planes de acción, planes de actuación, planes estratégicos o planes de actividades, trazan objetivos a corto, medio y largo plazo.

Las Administraciones Públicas con competencias en el ámbito de los museos, especialmente las Comunidades Autónomas, han iniciado un proceso de incorporación del término planificación, bajo diferentes denominaciones, en sus diferentes normativas, tal como se enumerará posteriormente.

El Ministerio de Cultura, lógicamente, no es ajeno a esta tendencia y en su propuesta de nuevo Reglamento de Museos de Titularidad Estatal, que vendrá a sustituir al vigente del año 1987, establece como una de las exigencias para ser considerado museo el regirse por un Plan Museológico. Esta inclusión significa que a partir de la entrada en vigor del futuro reglamento la realización del Plan Museológico por los museos estatales será una obligación, razón por la que se dará un plazo de un año para la elaboración del mismo. Del mismo modo, la existencia de éste será requisito imprescindible para la incorporación de otros museos al Sistema Español de Museos.

Hay que destacar que hoy día son ya numerosos los museos estatales que están trabajando o iniciando la aplicación de este método como el Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo de Burgos, Museo Arqueológico de Córdoba, Museo de Bellas Artes de Córdoba, Museo Nacional de las Peregrinaciones, Museo de Cádiz y Museo Nacional de Arqueología de Tarragona. Los casos citados son museos que viven momentos diferentes en su proceso de renovación arquitectónica, ampliación, o búsqueda de nueva sede, razón que ha exigido el desarrollo necesario y urgente del Plan Museológico, y especialmente en lo que afecta a los programas que condicionan una futura actuación arquitectónica.

El Plan Museológico engloba al hasta ahora único instrumento de planificación exigido por el Ministerio de Cultura, el plan anual de actividades, única herramienta de estas características que debe elaborar y proponer el área de dirección del centro tal como exige el vigente Reglamento de Museos de Titularidad Estatal (Real Decreto 620/1987).

Como ya se citaba anteriormente, la legislación autonómica incorpora el término planificación y plan, bajo diferentes denominaciones, y lo convierte en requisito para la gestión y el reconocimiento del museo como institución. Un breve repaso por esta normativa, nos permite conocer el panorama actual y los diferentes planteamientos utilizados por las Comunidades Autónomas.

En primer lugar, se han de destacar aquellas que exigen un instrumento de planificación a los museos, co-



Figura 1. Museo Nacional de Arqueología Subacuática. Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

mo requisito para su reconocimiento como museo por parte de la administración competente, como son los casos de Baleares, Galicia, La Rioja, Andalucía y País Vasco. La Comunidad Autónoma de Baleares en su Ley de Museos[3], en su artículo 5 estipula como requisito indispensable para el reconocimiento de museos o colecciones museográficas la necesidad de disponer de un *plan director* del centro museístico, así como de contar con un plan de actividades. El primero es entendido como el documento que establece las líneas maestras del futuro del museo respecto a sus necesidades y el *plan anual de actividades* del centro es aquel documento que, de manera razonada y ordenada, planifica y prevé todas las actividades de investigación, conservación, adquisición, divulgación y administración que el museo debe desarrollar a lo largo de un año. En este plan deben especificarse los objetivos conseguidos y los no alcanzados de un año para otro, analizando sus causas.

Galicia, incluye en su Ley de Patrimonio Cultural[4] como requisito para la creación de museos o colecciones visitables la existencia del *programa y proyecto museográfico*, que incluirá un estudio de las instalaciones, medios y personal, de la forma que reglamentariamente se determine.

La Ley de Patrimonio Cultural Histórico y Artístico de 2004 de La Rioja[5], exige para la creación de un museo la existencia de *un programa y proyecto museográfico,* que deberá incluir un estudio de las instalaciones, medios y personal con que se cuente.

Por su parte el País Vasco en su Ley de Museos de Euskadi[6], de reciente aprobación, establece como requisito para el reconocimiento de una institución como museo la existencia de un *plan director* del museo, en el que se deberá hacer constar de manera detallada las líneas maestras del futuro del museo respecto a sus necesidades.

En el caso de Andalucía, su Ley de Museos[7] dedica su capítulo II a Planificación museística y establece en su artículo 26.1 la obligatoriedad de los museos de Andalucía de contar con un "instrumento de planificación que recibirá la denominación de Plan Museológico….". También establece en el artículo 28 la necesidad de que los museos elaboren un *plan anual de actividades*, que deberá ser presentado a la consejería competente en el último trimestre del año anterior a su ejecución. Este plan contendrá previsiones sobre actividades de investigación, restauración, mantenimiento, difusión y administración. Al mismo tiempo en el artículo 19, entre las competencias de la Administración de la Junta de Andalucía se atribuye en al apartado a) "la planificación, gestión y coordinación del Sistema Andaluz de museos y colecciones museográficas", responsabilidad que de diferentes formas y denominaciones coincide con las expresadas por las Comunidades de Castilla-La Mancha, Catalunya, Extremadura y Madrid.

---

[3] Ley 4/2003, de 26 de marzo, de Museos de las Islas Baleares.
[4] Ley 8/1995, de 30 de octubre, de Patrimonio Cultural de Galicia.
[5] Ley 7/2004, de 18 de octubre, de Patrimonio Cultural, Histórico y Artístico de La Rioja.
[6] Ley 7/2006, de 1 de diciembre, de Museos de Euskadi.
[7] Ley 8/2007, de 5 de octubre, de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía.



Figura 2. Casa-Museo de Dulcinea. Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.



Figura 3. Exterior. Museo de León. Foto: M. Riera.

Por lo que se refiere a la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, su Ley de Patrimonio Histórico[8] de 1990 hace una mención *al estudio, planificación y programación de las necesidades museográficas* de los centros del Sistema de Museos de Castilla-La Mancha, como una competencia atribuida a la Consejería de Educación y Cultura.

En el caso de Catalunya, la Ley de Museos de 1990[9] atribuye las responsabilidades de planificación, en el caso de los museos nacionales, a los órganos superiores de gobierno que regirán cada museo nacional, quienes deberán elaborar *planes anuales de actuación*, la aprobación de los *planes generales de construcción y renovación* de los edificios e instalaciones de acuerdo con las disposiciones reguladoras de las condiciones mínimas de seguridad y protección, y la elaboración *del plan de ordenación e intercambio de los materiales* para obtener una presentación global y coherente de la temática a la que corresponde el museo.

La Junta de Extremadura, en su Ley de Patrimonio Histórico y Cultural[10] de 1999 atribuye a la Red de Museos y Exposiciones Museográficas Permanentes, la capacidad de establecer *planes periódicos y estudios de las necesidades museísticas* de la región con el fin de mejorar la oferta cultural.

En la Comunidad de Madrid la integración de museos y colecciones al Sistema Regional de Museos[11] comporta, entre otras obligaciones, coordinar la política de adquisición de fondos de acuerdo a los *programas y criterios museísticos y de planificación* que establezca la Consejería de Educación y Cultura.

Por tanto, en España, y como conclusión a esta lectura rápida de la legislación estatal y autonómica en materia de Patrimonio y Museos, se pueden establecer dos conceptos de planificación museística, una la estrictamente realizada desde los órganos rectores y otra desde los propios museos, ambas necesarias e imprescindibles para la correcta gestión de estas instituciones en el actual panorama museístico, donde la Administración Estatal, Autonómica y Local tienen un especial protagonismo.

El Ministerio de Cultura: planificación estratégica y Plan Museológico

El Ministerio de Cultura, asumiendo esta doble vertiente en la planificación museística, ha puesto en marcha, en el ámbito de su competencia, un método de trabajo que ha permitido trazar las bases de un Plan Estratégico (2004-2008)[12] a ejecutar por este departamento ministerial, articulado sobre la estructura del Plan Museológico, con leves modificaciones derivadas de su perfil institucional y las responsabilidades derivadas de lo establecido en el Real Decreto 620/1987.

[8] Ley 4/1990, de 30 de mayo, de Regulación de Patrimonio Histórico de Castilla-La Mancha.

[9] Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de Museos de Catalunya.

[10] Ley 2/1999, de 29 de marzo, de Patrimonio Histórico y Cultural de Extremadura.

[11] Ley 9/1999, de 9 de abril, de Museos de la Comunidad de Madrid.

[12] www.mcu.es/museos/docs/PlanEstrategicoMuseos.pdf (consultado el 29 de febrero de 2008).



Figura 4. Museo de Bellas Artes de Murcia. Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

La razón que justifica este planteamiento es el convencimiento de que el plan estratégico a ejecutar por el órgano rector, en este caso el Ministerio de Cultura, debe ser el resultado de la suma de los objetivos trazados por los museos a través de sus programas de acción que dan forma a sus respectivos planes museológicos.

A su vez el plan puesto en marcha por el Ministerio deberá incorporar aquellos objetivos derivados de la política y directrices del departamento y que a su vez tendrán que ser recogidos, en los casos en que les afecte, en los planes museológicos de los museos que de él dependen. Por lo tanto la concepción de la planificación museística en el Ministerio de Cultura es el resultado de un cruce de líneas de acción.

En el caso de los museos de titularidad estatal y gestión transferida a los objetivos trazados por el Estado habrá que sumar los de las Comunidades Autónomas, quienes a su vez establecerán directrices complementarias a las del Estado en el ámbito de sus competencias. Esta particularidad dibuja un ámbito de trabajo de cierta complejidad para los museos de gestión transferida.

El plan estratégico del Ministerio de Cultura se articula a partir de su objetivo primordial, el fortalecimiento y definición de la Red Estatal de Museos, lo que se convierte en su misión, concepto a partir del cual se estructuran cinco áreas de carácter vertical que son coincidentes con los programas del Plan Museológico, lo que permite la incorporación en las mismas de los objetivos estratégicos trazados por los programas de los correspondientes planes museológicos de los museos estatales. A éstas áreas se suma una sexta de carácter horizontal que afecta de forma transversal a todas las demás (Figura 5).

Esta estructura permitirá incorporar los objetivos trazados por los planes museológicos que se vayan desarrollando paulatinamente y que sean objeto de una línea estratégica. Por lo tanto se trata de un plan que nace con el compromiso de mantener una programación y planificación actualizada, con carácter bianual y flexibilidad suficiente para modificar e incorporar nuevos objetivos.

El plan estratégico tiene un horizonte temporal de 2004 a 2008, pero con evaluaciones anuales que permiten valorar el grado de ejecución del plan, aunque hay que hacer constar que gran parte de los objetivos superan los plazos de dos años, ya que la complejidad de muchas de las actuaciones en museos, junto con los

	Plan estratégico Subdirección General de Museos Estatales	**Plan Museológico Museos Estatales**
	Misión	Definición conceptual
Vertical	Área institucional	Programa institucional
Vertical	Área de recursos humanos	Programa de recursos humanos
Vertical	Área de colecciones	Programa de colecciones
Vertical	Área de infraestructuras	Programa arquitectónico Programa de exposición permanente Programa de seguridad
Vertical	Área de difusión y comunicación	Programa de difusión y comunicación
Horizontal	Área de cooperación y coordinación	

Figura 5. Correspondencia entre áreas del Plan Estratégico y programas del Plan Museológico.



Figura 6. Patio del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba. Foto: Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba.

procesos de tramitación administrativa, obligan a plazos superiores.

La estructura del plan permitirá, en su caso, tras su evaluación final en el año 2008, establecer nuevas directrices y objetivos estratégicos, pero dentro de un marco estable y basado en un método de trabajo coordinado con los museos.

Cada área de desarrollo cuenta con numerosos objetivos estratégicos, entre los que resaltaré algunos por considerarlos de interés:

- Área Institucional. Entrada en vigor del nuevo Reglamento de Museos de Titularidad Estatal 2006.
- Área de Recursos Humanos. La adaptación orgánica, funcional y administrativa de los 17 museos gestionados por el Ministerio a la estructura establecida por el nuevo Reglamento 2007.
- Área de Colecciones. Inventario informatizado completo en DOMUS de las colecciones de fondos museográficos y creación de la Red Digital de Museos.
- Área de Infraestructuras. Inauguración/reapertura de los siguientes museos, tras la finalización de sus respectivas obras de renovación y ampliación:

a) De titularidad estatal y gestión exclusiva del Ministerio de Cultura:
   - Museo Casa Cervantes
   - Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira (2ª fase)
   - Museo Romántico
   - Museo Nacional Colegio de San Gregorio
   - Museo Nacional de Arqueología Subacuática
   - Museo Sefardí (2ª fase)
   - Museo Casa del Greco

b) De titularidad estatal y gestión transferida a las Comunidades Autónomas:
   - Museo de Bellas Artes de Murcia
   - Casa de Dulcinea
   - Museo de Almería
   - Museo de Segovia
   - Museo de León
   - Museo de Bellas Artes de Granada
   - Museo de Zaragoza - sección Etnología
   - Museo Arqueológico de Murcia
   - Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba (1ª fase)
   - Museo Monográfico y Necrópolis Púnica de Puig des Molins
   - Museo de Mallorca - sección Bellas Artes
   - Museo Arqueológico de Asturias
   - Museo de La Rioja

- Área de Difusión y Comunicación.
  - Desarrollo de las páginas web de los museos que aún carecen de ellas.
  - Implantación de una nueva imagen gráfica para todos aquellos museos en proceso de reforma.
  - Automatización de las taquillas, con vistas a una mejora del servicio y a una explotación de los datos de visitantes.
  - Incorporación del sistema de audioguías.

Reflexión: últimas notas sobre la planificación en museos

1. Todo museo, con independencia de su dimensión, requiere un documento de planificación que permita establecer y ordenar sus líneas de trabajo. La denominación de este documento, a propuesta del Ministerio de Cultura, debe ser el Plan Museológico, entendido éste como una herramienta de planificación y programación museística imprescindible para todos los museos con independencia de su disciplina científica, gestión o titularidad.
2. El autor del Plan Museológico debe ser el personal de la institución, auténtico conocedor del museo, quien con los asesoramientos técnicos necesarios deberá desarrollar los contenidos de cada programa. La participación del personal es la clave para la correcta consecución de los objetivos trazados y para el reconocimiento de éstos como propios de la institución, por lo que la implicación de los profesionales es una de sus principales garantías.
3. Para conseguir esta participación activa del personal es necesaria la motivación por parte de la dirección del centro, desde donde se deberá transmitir la conveniencia del método. Y se debe transmitir su validez como herramienta para conseguir los recursos técnicos, humanos y económicos necesarios para el desarrollo de los trabajos.
4. La planificación en el museo debe ser un instrumento vivo y dinámico cuya vertebración permita incorporar nuevas propuestas y eliminar aquellas que en un momento dado puedan ser replanteadas. La flexibilidad del plan debe ser una de sus características ante la necesidad de garantizar su adecuación a las necesidades del museo.
5. El Plan Museológico de cada institución debe ser un documento que cuente con proyección externa. Esta vocación pública va a traer consecuencias positivas para la misma al establecer un compromiso con la sociedad, conocedora de los objetivos y a quién ésta deberá rendir resultados en el marco del otro gran concepto de la gestión pública, la "calidad del servicio".
6. Los planes museológicos son herramientas de trabajo que necesitan contar con el respeto de los correspondientes órganos rectores y colegiados, quienes deben hacer suyos los mismos y las directrices establecidas a través de su aprobación dotando así al museo de la estabilidad necesaria para poder desarrollar los proyectos establecidos.
7. Los planes estratégicos de los órganos rectores son el resultado de una relación de reciprocidad entre las líneas estratégicas de los órganos citados y de los propios museos. El diálogo fluido entre ambos es una premisa para la correcta consecución de los objetivos de las redes de museos y la identificación de los centros con los planes globales en los que se enmarcan.
8. La planificación debe realizarse con un horizonte temporal durante el cual se debe proceder a revisiones que permitan una evaluación periódica del mismo.
9. La planificación no debe ir nunca en contra de la *espontaneidad* propia del museo, al ser ésta una de sus características. La capacidad de respuesta ante un imprevisto estará siempre más asegurada si existe un plan de acción en el que hallar soluciones a situaciones no contempladas.
10. Por último, el Ministerio de Cultura cursa una invitación a todos los museos. ¿No deberíamos establecer una estructura básica y unas líneas estratégicas comunes para todos ellos a partir de los cuales cada uno desarrollara su propia planificación y los órganos gestores sus estrategias de gestión? ¿No garantizaría un mayor acuerdo y diálogo entre las Administraciones?

Con esta intención y con el deseo de responder a las preguntas que pueden formular a la hora de afrontar el reto de la planificación, el Ministerio de Cultura ha puesto sobre la mesa un documento, que como se recoge en sus páginas nace con vocación de reflexión y revisión surgida de la experiencia de su implantación.

Bibliografía

AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico,* Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2007): *Museum Planning criteria,* Ministerio de Cultura, Madrid.

Planificación estratégica y administraciones públicas

Aurora Baena Ruiz
y Xavier Carrascós García[1]
Generalitat de Catalunya

Aurora Baena es Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Completó su formación con un Máster en la prestigiosa escuela ESADE y posteriormente entró a formar parte del Cuerpo Nacional de Funcionarios como Técnico Superior en Economía tanto del Ayuntamiento de Barcelona como de la Generalitat de Catalunya. En la actualidad es Directora General de Servicios del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya. Ha sido Directora de Servicios de Cultura de la Generalitat de Catalunya hasta diciembre del 2006 y Directora Adjunta del Departamento de Parques y Jardines del Ayuntamiento de Barcelona, así como Subdirectora del Instituto de Cultura del mismo Consistorio. En el campo de la docencia ha colaborado en la organización e impartición de los cursos de gestión económica de la escuela ESADE, la Universidad Pompeu Fabra y el Instituto Nacional de Administraciones Públicas (INAP).

Xavier Carrascós es Licenciado en Economía por la Universidad de Barcelona y Máster en Hacienda Autonómica y Local: Economía y Gestión. Es funcionario del Ayuntamiento de Mataró donde desarrolló funciones en los ámbitos de Gestión Económica y Planificación. Fue jefe de Gestión Económica del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya donde también llevó a cabo actividades en Planificación y Control de Gestión. Actualmente (desde febrero de 2007) es responsable de programas interdepartamentales del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya. Sus ámbitos de especialización son la planificación, programación y control de gestión, la presupuestación por programas, la gestión económica y el cuadro de mando.

Resumen

La planificación estratégica se plantea desde un concepto moderno, actual y en consonancia con las exigencias de una sociedad en continuo crecimiento. Para ello, se opta por una política basada en el control de gestión y de su calidad teniendo en cuenta al ciudadano, en la que primero se define la misión de la estrategia, el punto de partida y su plan de acción para su posterior implantación. En este texto se pone de ejemplo el modelo del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Palabras clave

Planificación estratégica, gestión, administración pública, misión.

Abstract

Strategic planning arises from a modern, present-day concept, in consonance with the demands of a society in continual growth. For this purpose, a policy is chosen that is based on management control and quality taking into account the public, in which are defined the strategy's mission, its departure point and its plan of action for its future implementation. In this text an example is given of the model for the Cultural Department of the Autonomous Region of Catalonia.

Key words

Strategic planning, management, public administration, mission.

[1] Correos electrónicos: aurora.baena@gencat.cat
y xcarrascos@gencat.cat

Introducción

Cuando desde el Ministerio de Cultura, a través de la Subdirección General de Museos Estatales, nos plantearon la posibilidad de participar en las jornadas sobre planificación museológica, encontramos muy interesantes los objetivos y concepción de las mismas y también la oportunidad de conocer y plantear varias experiencias y modelos conceptuales relacionados con la planificación. Por tanto nuestro agradecimiento al Ministerio de Cultura y en especial a Marina Chinchilla y su equipo por poder disponer de esta oportunidad. Desde el Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya, y más concretamente desde la Dirección General de Servicios, coincidíamos en el tiempo con el pleno desarrollo de la planificación estratégica en todos los ámbitos de la misma. El presente documento no pretende ser una guía metodológica sobre planificación estratégica, ya que consideramos que existen manuales excelentes, escritos por auténticos especialistas de este ámbito (Dexter Lord y Lord, 1997; Dexter Lord y Lord, 2000; Dexter Lord y Markert, 2007), que nos acompañaron en estas jornadas. Por tanto, intentamos plasmar una reflexión sobre una experiencia práctica desde un punto de vista interno.

El documento se estructura en cinco partes diferenciadas:

La primera parte corresponde a una contextualización de la evolución de la administración pública donde se plantean los nuevos paradigmas de la gestión pública. La segunda pretende reflejar de forma sintética y conceptual los elementos fundamentales de la planificación estratégica. Como hemos comentado anteriormente, no corresponde a definiciones ortodoxas, sino a descripciones funcionales de estos elementos. La tercera parte, titulada "de la estrategia a la operatividad", describe todo el proceso de la planificación e intenta enfatizar aquellos elementos más críticos que son los que se suelen repetir en las diversas organizaciones. En el cuarto apartado, y a través del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya, se describen los elementos básicos del proceso de definición e implantación de la planificación estratégica, haciendo especial hincapié en la concepción del cuadro de mando como sistema de información básico para el ámbito político, directivo y gestor de la organización. La quinta y última parte corresponde al nuevo paradigma sobre el rol del directivo público, figura básica para la implantación de todo proceso de planificación estratégica.

También queremos resaltar los valores que en todo momento y en todas las experiencias previas y futuras plasmamos y que son los que ayudan a poder desarrollar proyectos tan ambiciosos como la planificación estratégica. Sin pretender ser exhaustivos, destacamos:

- Transversalidad, elemento fundamental en la gestión y en el ámbito relacional.
- Profesionalidad, sin olvidar la flexibilidad y adaptabilidad, y sin alejarse de los cánones de calidad, eficiencia y eficacia.
- Orientación a resultados, primando la eficacia e intentando ser eficientes.
- Valor de servicio público. La concepción de servicio al ciudadano es parte destacada del carácter intrínseco de la administración pública y por tanto de sus profesionales.

De la cultura burocrática a la cultura del control de gestión, la calidad y el servicio al ciudadano

El contexto

A lo largo de los últimos veinticinco años, España ha protagonizado un tiempo histórico denso en acontecimientos de enorme relevancia para la vida política, social y económica del país. La promulgación de la Constitución de 1978 no sólo devuelve el protagonismo a los ciudadanos, sobre la base de un pacto de tolerancia y de concordia para la protección de los derechos fundamentales y la organización de la vida colectiva, sino que establece una nueva ordenación del Estado y apuesta por el reconocimiento de los territorios.

Más tarde, España se abre definitivamente al exterior con la incorporación a la Comunidad Económica Europea, se incrementa la movilidad de los ciudadanos y las relaciones económicas y culturales, y con ello aumenta el dinamismo de las empresas. En 1998 se culmina la etapa de integración europea y se asegura la presencia destacada de nuestro país en el grupo fundador de la Unión Económica y Monetaria.

Gracias a la combinación de estos dos grupos de factores, los primeros vinculados a una nueva organización del Estado y los segundos vinculados a la creciente apertura de sus fronteras, físicas, económicas y culturales, la sociedad española ha experimentado en estos años un proceso de modernización relativamente homogéneo y de enorme intensidad, situándose en estos momentos ante grandes desafíos y esperanzas, donde el papel de las administraciones públicas ha de ser fundamental, como lo ha sido en el proceso descrito.

El contexto definido anteriormente ha configurado un entorno que marca muy claramente el funcionamiento del sector público; la existencia, cada vez más evidente, de unos recursos limitados con los que se ha de hacer frente a unas demandas de los ciudadanos, crecientes y complejas. Al principio de la democracia, la administración se polarizó en torno a dos ejes: una administración central moderna y tecnificada y un nuevo poder de las regiones y Comunidades Autónomas que componen el mapa del estado español. Ante este escenario se debían buscar fórmulas imaginativas y nuevas formas de gestión.

Nuevas exigencias de la gestión pública (valores)

La administración pública española inicia, en la década de los 90, un proceso de adaptación a un nuevo escenario. En la gestión pública en general, y en la cultural en particular, se produce un cambio de entorno: las de-

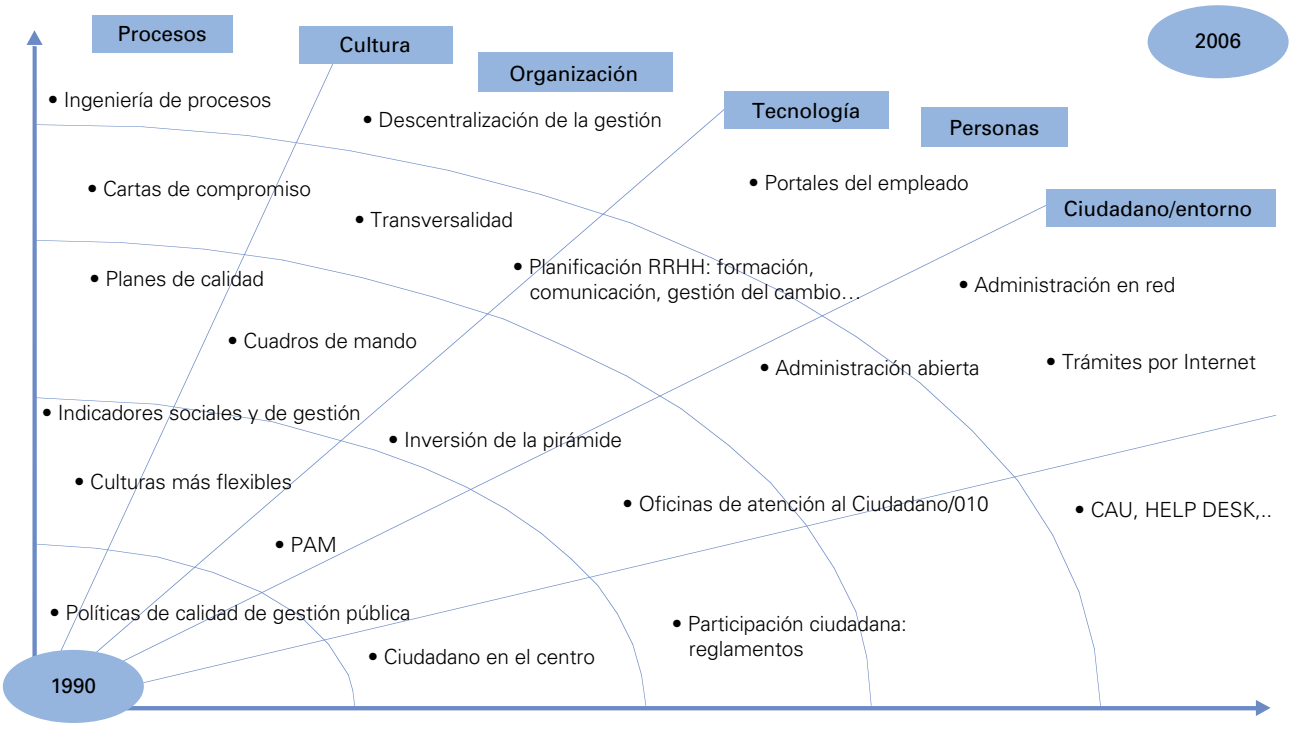


Figura 1. L. Bernabé y A.L. Mínguez. Cap Gemini. Gráfico: Ernst &Young.

mandas ciudadanas de servicios crecen en cantidad y calidad y, por su parte, los recursos económicos de los que disponen siguen una tendencia decreciente, o en el mejor de los casos se estancan y muchos municipios y Comunidades Autónomas se endeudan hasta el límite del colapso financiero. Con esta situación descrita, es evidente que el camino que había que recorrer ya venía, en cierta manera, condicionado a posibilitar una forma de gestión óptima. Durante los últimos años hemos asistido a un cierto cambio de mentalidad en la administración y se puede afirmar que hemos ido pasando "de la cultura centrada en el proceso (burocrática) a la del control de gestión (resultados)".

Las medidas a adoptar para hacer frente a la falta de recursos y para conjugar el interés de eficiencia económica con el de eficiencia social están basadas en la calidad de la gestión, teniendo más en cuenta al ciudadano, siendo flexible, estableciendo programas de actuación más concretos, aumentando la participación ciudadana, tal como se muestra en el gráfico (Figura 1). En esta evolución hacia la mejora de la gestión hay una especial atención hacia la planificación de los recursos humanos en aspectos como la formación y la comunicación, y se establecen planes de calidad, cuadros de mando, etc. En la última fase se consolida la informática con la consiguiente tecnificación de los aspectos anteriores, por tanto se configura una administración en red, se crean portales del empleado y adquiere relevancia el concepto de administración abierta, facilitando información y posibilitando la realización de trámites a través de Internet. También adquiere importancia la descentralización de la gestión.

Vemos que es necesario introducir el concepto de modernización en la administración para que ésta pueda continuar y avanzar de manera sostenida. Una dificultad importante que nos encontramos para desarrollar esta modernización es la inexistencia, en la mayoría de organizaciones públicas, de instrumentos adecuados para llevar a cabo el seguimiento, control y evaluación de las políticas públicas y de los servicios que se derivan. A modo de ejemplo, mencionar el estudio *Delphi* sobre la modernización de los procedimientos de actuación en la administración pública (Ministerio de Administraciones Públicas, 1990), donde el 96 % de los encuestados manifestaron, en el apartado referente al Control y Seguimiento, "la necesidad de establecer un sistema de indicadores que permitan evaluar los resultados" y el 97 % coincidió en la idea "de implantar técnicas que permitan relacionar el control con la consecución de objetivos"[2].

Por tanto, la administración ha de proveer servicios públicos de forma que combine el menor costo posible, un nivel de cobertura de las necesidades sociales existentes y una redistribución óptima. Para conseguir esta meta es necesario que también se fijen como objetivos del control, los resultados y el impacto de las acciones que se derivan de los objetivos operativos.

[2] El estudio Delphi se realizó entre un grupo de expertos. En total se respondieron 268 cuestionarios.

Conceptos, definiciones y diferencias en la planificación

Estrategia (Figura 2)

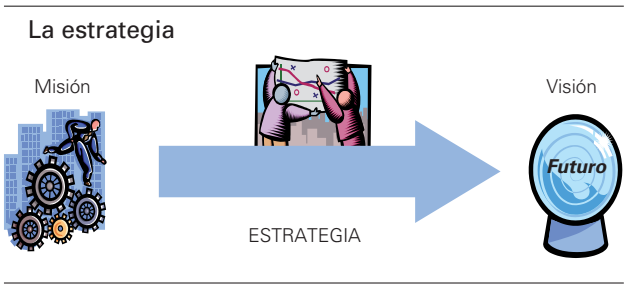


Figura 2. La Estrategia. Gráfico: Generalitat de Catalunya.

¿Cómo podemos definir la estrategia?, es decir, ¿qué pasos habrá que dar y qué factores deben ser tomados en consideración para llegar a definir una estrategia de futuro adecuada? A los efectos de esta nota, entendemos por estrategia el conjunto de objetivos cuidadosamente seleccionados por la dirección para conducir a una determinada organización hacia un futuro mejor. Un aspecto importante que se desprende de la reflexión que comporta definir una estrategia para cualquier organización es la reducción de tiempo de ejecución que se consigue con ésta (Figura 3).

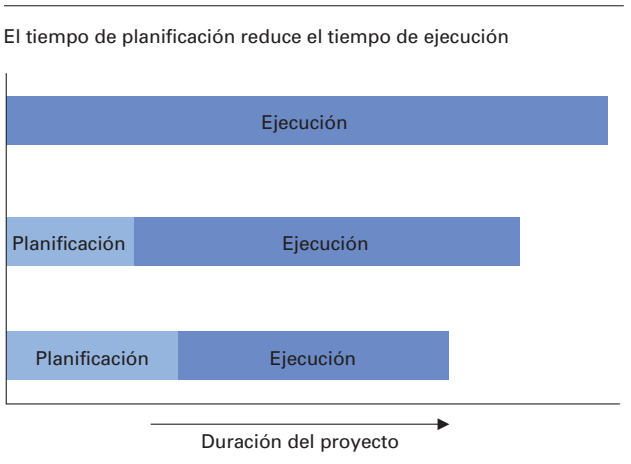


Figura 3. Planificación y tiempo de ejecución.
Gráfico: Generalitat de Catalunya.

Misión

Es la razón de ser de la organización considerando sobre todo el interés del servicio, porque cuando hay misión hay "beneficio" (Peter Drucker), hay beneficio cuando se cubre una necesidad y ambos han de ser trascendentes e impactantes.

El primer paso es definir la misión, lo que supone explicitar cuál es nuestra razón de ser. Esto nos ayudará a delimitar nuestro propósito y nuestro campo de actuación y a fijar el punto de partida: dónde estamos actualmente (ciudadanos/clientes, medios, evolución, tendencia…).

Se ha de resaltar que el propósito de una estrategia es crear futuro a partir del presente. Ejemplo de misión del Museo Guggenheim:

> "Reunir, conservar, y exponer el arte moderno y contemporáneo en el marco de una obra emblemática de la arquitectura, dentro de la perspectiva internacional de la *Solomon R. Guggenheim Foundation* y con el máximo nivel de calidad artística y orientación al público, para educar a la sociedad en al arte como apoyo a los valores de la tolerancia y apertura sirviendo como símbolo de la vitalidad económica y cultural del País Vasco."

El segundo paso es realizar el trabajo de análisis tomando en consideración los apartados siguientes (Figura 4):



Figura 4. Análisis y aspectos a considerar. Gráfico: Generalitat de Catalunya.

a) Prioridades políticas. La dirección política puede imprimir una determinada orientación y fijar una serie de directrices para su aplicación.
b) Demanda social. Cualquier servicio público se establece para resolver una problemática o dar respuesta a una demanda social que debe ser tomada en consideración.
c) Evaluación de los productos o servicios. Una revisión de cada uno de ellos, dentro de su contexto, nos ayudará a determinar de cara al futuro cuáles deben mantenerse sin cambios, desarrollarse o aumentar, reducirse o eliminarse.
d) Capacidades de la organización. En términos económicos, materiales, tecnológicos y de personal, para hacer frente a los retos que va a suponer la implantación de los objetivos en que se va a concretar la nueva estrategia.

Otro factor complementario en esta fase de análisis es la identificación de buenas prácticas en otros entornos equivalentes que puedan ser tomadas como referente.

Visión

La visión es una misión realizada de forma excelente. Representa aquello que queremos ser como organización en un futuro cercano.

Otros conceptos claves en la planificación

Líneas de actuación estratégica: grandes ámbitos de actuación que se han de desarrollar para recorrer el camino desde la misión a la visión.

Áreas de resultados clave (ARC): aquellas en las que la eficacia o ineficacia de un trabajo pueden influir extraordinariamente en los resultados.

Objetivo: descripción literal del resultado o resultados que se quieren conseguir en cada ARC.

Indicador: magnitud asociada a un proceso, a un sistema, que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación.

Estándar: índice de referencia que expresa cuantitativamente el resultado que se persigue en cada objetivo.

De la estrategia a la operatividad

Una vez definidos los conceptos de estrategia, misión y visión, la secuencia básica para disponer de un plan de acción que también incorpore un sistema de información que permita valorar en todo momento la consecución de los objetivos definidos es la planificación, la programación y la evaluación.

Planificación, programación y evaluación

Analizado el contexto y definidos los problemas, las necesidades, insuficiencias y los recursos disponibles, el equipo de dirección y el gobierno establecen unas prioridades y unos objetivos a desarrollar en un periodo determinado, que normalmente suele ser de unos cuatro o cinco años. Esta definición de objetivos habitualmente parte de una menor concreción y suele parecerse más a una "declaración de intenciones" que a unos objetivos más ortodoxos. Puesto que el horizonte temporal de los objetivos estratégicos es más amplio, y por tanto resulta difícil fijar y programar los recursos necesarios, se detallan en unos objetivos operativos, de los cuales forman parte una serie de actuaciones y/o proyectos, donde la concreción en cuanto a posibilidad de evaluación es mucho mayor. Cabe decir que también normalmente, y en especial en las administraciones públicas, es un tanto complicado definirlos en términos cuantitativos de forma exacta. Dada esta realidad, se buscan fórmulas lo menos subjetivas posible para poder evaluar el grado de consecución de los mismos.

En la fase de programación radica la clave del éxito de la implantación de un buen plan de acción. Se concibe como "piedra angular" del sistema de planificación por lo que se refiere a la relación entre ésta y los recursos. Partiendo del decálogo de objetivos definido, se concretan una serie de programas para llevar a cabo las actuaciones necesarias que son las que llevan asociados los recursos. Por tanto, la metodología que habría que llevar a cabo pasa por definir los programas necesarios para conseguir los objetivos. En muchas ocasiones se dispone del decálogo de objetivos y de programas diseñados con anterioridad. El trabajo de campo radica entonces en relacionar los programas con los objetivos. Aunque se aleje de la ortodoxia de la planificación, es una realidad bastante constatable y por tanto no habría que obviarla e intentar buscar la metodología más adecuada a tal efecto. Lo más importante es no perder de vista lo que supone y lo que se espera de la planificación y de los sistemas de evaluación.

La fase de evaluación es la que cierra el ciclo de forma que relaciona los resultados obtenidos con la programación y la planificación. Establecer un sistema de información es básico para cualquier plan de acción. El instrumento más común que se viene utilizando en las administraciones públicas es el cuadro de mando. A diferencia de un ente privado, los objetivos no hacen referencia a la cuenta de resultados y hacen alusión a una diversidad muy amplia y variada por lo que el sistema de indicadores que alimentan el cuadro de mando también presentan cierta complejidad. Cuando se realiza el análisis y se proponen indicadores hay que tener en cuenta la disponibilidad y la fiabilidad de los mismos. Sí que en todo momento hay que tender a las características de las tres "e" (eficiencia, eficacia y efectividad), pero se puede realizar de modo gradual y consolidando cada paso. En general, es preferible disponer de pocos indicadores pero que resulten útiles para informar de forma correcta. Uno de los que se suele utilizar en la fase inicial es el calendario de las actuaciones. Este indicador cumple una doble función: que la información de cada actuación sea óptima así como su grado de avance y, la labor pedagógica de socializar la programación de las actividades. En este sentido, cabe decir que en muchas ocasiones se sabe qué hay que hacer pero no se detalla ni se delimita por lo que carece de función valorativa, y por tanto y en cierta manera con este indicador se soluciona esta disfunción. Posteriormente y de forma progresiva, se van implantando el resto de indicadores de gestión.

Por tanto el esquema básico que se ha planteado se muestra en la Figura 5.

El modelo de planificación y control de gestión del Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya

¿Cuál es nuestro producto?

Gestión de equipamientos culturales: museos, teatros, auditorios, bibliotecas, archivos...

Promoción, dinamización y apoyo a la cultura: conjunto de acciones que se concretan básicamente en la conce-

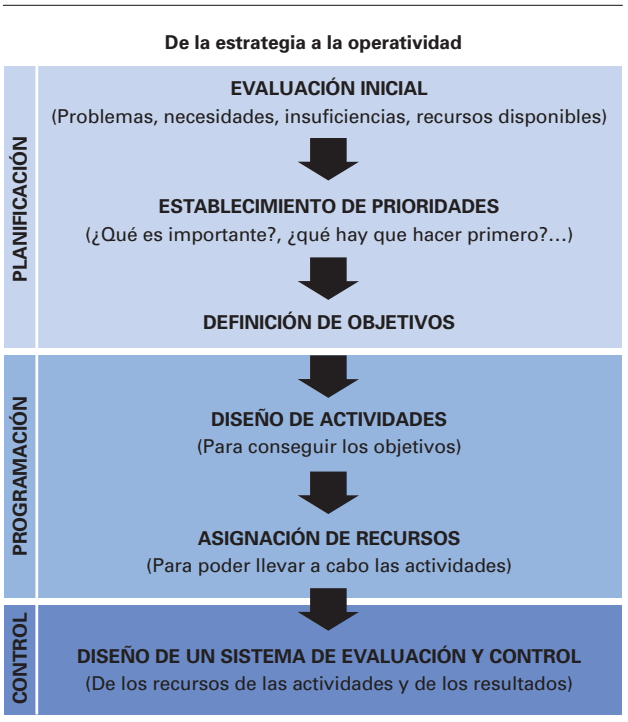


Figura 5. De la estrategia a la operatividad. Gráfico: A. Gadea y López.

sión de ayudas o subvenciones; organización de presentaciones y exposiciones, o en la inducción de otras medidas de fomento como las bonificaciones fiscales.

¿Cuál es nuestro ámbito de planificación?

Al tratar de establecer la estrategia, el trabajo de análisis será distinto según se trate de intervenir sobre el conjunto de un territorio (Administración del Estado, de una Comunidad Autónoma o de un Municipio) o sobre un equipamiento, por importante que éste sea. Cuanto más reducido sea el ámbito de planificación, más concretos tenderán a ser los objetivos estratégicos.

Consideraciones previas

Una vez analizados los aspectos conceptuales en cuanto a planificación, programación y cuadro de mando, pasamos a comentar la plasmación en una realidad concreta de todo este proceso. Partiremos de un análisis previo del contexto y la organización, los objetivos del proceso y el resultado que se está obteniendo y que constituye el instrumento básico de dirección tanto a nivel político como gestor, pasando obviamente por el directivo.

Las áreas funcionales del Departamento de Cultura de la Generalitat son cuatro:

– Dirección de Servicios, donde se engloban la organización de los recursos (humanos, tecnológicos y presupuestarios).
– Dirección General del Patrimonio Cultural.
– Dirección General de Cooperación Cultural.
– Centro de promoción de la cultura popular y tradicional catalana.

Aparte de estas direcciones generales, se definen también una serie de entes instrumentales para la prestación de servicios (Instituto Catalán de las Industrias Culturales, Entidad Autónoma de Difusión Cultural, Institución de las Letras Catalanas), otros órganos propios del Departamento (asesoría jurídica, gabinete técnico,…) y también grandes equipamientos participados (Museo Nacional de Arte de Catalunya, Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, Teatro Lliure,…). Todas estas áreas dependen directamente de la Secretaría General que a su vez también tiene en su estructura a las cuatro direcciones generales anteriormente comentadas. Por último, en lo que hace referencia a organización, encontramos los órganos de asistencia y soporte al Conseller, como el Instituto Ramón Llull, los cuales dependen directamente de éste y otros entes instrumentales de ámbito patrimonial (Biblioteca de Catalunya, Museo de la Ciencia y de la Técnica de Catalunya y Entidad Autónoma Museos de Arqueología) que por su carácter patrimonial dependen de la Dirección General del Patrimonio Cultural. En la actual legislatura se han impulsado procesos de innovación y mejora del propio Departamento y también de los Departamentos de Presidencia y Economía, que establecen pautas generales de aplicación obligatoria, los cuales necesitan de estos procesos de innovación.

Por lo que se refiere a estos últimos, destacamos dos importantes:

– A partir del programa de gobierno de carácter plurianual se desarrollan los planes de acción departamental que se configuran como el despliegue del primero.
– Por la parte de la programación de los recursos, el Departamento de Economía establece la obligatoriedad de definir unos programas y subprogramas presupuestarios relacionados con los objetivos e indicadores de cada departamento y de los cuales se dará cuenta periódicamente.

Teniendo en cuenta estos aspectos y también considerando que uno de los objetivos del propio gobierno en lo que se refiere a Cultura es el de doblar su presupuesto a lo largo de la legislatura, se hacía necesario disponer de una planificación y una programación



Figura 6. El cuadro de mando. Gráfico: Generalitat de Catalunya.

Fases de implantación. 1ª fase. Indicador de calendario

Objetivo operativo n								
Objetivo	Núm. Objetivo	Fecha inicio	Fecha fin	Teórico	Real	Diferencia	Estado	Dif. (días)
Actividad 1		01/07/2005	31/12/2006	19,6 %	21,5 %	1,90 %	OK	OK
Actividad 2		01/01/2006	31/12/2006	13,8 %	17,9 %	4,10 %	OK	OK
Actividad 3		01/01/2006	31/12/2006	4,5 %	12,1 %	7,60 %	OK	OK
Actividad 4		01/01/2006	31/12/2006	24,5 %	21,7 %	– 2,80 %	Retard.	– 1084
Actividad 5		01/01/2006	31/12/2006	21,5 %	20,8 %	– 0,70 %	Retard.	– 271
Actividad 6		01/01/2006	31/12/2006	28,0 %	28,6 %	0,60 %	OK	OK
Actividad 7		01/01/2006	31/12/2006	21,4 %	23,8 %	2,40 %	OK	OK
Actividad n		01/01/2006	21/12/2006	12,9 %	13,8 %	0,9 %	OK	OK
		01/07/2005	31/12/2006	18,3 %	20,0 %	1,8 %	OK	OK

Motivos: Obliga a programar las tareas/actividades del objetivo operativo.

Figura 7. Indicador de calendario. Gráfico: Generalitat de Catalunya.

detallada y adecuada para desplegar las políticas acordadas. Obviamente, se desprendía de todo esto la necesidad de disponer de un sistema de información que proporcionara constantemente los datos necesarios para el correcto seguimiento y evaluación (Figura 6).

Filosofía del cuadro de mando

En un primer momento, y después de hacer el análisis correspondiente entre la necesidad de este instrumento de gestión y la realidad de la organización (en cuanto a cultura de gestión), se planteó la posibilidad de escoger entre dos opciones: poner en marcha un cuadro de mando más ortodoxo, siguiendo los cánones de autores más académicos (Kaplan y Norton, 1996), o adaptar un cuadro de mando a la administración pública en general y a nuestra organización en particular.

Teniendo en cuenta estos aspectos, escogimos la segunda opción sin perder de vista la primera. Por este motivo disponemos hoy de un instrumento de control de gestión sencillo pero que cubre nuestras necesidades y que debido al carácter evolutivo del proyecto se está ampliando su alcance para acabar de configurar un verdadero instrumento de evolución de las políticas que se gestionan. Cabe destacar que hay unos aspectos clave en el proceso de implantación que en todo momento han de estar presentes y que son los que aseguran el éxito del proyecto: carácter transversal de la planificación y la programación, necesidad de liderazgo tanto a nivel político como a nivel directivo, configuración de grupos de trabajo con las diferentes áreas con una coordinación clara y entregada del equipo, carácter dialogante y abierto en las reuniones operativas y comunicación para canalizar la información de forma ascendente y descendente.

Implantación del cuadro de mando. Fases

Definición del proyecto

Dada la tipología de este proyecto el calendario de implantación se ha de ajustar a la naturaleza de la organización y al contenido de sus actividades.

Una previsión inicial por fases es la siguiente:

– Fase de definición y constitución de todo el equipo del proyecto. Al ser una fase previa no debería demorarse más de quince días o tres semanas.

– Primera fase. Obtención del indicador de calendario. Cabe decir que previamente ya se dispone de un plan de actuación departamental donde se detallan los objetivos estratégicos y operativos. En esta fase se pone especial énfasis en el indicador de calendario ya que éste obliga a las diferentes unidades a desglosar cada objetivo operativo en el conjunto de actividades (más concretas) que hay que llevar a cabo para alcanzar éste y por tanto, implícitamente, se está "obligando" a pasar de la estrategia a la operatividad, más allá de la propia operatividad. Con este indicador se nos informa del conjunto de actividades que conforman el objetivo operativo y también de la fecha prevista de inicio de cada una, así como la de previsión de fin de la misma. Es decir, según las fechas de inicio y fin definidas, tomando como base la fecha en que se realiza la valoración e informando previamente del estado de ejecución real de esta actividad, se efectúa un cálculo que nos informa del ajuste.
Por ejemplo, una actividad se realiza desde el 1 de enero al 30 de junio. Si realizamos un informe de seguimiento el 31 de marzo, por tanto, justo en la mitad del periodo definido, esta actividad debería llevar un avance teórico del 50 %. Observando el cronograma, que convendría tener definido, apreciamos que realmente esta actividad sólo se ha desarrollado en un 25 % de su totalidad. Por tanto, se informaría que esta actividad en concreto sufre un retraso del 25 % (Figura 7).

– Segunda fase. Implantación del resto de indicadores (recursos, actividad, resultado y situación). Una vez establecida la primera fase y por tanto implantada una cultura de gestión enfocada a la evaluación con indicadores, en este estudio se pro-



Figura 8. Implantación de indicadores. Gráfico: Generalitat de Catalunya.

pone, define y aplica el resto de éstos. De forma consensuada y según los criterios establecidos por el equipo de coordinación (Figura 8).

Producto. Documento de visualización

Una vez obtenida la información, se elabora un documento de visualización que pretende reflejar el estado de ejecución de los diferentes objetivos y programas así como el estado de los recursos. El punto de partida es un nivel agregado de esta información (Figura 9). También como visión agregada se elaboran unos indicadores sintéticos sobre el grado de consecución (según previsión) del conjunto de los objetivos (Figura 10). Seguidamente se propone una descripción de la valoración de los diferentes objetivos estratégicos y operativos así como sus indicadores de evaluación (Figura 11). Un aspecto importante que se incorpora, es la descripción de los problemas y las propuestas de mejora para aquellos objetivos que presenten una valoración en rojo o ámbar (Figura 12).

Retos de futuro en el rol del directivo público

Liderazgo integral

La palabra liderazgo se ha empleado, muy habitualmente, de manera indiscriminada en diversos ámbitos y esto ha hecho que su significado se haya ido difuminando. Apelando a su sentido más profundo, liderazgo se vincula a una idea relativa a "ser profundamente humano en cada momento". La doctrina ha señalado, entre otras, cuatro características generales del líder: modifica el entorno donde se mueve; capta y retiene la atención; provoca y mantiene altos los ánimos; influye en las conductas y pensamientos de otros y posee una gran capacidad para movilizar.

En estos momentos de cambios constantes y cada vez más rápidos, donde las exigencias ciudadanas se hacen más complejas y por tanto las respuestas han de ser multipolares, las antiguas formas de autoridad, basadas en el respeto a las órdenes del superior y en el control, están dando paso a otro tipo de relaciones propiciadas por las habilidades del líder. En palabras de Joaquim Brugué, profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona, las organizaciones han de pasar de unas relaciones basadas en la autoridad y la dirección, a otras basadas en la mediación y en la confianza.

La pregunta clave y la función del directivo

Si en cualquiera de nuestras organizaciones preguntamos a alguno de los empleados cuál es el propósito de su organización, encontraremos diversidad de opiniones derivadas de la indefinición de los objetivos o de la inexistencia de hábitos de comunicación eficaces. No existe, en la mayoría de los casos, una definición de

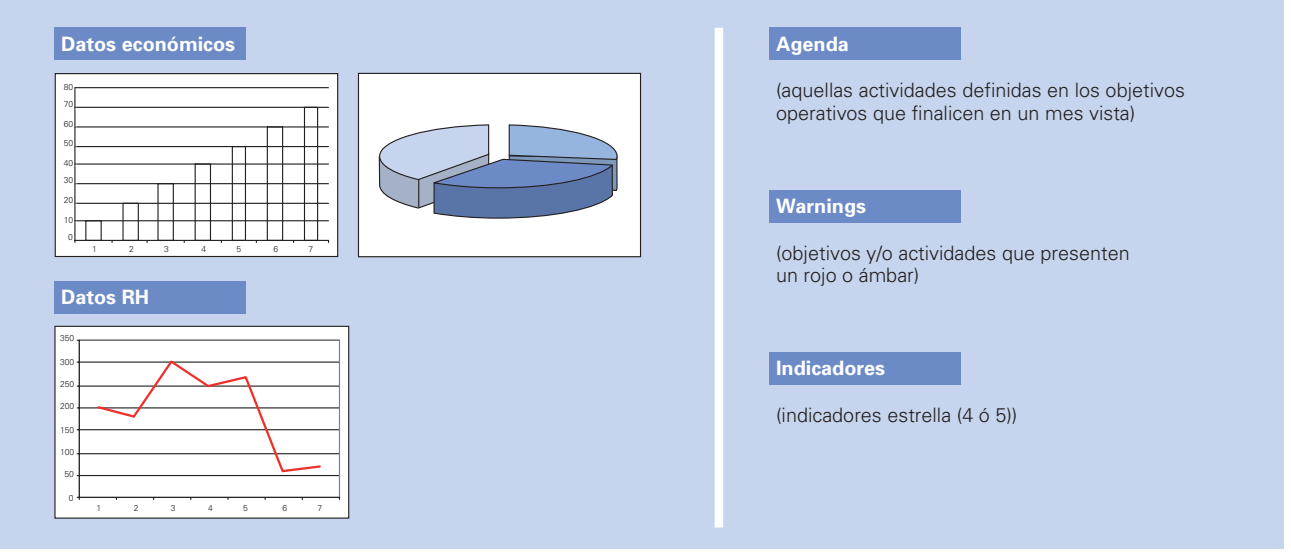


Figura 9. Producto. Documentación de visualización (1ª parte). Gráfico: Generalitat de Catalunya.

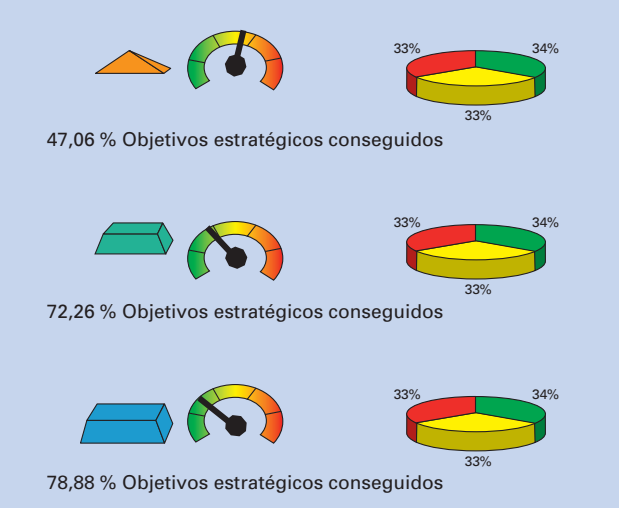


Figura 10. Producto. Documentación de visualización (2ª parte).
Gráfico: Generalitat de Catalunya.

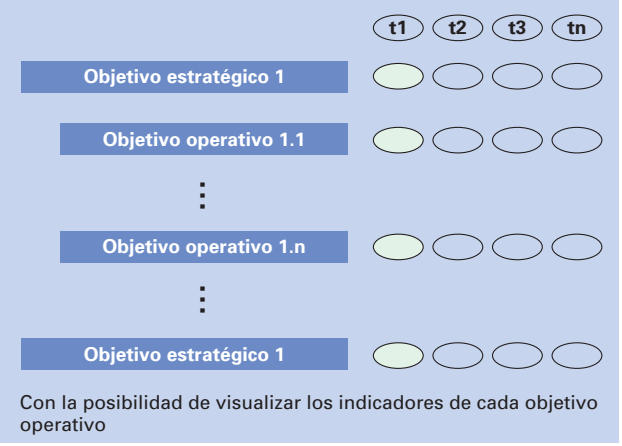


Figura 11. Producto. Documentación de visualización (2ª parte) bis.
Gráfico: Generalitat de Catalunya.

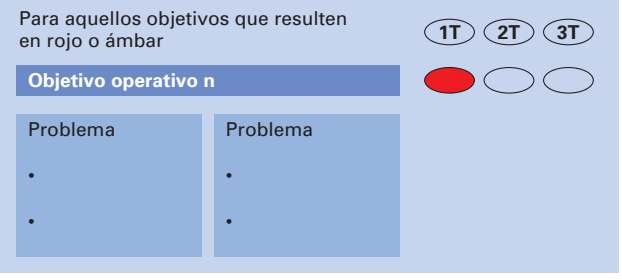


Figura 12. Producto. Documentación de visualización (3ª parte).
Foto: Generalitat de Catalunya.

una misión integradora, ni un enfoque inteligente. La cultura predominante se caracteriza por el control, la rivalidad y la confusión. En esta situación, la función del directivo ha de ser asegurar que todas las personas de la organización tengan un elevado grado de compromiso con la visión, los valores y los objetivos de la organización. Esto se consigue dando ejemplo, generando confianza y ofreciendo caminos que conduzcan a la claridad y el compromiso.

¿Qué le sucede a la dirección por objetivos?

El término dirección por objetivos se acuñó en los años 60, con la finalidad de rentabilizar los recursos humanos de una organización. Este modelo entiende a las personas como herramientas al servicio de los objetivos y contempla el papel del directivo como un administrador de recursos. En este modelo se ha apostado por eliminar niveles jerárquicos y estimular el rendimiento personal con recompensas.

La implementación de este modelo en la empresa privada ha sido ampliamente estudiada y algunas organizaciones públicas también lo han aplicado. De ahí que se tenga bastante información de sus efectos negativos más habituales:

– Genera cierta sensación de impotencia cuando no se puede influir sobre los objetivos.
– En muchas ocasiones se determinan los objetivos pero no se establecen planes de acción para conseguirlos.
– Se cree que el objetivo tiene pleno sentido por sí mismo
– La comunicación de los objetivos no llega habitualmente a los niveles bajos de la organización.

A pesar de esto, la aportación de la dirección por objetivos ha sido y es muy positiva como un paso más en el proceso de crecimiento de las organizaciones. La definición de objetivos es fundamental, pero para que sea realmente una herramienta útil, este modelo debería, además, contemplar otros fundamentos:

– Ver a los colaboradores de manera integral y no sólo como un recurso.
– Comunicar la estrategia de la organización, más allá del objetivo concreto.
– Distinguir estrategia de operatividad.
– Potenciar canales de interrelación para establecer objetivos conjuntamente.
– Premiar el logro de los objetivos con reconocimiento personal y no sólo con retribución económica.
– Facilitar formación como base técnica y humana para desarrollar las tareas con calidad.

Propuestas de futuro

A este modelo de dirección por objetivos se le ha llamado en el ámbito de la administración pública "nueva gestión pública". Esta nueva gestión pública se ma-

terializa en una serie de iniciativas que se han ido poniendo en marcha en los últimos años: planes de calidad, indicadores, contratos programa, clientes, cartas de servicio, planes estratégicos, etc., todas ellas seductoras y prometedoras. En palabras de Joaquim Brugué, la "nueva gestión pública" se ha construido sobre dos pilares: el trabajo duro y el "buen rollo". La alternativa que él mismo propone, recordando que los objetivos de la administración pública están en su exterior, es una administración pública deliberativa pasando de la autoridad a la confianza y de la dirección a la mediación.

Se propone un directivo público mediador que ejerza el liderazgo no desde la cúpula de una estructura piramidal sino desde el centro de una red. El perfil de este nuevo directivo se caracterizaría porque:

- Genera confianza y conduce deliberaciones.
- No es el que sabe cómo hacer las cosas sino el que sabe cómo articular, provocar y aprovechar el diálogo.
- No trabaja sobre los resultados sino sobre las relaciones.
- Genera valores y percepciones compartidas.
- Resuelve los problemas provocando la colaboración entre todos aquellos que pueden aportar algo.
- Ha de ser seductor y animador.
- Le dedica tiempo a las relaciones con su equipo (no tiene prisa).
- El futuro de la modernización pasa ahora por este nuevo liderazgo *soft*.

Apuntes de un nuevo modelo: la dirección por hábitos

Este concepto creado y desarrollado por el Profesor Fernández Aguado (2001) busca integrar en la figura del directivo los valores externos que se promueven, otorgando una herramienta para el gobierno de las personas y humanizando la función directiva. Esta propuesta consiste en poner los valores de la organización en acción, que los empleados asuman los valores en el trabajo diario para desarrollar costumbres operativas que permanecerán. La dirección por objetivos tiene cabida en este modelo pero no como elemento central, sino como una herramienta de operación para clarificar y guiar las tareas de los miembros de la organización.

La dirección por hábitos la podríamos definir como la traducción de los valores de la organización en las acciones cotidianas. Este modelo exige mucho más del directivo, ya que en buena medida la herramienta de gestión serán sus propias conductas. El directivo deberá encontrar el equilibrio entre los objetivos de la empresa y el impulso de sus colaboradores.

Conclusión: la planificación estratégica y el sector público cultural

La planificación de estrategias, como hemos visto, siempre parte de la fusión entre una percepción del entorno, una determinada visión de futuro y el intento de dar respuesta a exigencias, demandas o necesidades. En especial hay que destacar que los museos, las bibliotecas y los archivos son los principales ámbitos culturales donde la gestión más rápidamente se ha ido profesionalizando y adoptando el valor de la planificación estratégica en el contexto de estos equipamientos.

Desde esta perspectiva, la planificación a largo plazo en materia cultural se convierte en estrategia en sí misma, estrategia que pretende situar a la cultura y al conjunto de agentes que la configuran en el centro del desarrollo global de ciudades y regiones. Los ejemplos de equipamientos culturales de ciudad como el Museo Guggenheim de Bilbao, el Instituto Valenciano de Arte Moderno en Valencia o la red de grandes Museos (Museo Nacional de Arte de Catalunya, Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, Fundación Miró, Fundación Tàpies y Museo Picasso) en Barcelona, claramente vinculados al territorio, permiten vislumbrar posibilidades importantes de cambio en la vinculación de políticas culturales y territorio.

Los nuevos entornos locales, los procesos de globalización, el impacto tecnológico, las necesidades de articulación territorial, las necesidades derivadas de la cohesión social, o la aparición de nuevos sectores económicos, son elementos que generan nuevos retos para las ciudades y sobre los cuales la cultura se configura como uno de los espacios centrales para dar respuestas eficaces.

Este protagonismo o centralidad para la cultura ha de ir acompañado al menos de tres factores: un nuevo marco conceptual que permita traspasar las fronteras habituales de los departamentos públicos de cultura y provoque actuaciones más globales; una renovación metodológica y de gestión que permita dotarse de nuevos instrumentos de trabajo adaptados a los requerimientos contemporáneos (y nuestras reflexiones en el marco de estas jornadas han ido en este sentido, especialmente para los nuevos valores de la gestión cultural y de sus directivos) y, finalmente, establecer nuevos marcos de consenso entre los agentes que configuran el sistema cultural de un territorio.

La planificación estratégica puede ser uno de los instrumentos que conduzca este proceso y facilite un uso de la cultura como pieza clave de transformación y desarrollo de las ciudades. Nuestro reto será conducir este tránsito, entre modelos y sistemas de gestión tradicionales hacia una nueva etapa que demanda cambios en profundidad en el uso de la cultura y especialmente de sus equipamientos por parte de las ciudades y sus ciudadanos.

Bibliografía

BRUGUÉ, J. (2005): *Democratizar la administración: Liderazgo e Instituciones Públicas Deliberativas,* Mediterránea, Barcelona.

DEXTER LORD, G. y MARKERT, K. (2007): *The Manual of Strategic Planning for Museums,* AltaMira Press, Oxford.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2001): *Dirección por hábitos y desarrollo de personas,* La Caixa, Barcelona.

KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1996): *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

LORD, B. y DEXTER LORD, G. (2000): *The Manual of Museum Planning,* AltaMira Press, Oxford.

LORD, B. y DEXTER LORD, G. (1997): *The Manual of Museum Management,* AltaMira Press, Oxford.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (1990): *Estudio Delphi. La modernización de los procedimientos de actuación en la Administración Pública,* Madrid.

Tengo un sueño. Planificación estratégica como *inspiración* para los museos

Kevin Moore[1]
Museo Nacional del Fútbol

Kevin Moore es Licenciado en Historia y ha trabajado en distintos museos en el Reino Unido desde 1985. Desde 1992 hasta 1997 fue profesor en el Departamento de Estudios de Museología en la Universidad de Leicester, Reino Unido, especializándose en gestión y marketing de museos. Es Director del Museo Nacional del Fútbol, Inglaterra, desde 1997. Ha escrito ampliamente en el campo de estudios museológicos, particularmente en cuestiones relacionadas con la gestión de museos.

Resumen

Los museos han reconocido la necesidad de aplicar la planificación estratégica en su funcionamiento. Este documento se basa en una publicación anterior (Moore, 2005) que subrayó su valor, sin olvidar la importancia de la declaración de misión. El presente documento desarrolla dicho trabajo llevando este análisis un paso más allá. Considera cómo evitar el enfoque más bien aburrido, y poco inspirado de la planificación estratégica que se encuentra en muchos museos, y que tendrá como resultado una declaración de misión y un plan prosaicos y poco imaginativos. El objetivo es crear declaraciones de misión y planes estratégicos que sirvan de inspiración para el personal, los interesados y los usuarios del museo.

Palabras clave

Planificación estratégica, misión, declaración de visión, museos.

Abstract

It is now generally recognised by museums that they need to embrace strategic planning. This paper builds on a previous publication (Moore, 2005) which outlined the value of strategic planning, including creating a mission statement, and considered the best approaches. This paper develops that work by taking this analysis several steps further. It considers how to avoid the rather dull, worthy and uninspiring approach to strategic planning that is found in many museums —which will lead to a prosaic and unimaginative mission statement and plan. The goal is to create mission statements and strategic plans that are inspirational— for museum staff, stakeholders, and museum users.

Key words

Strategic planning, mission, vision statement, museum.

[1] Correo electrónico: kevin.moore@nationalfootballmuseum.com

Los museos han reconocido la necesidad de aplicar una planificación estratégica, aunque sólo sea porque es un requisito en alza para garantizar la financiación de estas instituciones. En otras oportunidades he tratado el valor de los planes estratégicos, incluidas las declaraciones de misión, para los museos (Moore, 1997a: 7-9; Moore, 2005). El presente documento lleva este análisis un paso más allá, explorando cómo la planificación estratégica puede evitar un enfoque aburrido y resultados finales poco imaginativos para crear declaraciones de misión y planes estratégicos, que sean útiles para el personal, los interesados, y los usuarios del museo. Una declaración de misión y planes que tendrán como resultado un museo de inspiración.

La mayor parte de los museos reconocen la necesidad de una gestión práctica y profesional, y en particular la importancia de la planificación estratégica, pero existen aún dudas sobre de qué forma puede alcanzarse este objetivo del mejor modo posible. Existe una creciente bibliografía que explora y adapta los conceptos de la gestión a las necesidades específicas del sector de los museos, que sitúa la planificación estratégica dentro del contexto más amplio de la gestión (ver, en particular, Moore, 1997b; Moore, 1999; Fopp, 1997; Janes, 1995; Lord y Lord, 1997; Sandell y James, 2007; Suchy, 2004). No obstante, tratar de guiar un museo a través de las complejidades del proceso de planificación estratégica escapa al ámbito de estos trabajos más generales.

Es importante reconocer, desde el principio, los límites de las declaraciones de misión y los planes estratégicos. Un plan estratégico, que incluya una declaración de misión, no es más que el principio: "no piense que su plan va a conseguir nada por sí mismo: no subestimemos el papel de las personas que crean y ponen en práctica el plan, ni sobreestimemos la fuerza de unos simples trabajos en papel" (Fleming, 1992: 7). Un enfoque útil para la gestión es el marco de trabajo 7 "S" de McKinsey, que puede sonar como el peor tipo de jerga de la gestión, pero que es una valiosa abreviatura para pensar en las variables que intervienen en la buena gestión, como se expone en el libro sobre gestión más vendido de todos los tiempos, *In Search of Excellence* (A la búsqueda de la excelencia) obra de los conocidos "gurús" de la gestión Tom Peters y Robert Waterman (Peters and Waterman, 1982: 8-12; Moore, 1997a: 7-12). Esta obra argumenta que la gestión efectiva depende del estudio de siete factores relacionados, que empiezan todos por letra "s", a saber: "*Shared values"* (valores compartidos), como se expresan en la declaración de misión; "*Strategy"* (estrategia); *"Staff"* (personal); *"Skill"* (aptitudes); "*Structure"* (la estructura de la organización); *"Style"* (el estilo de la gestión); y *"Systems"* (los "sistemas" de la organización). Las declaraciones de misión (valores compartidos) y los planes estratégicos (estrategia) son sólo dos de estas siete variables clave. Un estudio de las otras cinco variables se sale del ámbito de este artículo, pero habrá que tener presente su mutua relación con las declaraciones de misión y los planes estratégicos.

Existe una copiosísima bibliografía sobre el tema de la planificación estratégica, dirigida principal, pero no exclusivamente, al sector privado. Una búsqueda en *www.Amazon.com*, por ejemplo, revela reseñas de libros generales sobre planificación estratégica, en su mayoría guías prácticas y libros de trabajo, incluido *Strategic Planning for Dummies* (Planificación estratégica para torpes) además de tener en cuenta trabajos más específicos, como al menos diez libros diferentes sobre la planificación estratégica para iglesias. Existe pues una bibliografía cada vez mayor que adapta la planificación estratégica al sector sin ánimo de lucro, básicamente en la forma de manuales prácticos, mayormente de origen estadounidense (ver, por ejemplo, Allison and Kaye, 2005; Barry, 2003; Bryson, 2004; Bryson and Alston, 1995; Drucker, 1993a; Drucker, 1993b; Howe, 1997; Jackson, 2007; Migliore *et alli*, 1994; Phills, 2005). Por último, encontramos una literatura más limitada, pero creciente, sobre declaraciones de misión y planificación estratégica dirigida especialmente al sector de los museos (Ambrose y Runyard, 1991; Anderson, 1998; Baldwin y Ackerson, 2003; Cossons, 1994; Davies, 1996; Davies, 1997; Drucker, 1997; Merritt y Garvin, 2007; Kotler y Kotler, 1998; Kotler y Kotler, 2000; Dexter Lord y Markert, 2007; Middleton, 1994; Moore, 2005; Museum Assessment Program, (programa de evaluación para museos), 1990; Museums Australia, 1998). De hecho, una serie de obras que llevan en su título "planificación de museos" tratan de la planificación de un museo totalmente nuevo, en lugar de un proceso de planificación estratégica más específico aunque, por supuesto, existe un elemento de superposición (George, 2004; Lord y Dexter Lord, 1999). Por último, volviendo a la red, así como al asesoramiento sobre planificación estratégica en las páginas web de las asociaciones de museos, organizaciones profesionales de museos y otros organismos de museos, es posible descargar los planes estratégicos y declaraciones de misión de cientos de museos en todo el mundo.

¿Qué deben hacer los museos con todo esto? Inevitablemente, aunque existen algunos hilos comunes, cada publicación sobre el tema, ya sea dirigida a los negocios en general, al sector sin ánimo de lucro o específicamente a museos, puede variar considerablemente de las otras en su enfoque y asesoramiento. Además, una mirada a sólo un puñado de los cientos de planes estratégicos de museos ahora disponibles en la red, revela un abanico igualmente amplio de diferentes estilos, métodos y enfoques. Como consecuencia, existe el riesgo de que todo esto sea simplemente desconcertante y abrumador, que el personal del museo se sienta incapaz de ver de qué manera empezar, y que acabe incluso por evitar el tema. Para llenar este vacío de confusión e inercia, existe un número cada vez mayor de consejeros que ofrecen asesores de gestión museística a los museos en los procesos de planificación estratégica, o que incluso pueden crear planes estratégicos completos.

Es posible descargar algunos recursos útiles de las páginas web de los muchos asesores que ahora se es-



Figura 1. Vista del Museo Nacional del Fútbol. Foto: Museo Nacional del Fútbol.

pecializan en la planificación estratégica, pero éstos se ofrecen como promoción de ventas, para crear interés y tentar al contacto, y por supuesto no entregan todos sus materiales. En la red pueden encontrarse anuncios de software diseñado específicamente para crear planes estratégicos de museos. Según una página web:

> "Sabemos que escribir un plan comercial para museo no es probablemente algo que usted desee y sabemos que comprar un complicado *software* no hará el proyecto más deseable. En consecuencia, hemos creado un producto que es diferente. Nuestro plan comercial se basa en planes de negocios para museos que se han utilizado realmente en instituciones museísticas… Escribir un plan comercial para un museo es una de las tareas más importantes cuando se gestiona o se inicia un proyecto de museo. Pida el plan comercial de museo – antes £29,95, ahora sólo £24,95."

Así que ¿cuál es el camino a través de esta jungla de ideas, enfoques e incluso ofertas de ventas? Hasta hace poco, la falta de bibliografía específica sobre planificación estratégica para museos significaba que los manuales que tenían como objetivo el sector sin ánimo de lucro eran los más útiles, aunque limitados por la falta de elementos específicos relacionados con las necesidades de los museos (Allison y Kaye, 2005; Barry, 2003; Bryson, 2004). La bibliografía sobre museos que se ha desarrollado en los últimos años, que tiene la forma de manuales prácticos, es beneficiosa de manera más directa para los museos, aunque existen aún diferencias en los enfoques dentro de estas obras (Davies, 1996; Museums Australia, 1998; Dexter Lord y Markert, 2007)[2].

La planificación estratégica no es tan complicada como algunos asesores y algunos textos hacen parecer en algunas ocasiones. Todos los museos, independientemente de su tamaño, son capaces de crear un buen plan estratégico sin necesidad de contratar asesores. Esto no quiere decir que los asesores, en algunas circunstancias, no puedan añadir un gran valor a los procesos de planificación estratégica y aumentar notablemente la calidad del plan estratégico resultante. Ni debería asumirse que sólo los grandes museos pueden beneficiarse (o costearse) del trabajo de los asesores. Museos relativamente pequeños pueden encontrar los recursos necesarios para contratar asesores en ciertas circunstancias.

[2] En mi opinión, el más útil, lúcido y amplio de éstos, es el último citado.



Figura 2. Interior del Museo Nacional del Fútbol. Foto: Museo Nacional del Fútbol.

¿Cómo decidir si su museo necesita contratar un asesor? Es importante diseñar el proceso de planificación estratégica que revelará si el museo carece de las aptitudes necesarias y si será valiosa la aportación de un asesor que actúe como un consultor independiente. En términos de selección de asesores, las asociaciones de museos y organismos profesionales pueden proporcionar listas de los profesionales y asesoramiento apropiados sobre la selección[3].

El punto de arranque del proceso de planificación estratégica es el desarrollo de una declaración de misión, que subraya por qué existen los museos y cuáles son sus objetivos fundamentales. El planteamiento de la cuestión del valor que las declaraciones de misión tienen para los museos se ha efectuado en otras publicaciones (Moore, 2005; Anderson, 1998). No obstante, parece que muchos museos –quizás una mayoría– aún ven la creación de una declaración de misión como un obstáculo que deben superar de cara a los organismos de financiación, una pieza de jerga de gestión innecesaria, en lugar de una herramienta esencial de buenas prácticas de gestión, vital para el desarrollo de cualquier organización. ¿De qué otra manera podemos explicar que relativamente pocos museos importantes tengan su declaración de misión en un lugar prominente de su página web, y la mayoría ni la tengan? En algunos casos, la declaración de misión sólo puede encontrarse dentro del plan estratégico del museo que, aunque es posible que sea de dominio público, sólo será accesible para un puñado de usuarios del museo.

Existen diferentes enfoques en relación con lo que debería contener una declaración de misión, como puede verse en la serie de ejemplos reales que aparecen en la única publicación específica para museos dedicada a este tema (Anderson, 1998). Davies (1996: 16) ha argumentado que la declaración de misión debería contener:

"Por qué existimos (propósito).
En qué creemos (valores).
Cuáles son nuestros objetivos (objetivos).
Qué hacemos (función).
Para quién lo hacemos (audiencia/interesados)."

La reciente contribución de Dexter Lord y Markert (2007: 6-7) adopta un enfoque ligeramente diferente pero en cierto grado coincidente, argumentando que un museo debe tener una "declaración básica", que se compone de tres elementos:

1. Misión –establece cuál es la intención o propósito del museo, su razón de ser (que equivale a "por qué existimos" y "cuáles son nuestros objetivos").

[3] Sobre el uso de los asesores, ver Dexter Lord y Markert, 2007: 20-21.

2. Visión –expresa el impacto que el museo desearía tener (que equivale a "en qué creemos").
3. Mandato –pone en potencia las anteriores declaraciones para que el museo acepte su propia responsabilidad tanto en las disciplinas académicas, rangos geográficos y cronológicos, como en el alcance del museo en términos de audiencia local, nacional, internacional, grupo de edad, familias, tercera edad... (que equivale a "qué hacemos" y "para quién lo hacemos").

Algunos museos han creído, consciente o inconscientemente, que definir el propósito de un museo en una declaración de misión o "declaración de fundación" es demasiado limitante. He argumentado en otro lugar que es instructivo examinar la historia de un museo que falló en definir adecuadamente su propósito, a fin de ver el valor de las declaraciones de misión (Moore, 2005). La Sociedad Histórica de Nueva York se fundó en 1804 y desarrolló un museo, biblioteca y archivo, cuyo propósito, como se establece en su constitución original en 1804, era el siguiente:

> "El objetivo de la Sociedad será descubrir, obtener y conservar cualquier objeto relacionado con la historia natural, civil, literaria y eclesiástica de los Estados Unidos en general, y de este Estado en particular".

La Sociedad tuvo la misma "misión" hasta 1989, cuando se actualizó a:

> "La misión principal de la Sociedad Histórica de Nueva York será desarrollar, conservar e interpretar, lo más ampliamente posible, el material público relacionado con la rica historia, diversidad cultural y evolución actual de la Ciudad y Estado de Nueva York y la región circundante, y las colecciones que tengan una importancia nacional intrínseca."
>
> (Guthrie, 1996: 116-117).

Esta misión revisada estaba casi tan mal definida y era tan amplia como la de 1804. Para 1993, aunque las colecciones tenían un valor de mil millones de dólares, e incluían más de 1,6 millones de objetos de arte, la Sociedad estaba efectivamente en quiebra, los edificios estaban cerrados al público, y se recortó el personal de 75 a 35 empleados. Con el denigrante título "¿Es éste el fin para el desván de Nueva York?", el *New York Times* comentó que "la declaración de misión era tan vaga que podría servir para la Smithsonian" y que lo que se necesitaba urgentemente era "hacer… lo que los administradores no hicieron cuando fue el momento: articular una misión clara para la sociedad" (citado en Guthrie, 1996: 4).

Aunque la Sociedad Histórica de Nueva York se ha recuperado de su triste situación, ¿corre aún la declaración de misión el peligro de ser demasiado general y estar influida por las colecciones que el museo posee en la actualidad, en lugar de definir cuál debería ser ahora su propósito? La declaración de misión actual es:

> "La misión de la Sociedad Histórica de Nueva York es la de llegar a una amplia variedad de personas de la historia americana, a través de una serie de iniciativas que saquen a la luz e iluminen el pasado, desde exhibiciones más básicas que aprovechan las extraordinarias colecciones de la biblioteca y el museo de la Sociedad Histórica de Nueva York, hasta las actividades de difusión y educativas intelectualmente comprometidas.
> La Sociedad se ha iniciado en un plan a largo plazo que se compromete a desarrollar la institución de manera que se refleje nuestra profunda convicción de que contar la historia americana, en su más amplio sentido y a través del prisma de Nueva York, es importante. La Sociedad ofrece una notable plataforma desde la cual examinar a las personas, ideas e instituciones que conformaron nuestro país e influyeron en las vidas que hoy llevamos."

En muchos aspectos, esta misión continúa siendo tan amplia que podría servir a la Smithsonian. No obstante, volviendo a la Smithsonian, ésta no proporciona ninguna o casi ninguna ayuda en las mejores prácticas en declaraciones de misión, dado que no ha cambiado desde su fundación. La declaración actual de la Smithsonian es la siguiente:

> Misión / Visión de la Institución Smithsonian / Declaración de Visión / Regalo de James Smithson (1765-1829):
> "Lego por el presente la totalidad de mi propiedad… a los Estados Unidos de América, para fundar en Washington, con el nombre de Institución Smithsonian, un Establecimiento para el incremento y la difusión del conocimiento…"

El mundo ha cambiado, los museos han cambiado, y la Smithsonian necesita una declaración de misión para reflejar que estamos en 2008, no en 1846.

Un segundo problema con muchas declaraciones de misión es que tienden a ser poco más que la definición general de un museo, como la proporcionada por el International Council of Museums (ICOM), añadiéndose al final el área temática y los límites geográficos del museo particular. El problema con esto es que, como he discutido en otro lugar, la definición de lo que hacen los museos no es lo mismo que una declaración de misión; una lista de funciones no dice por qué existe un museo (Moore, 2005). En efecto, he argumentado que la definición del ICOM debe ser sustituida por una declaración de misión para museos como una totalidad (Moore, 1997c: 13-14). Además, el mismo ICOM necesita una declaración de misión para lo que desea conseguir porque la actual declaración de misión del ICOM es más bien poco inspiradora. "ICOM es la organización internacional de los museos y profesionales de museos dedicada a conservar, perennizar y transmitir a la sociedad el patrimonio mundial y natural, presente y futuro, material e inmaterial". La declaración de misión igualmente insuficiente de la Sociedad Americana de Museos (AAM) es "La misión de AAM es aumentar el valor de los museos para sus comunidades mediante el liderazgo, apoyo y servicio". Ésta está al

menos por delante de la Asociación de Museos del Reino Unido, que no presenta su declaración de misión en su página web.

Además del problema de tender a ser una lista de funciones, demasiadas declaraciones de misión también comienzan –y terminan– con las colecciones y la historia del museo, en lugar de hacia dónde desea ir ahora el museo. Efectivamente, el proceso de crear la declaración de misión se hace al revés. Los museos miran cuáles son sus colecciones, y por qué se fundaron –hasta hace doscientos años–, y después crean una declaración de misión que justifique qué ha hecho el museo hasta ahora. Normalmente esto incluye una actualización del idioma del legado de fundación original del museo aunque no, como se demostró anteriormente, en el caso de la Smithsonian, que se ha quedado atascado en las palabras originales. Los museos deben comenzar con el aquí y el ahora, y no quedar atados por la herencia del pasado, incluida la naturaleza de las colecciones. Esto podría plantear preguntas muy inoportunas, dado que podría incluso indicar que ciertas partes de las colecciones del museo no son ya relevantes para la misión del mismo y deben ser retiradas. En casos extremos, podría llevar a la conclusión de que el museo ha fallado en el cumplimiento de su misión, o que su misión no es ya relevante para las necesidades de la sociedad, en la actualidad o en el futuro, y que el museo debería dejar de existir, un proceso denominado "abandono organizacional". Como Tomislav Sola ha escrito:

> "La principal característica de la naturaleza de las instituciones museísticas… es una misión de continuación: sea lo que fuere que contienen o de lo que hablan, su tarea es continuar luchando por la eternidad de la institución… El futuro de los museos debe afrontar el fenómeno del fallecimiento, dado que es parte de nuestro ciclo de vida. Mediante ello, será posible romper la obligación exhaustiva de mantener vivas las pruebas físicas… Esto comprende también el fallecimiento de los museos… idealmente mediante su realización" (Sola, citado en Moore, 1997c: 30).

¿Acaso no es necesaria una forma particular de arrogancia para tener el objetivo de la permanencia? ¿No es posible que una misión de museo no sea ya válida o, más positivamente, que se haya cumplido su misión, de manera que el museo debería ahora llegar a un final? ¿Por qué no deberían morir los museos, si han cumplido su propósito? (Moore, 2002, Moore 1997c: 29-31). La misión de un museo no puede ser simplemente continuar, sólo para evitar su propia muerte.

La Smithsonian considera que la misión de su fundación es aún relevante. Tres museos en Londres, fundados por el Departamento de Gobierno de Cultura, Medios y Deportes (DCSM), a saber, el Museo Geffrye, la Colección Wallace y el Museo Horniman, son ejemplos de museos que han permitido (o han elegido) quedar atrapados por sus colecciones y su pasado cuando han realizado sus declaraciones de misión. La declaración de misión del Museo Geffrye –que no se encuentra en su página web– es "Animar a las personas a aprender de las colecciones, edificios y jardines del museo, y disfrutar los mismos, y promover el estudio de las viviendas y jardines ingleses". Otro problema con esto es que, como el mismo Museo Geffrye indica en su página web, su colección refleja sólo una vista muy parcial de las "viviendas y jardines ingleses". Según la sección "Sobre nosotros" de la página web del Museo Geffrye, "El Museo Geffrye ilustra un estilo que es la quintaesencia de los salones ingleses de la clase media", sin reflejar en consecuencia la experiencia de al menos la mitad de la población, la clase trabajadora.

La "Declaración de Visión" de la Colección Wallace demuestra problemas similares, comenzando con las colecciones, y centrándose en el cumplimiento de un legado realizado en 1897:

> "Conservar la Colección y la Casa Hertford para que las disfruten las futuras generaciones, de acuerdo con el legado de Lady Wallace, preservando el carácter esencial de una casa familiar; mantener y desarrollar la calidad académica y aptitudes prácticas del personal encargado de la custodia, restauración, educación y biblioteca/archivos, a través del contenido y calidad de la Colección y apoyándonos en nuestra competencia, para continuar un centro de excelencia, nacional e internacionalmente, en las bellas artes y artes decorativas del Siglo XVIII y las colecciones del Siglo XIX."

Es difícil localizar la "Declaración de Visión" en la página web del museo, y sólo se llega a ella mediante un recorrido que comienza, de manera reveladora, en "La Colección" y después bajo los subtítulos de "Cómo Trabajamos" y "Administración". La Colección Wallace debería al menos considerar la posibilidad de que el legado realizado por Lady Wallace podría no tener ya relevancia, y que el museo debería considerar el "abandono organizativo", llegando a un término y distribuyendo sus colecciones a otros museos cuando sea apropiado.

El "objetivo" del Museo Horniman (de nuevo, no disponible en su página web, y no denominado como una declaración de misión) es "utilizar nuestras colecciones en todo el mundo y los jardines para fomentar una apreciación más amplia del mundo, sus gentes y su medioambiente". La página web explica que "el comerciante victoriano de té, Frederick John Horniman, comenzó en 1860 a coleccionar muestras y artefactos en todo el mundo (*sic*). La misión clave de Horniman era traer el mundo a Forest Hill y abrió parte de la casa de su familia al público de manera que pudiera ver las riquezas que había recogido". En relación con esto, se podrían plantear las siguientes cuestiones de aclaración en la búsqueda de una misión más apropiada y contemporánea. ¿Es aún relevante que el museo utilice colecciones obtenidas por un comerciante de té del siglo XIX en todo el mundo como base para un museo hoy en día? ¿Por qué deberíamos utilizar financiación del gobierno para continuar cumpliendo los deseos de un rico comerciante victoriano de té, cuya misión era presumir de sus "riquezas"? ¿Qué significa "una apre-

ciación más amplia"? ¿Cómo puede el museo esperar cumplir una misión tan completa de ámbito global?

En consecuencia, las declaraciones de misión en general continúan siendo correctas pero aburridas, no inspiran ni emocionan. A menudo se crean de atrás para adelante, comenzando con lo que el museo ha hecho hasta la fecha, en lugar de expresar hacia dónde debería dirigirse. Aún reflejan el hecho de que muchos museos tienen dudas sobre ellas, y no ven su valor. ¿De qué otro modo deberíamos explicar el hecho de que estén ausentes de las páginas web del museo, o enterradas en documentos descargables, que no serán accesibles para el público general? Estas declaraciones de misión no incluyen ni entusiasman al propio personal del museo, por no decir al público ni a los posibles financiadores. Según Martin Luther King (Figura 3),

> "Si desea conmover a las personas, debe ser hacia una visión que sea positiva para ellos, que se alimente de valores importantes, que les proporcione algo que desean, y debe presentarse de un modo atractivo, hasta el punto de que se sientan inspirados a seguirla" (Bryson, 1988: 184).

Éstas son las cualidades a las que deben aspirar las declaraciones de museo. La última parte del discurso de Martin Luther King "Tengo un sueño" es quizás la declaración de misión definitiva, como lo demuestra este extracto:

> "Tengo un sueño de que un día esta nación se levantará y vivirá el verdadero significado de su credo: Creemos que estas verdades son evidentes, que todos los hombres fueron creados iguales.
>
> Tengo un sueño de que un día, en las colinas rojas de Georgia, los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de los antiguos propietarios de esclavos podrán sentarse juntos en una mesa de fraternidad.
>
> Tengo un sueño de que un día incluso el estado de Mississippi, un estado sofocado por el calor de la injusticia y abrasado por la opresión, se transformará en un oasis de libertad y justicia.
>
> Tengo un sueño de que mis cuatro hijos pequeños vivirán un día en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter.
>
> ¡Hoy tengo un sueño!"

Si los museos tienen que interesar a toda la sociedad, independientemente de la edad, género, capacidad, orientación sexual, religión o cualquier otro factor, entonces deberían al menos intentar hacer que sus declaraciones de misión sean tan apasionadas, conmovedoras e inspiradoras como el discurso de Martin Luther King. No obstante, en el intento de utilizar un lenguaje inspirador, algunas declaraciones de misión contemporáneas han tenido como resultado lo contrario, y en su lugar se han convertido en suaves, genéricas y sin significado. Veamos la misión, por ejemplo, de los Museos Nacionales de Liverpool:

> "Proporcionar las rutas para descubrir el conocimiento y el aprendizaje para todos; nuestra visión es ser progresistas y abiertos al exterior, emocionantes e inspiradores para las personas a través de formas que sean exclusivas y desafiantes. Y ello gracias a nuestras exposiciones, programas de aprendizaje, colaboraciones, investigaciones, trabajos de campo arqueológico y del desarrollo de nuestras colecciones y edificios."



Figura 3. Martin Luther King. Foto: Bettmann.

Con seguridad todos los museos desean ser "progresistas y con vistas al exterior, emocionando e inspirando a las personas con maneras que sean exclusivas pero también desafiantes". ¿Cuál es el objetivo específico de los Museos Nacionales de Liverpool y porqué? Algunas declaraciones de misión son mucho más efectivas. La declaración de misión del Museo de los Niños de Boston no está en un lugar prominente en su página web, está oculta en el informe anual del museo, pero es una misión clara, y sobre todo enfocada en los usuarios:

> "El Museo de los Niños de Boston existe para ayudar a los niños a entender y disfrutar el mundo en el que viven. Como una experiencia temprana de museo para los niños, nuestro entorno es informal, pero nuestro propósito es serio. Deseamos que los niños crezcan sintiéndose seguros y confiados, con respeto por los demás y por el mundo natural. Fomentamos la imaginación, la curiosidad, el cuestionarnos cosas y el realismo: proporcionamos oportunidades para nuevas ideas, relación con el mundo y entendimiento de las diferencias humanas. Un punto básico de nuestra filosofía es la creencia de que los objetos reales, las experiencias directas y el disfrute apoyan al aprendizaje."

Mi única crítica es que el lenguaje utilizado no es accesible a todos los padres ni, de manera más importante, a los niños. El museo debería producir una versión de esta declaración de misión que contenga el mismo significado pero sea realmente accesible para todos, independientemente de la edad y nivel aca-



Figura 4. The Jules Rimet trophy. Foto: Museo Nacional del Fútbol.

démico o, mejor aún, debería sustituir la declaración de misión existente por la versión más accesible. Aunque podría extraer más inspiración de las palabras y aptitudes retóricas de Martin Luther King, la declaración de misión del Museo Nacional de Derechos Civiles en Memphis, Tennessee, EE.UU., es lúcida, centrada y tiene un claro deseo de tener un impacto social:

> "El Museo Nacional de Derechos Civiles, situado en el Motel Lorraine, el lugar del asesinato del Dr. Martin Luther King, expone episodios claves del movimiento americano de derechos civiles y el legado de este movimiento para inspirar la participación en los derechos civiles y humanos globalmente, a través de nuestras colecciones, exposiciones y programas educativos."

Por último, una declaración de misión que es claramente "para algo, para alguien", y no sólo sobre la continuación de un museo y sus colecciones, para su propio beneficio, es la de la Plantación Plimoth, Massachussets, Estados Unidos.

> ¿Quiénes somos?:
> La Plantación Plimoth es un museo sin ánimo de lucro financiado por las entradas, contribuciones, concesiones y generosos voluntarios.
>
> ¿Qué hacemos?:
> La Plantación Plimoth, un museo bicultural de potentes encuentros personales con la historia, apoyados en una investigación a fondo sobre el pueblo Wampanoag y la comunidad inglesa colonial en el siglo XVII. Nuestras exposiciones, programas, intérpretes animados y escenografías históricas fomentan un nuevo nivel de entendimiento sobre los problemas actuales que afectan a las comunidades en todo el mundo.
>
> ¿Qué importa?:
> La experiencia del visitante es el punto principal de nuestro trabajo. Se combinan la escenografía, el personal y un enfoque atractivo en la historia para proporcionar una experiencia memorable al visitante. Hemos tenido éxito cuando un visitante satisfecho nos recomienda a su familia y amigos."

He tratado en otro lugar el tema de quién debería participar en la redacción de una declaración de misión (Moore, 1997a: 8; Moore, 2005). Aunque Weil ha argumentado que el papel principal debería desempeñarlo el director y Dickenson y Drucker están más a favor de entregar la dirección al organismo rector, Beer ha defendido de manera convincente la intervención de todos los interesados, incluidos los visitantes de museo, e incluso el público potencial que aún no se han puesto en contacto con el museo (Weil, 1997; Dickenson, 1997; Drucker, 1997; Beer, 1997). Aunque esto inevitablemente se convierte en un proceso más largo y complejo, los beneficios compensan estos inconvenientes gracias a los lazos forjados con los interesados en este proceso y al sentido de propiedad que todas las partes ganan en el resultado (Beer, 1997). Dexter Lord y Markert han planteado la necesidad de una consulta de amplio alcance y proporcionan directrices prácticas muy útiles sobre cómo planificar y gestionar este proceso (Dexter Lord y Markert, 2007: 17-89).

El hecho de que muchas declaraciones de misión se hayan redactado exclusivamente por los directores u organismo de dirección, en lugar de a través de un proceso de consulta más amplio, es parte de la explicación de por qué muchas tienden a ser válidas pero aburridas. Para que sea efectiva, debe gestionarse cuidadosamente el proceso de consulta con los interesados, y existe una falta de conocimiento en el sector sobre los mejores enfoques, a pesar de algunas contribuciones de ayuda (Beer, 1997; De Borhegyi, 1997; y en particular Dexter Lord y Markert, 2007). Éste debería ser un proceso basado en la creatividad de eruditos en la materia. En el Museo Nacional del Fútbol de Inglaterra, este trabajo lo llevó a cabo Edward de Bono que en particular se basó en este proceso (de Bono, 1992) y que decidió abstenerse de las palabras al comienzo del proceso, y en su lugar trabajar con imágenes porque éstas "valen más que mil palabras" y también en aprovechar un modo alternativo de pensar, una parte distinta del cerebro. Los participantes crearon dibujos, pinturas o collages con imágenes recortadas de revistas, que se utilizaron después como inspiración a par-

tir de la cuál se formuló la declaración de misión. Como he escrito en otro lugar, este enfoque podría llevarse un paso más allá:

> "¿Por qué tener declaraciones de misión, dadas las limitaciones de lenguaje impuestas? Después de todo, los museos son experiencias multisensoriales, no sólo libros en paredes. ¿Por qué no tener entonces una declaración de visión visual? La misión no puede reducirse a palabras, después de todo las declaraciones de misión se denominan también visiones, y las visiones son también más fácilmente explicables a un mayor número de personas (siempre y cuando se tomen medidas para las personas con discapacidades visuales). Quizás esto pueda incluso ir más allá. Si los museos son multisensoriales, quizás también lo deberían ser las declaraciones de misión. ¿Cómo se siente, huele, suena o incluso sabe su misión?" (Moore, 2002: 20).

Dado que los museos se han convertido en experiencias multisensoriales, en parte para asegurar que sirven a todos los grupos de la comunidad, incluidos aquellos que tienen algún tipo de discapacidad sensorial ¿no habrá llegado el momento para las declaraciones de misión multisensoriales? Los valores compartidos de un museo, como se expresa en una declaración de misión, son sólo el punto de partida. ¿Qué va a hacer exactamente el museo para alcanzar su misión? Existe la necesidad de desarrollar una estrategia detallada, en forma de documento escrito. Ha habido una gran confusión en los museos en relación con la terminología de este documento de planificación. Se ha denominado y se denomina aún un plan corporativo, un plan de avance –que es tautológico: no podría desarrollarse un plan de retroceso–; un plan de desarrollo; un plan de museo; un plan de negocios; un plan de gestión; y un plan estratégico. Aunque plan comercial es el término más común en el sector privado, plan estratégico se ha convertido en el término utilizado más comúnmente en el sector público, incluidos los museos.

¿Por qué necesita un museo un plan estratégico? Algunos museos los han adoptado simplemente porque ha pasado a ser un requisito para registrar el museo, como en el Reino Unido. Sin un plan estratégico, el museo no se podría registrar, y no dispondría de ciertas oportunidades de financiación. Sin embargo, los museos deben ver el valor positivo de tener un plan estratégico, en lugar de crear uno simplemente para cumplir los requisitos de otros. El plan estratégico es vital para obtener el apoyo de los interesados y, en consecuencia, maximizar la financiación; comunicar a todo el personal qué va hacer ahora la institución y cómo ellos, individualemente y como equipo, contribuirán a ello llegando e informando a las audiencias actuales y potenciales del museo. Sobre todo, asegura que un museo sea proactivo en lugar de reactivo, intentando en la medida de lo posible tomar el control de su destino, en lugar de reaccionar simplemente a fuerzas externas. El valor de la planificación estratégica está argumentado clara y coherentemente en particular por Dexter y Markert (2007: 1-15; ver también Moore, 2005). Como he afirmado en otro lugar, el valor de un plan estratégico está tanto en el proceso de planificación estratégica que desarrollará el museo, como en el mismo plan resultante. Podrá verse el valor de la planificación estratégica observando ejemplos donde la falta de planificación ha llevado a los museos a una crisis (Moore, 2005). A partir de lo que ocurre cuando existe una falta de consulta, queda claro que debe involucrarse a un amplio rango de personas en el proceso de planificación estratégica, incluido el personal, el organismo dirigente, interesados, usuarios y no usuarios (Moore, 2005; Dexter y Markert, 2007: 17-41).

¿Cómo debería crearse un plan estratégico? ¿Cuáles son las preguntas esenciales que deben plantearse, cuál es el proceso, y qué forma debería tener el documento definitivo escrito? Como se ha indicado anteriormente, existe una serie de publicaciones "cómo hacerlo", de diferente calidad, que se dirigen específicamente a museos, o al sector sin ánimo de lucro en general. El más reciente de estos trabajos dirigido específicamente al sector de museos es una síntesis muy útil en este campo hasta la fecha y, dentro de algún tiempo, se verá como el trabajo de referencia (Dexter y Markert, 2007). A esto sólo añadiré que aunque una planificación estratégica necesita una progamación cuidadosa, como en el caso de la creación de la declaración de misión, deberían fomentarse enfoques creativos. El proceso de planificación debería ser divertido. ¿Qué podría ser más excitante que intentar proyectar qué va a hacer en su museo los próximos años?

¿Qué periodo de tiempo debería cubrir un plan estratégico? Los primeros planes en el Reino Unido abarcaban un periodo de cinco años, con una descripción detallada de las actividades del museo para un periodo de, por ejemplo, 1985 a 1990. Este enfoque, en un mundo en rápido cambio, pronto se encontraría problemático. Se observó que el entorno cambiaba tan rápido que las asunciones sobre 1990 realizadas en 1985 no eran sostenibles. Por ejemplo, el Museo de Londres planeó un nuevo Museo de los Docklands a mediados de los años 80, basado en parte en los ingresos recibidos del trabajo arqueológico emprendido por el museo en la floreciente remodelación inmobiliaria de la City de Londres. La recesión económica posterior y el hundimiento del mercado inmobiliario hizo imposible este proyecto. El Museo de Docklands finalmente abrió sus puertas en 2003. De hecho, los museos introdujeron grandes planes quinquenales justo en el momento en que el sector privado los estaba abandonando por algo mucho más flexible, dada la rápida evolución de la mayoría de las empresas.

El nuevo enfoque adoptado por muchos en el sector empresarial fue el de contar con un plan trienal, en el que sólo se describían con detalle las actividades del primer año. Las actividades del segundo año se describen en líneas generales, y las del tercer año en poco más que un bosquejo, o incluso una sugerencia de posibles opciones. En lugar de esperar tres años para repasar o revisar el plan, éste se revisa anualmente. Al

término del primer año, el segundo año, que ha pasado a ser el primero, se describe ahora con detalle; el tercer año, que es ahora el segundo, se redacta en líneas generales y se bosqueja un nuevo tercer año. Este enfoque mucho más flexible se ha adoptado con éxito en una serie de museos. No obstante, muchos continúan con un ciclo de planificación detallada de tres e incluso cinco años sin revisión, y se pueden encontrar ejemplos de planes de seis e incluso diez años.

Un plan estratégico continuado, revisado anualmente, no es algo que deba dejarse en la estantería, sino que se utilizará y revisará no sólo anualmente, sino de forma casi diaria. Es la piedra de toque, guía y mapa para todas las actividades del museo. Sin embargo, no debería verse como algo obligatorio, como una camisa de fuerza, de la que no se puede escapar en un momento dado. Incluso durante el primer año de un plan, pueden presentarse oportunidades que ni fueron ni podían haber sido previstas. Si se presentan muchas oportunidades, entonces el museo necesita estudiar si su proceso de planificación ha utilizado herramientas adecuadas de análisis. No obstante, el mejor plan estratégico no puede prever todas las posibilidades, ni siquiera en el primer año del plan. Tendrán lugar oportunidades imprevistas que, si se ajustan a la misión del museo y al espíritu del plan estratégico, deberían aprovecharse. Todos los planes deberían permitir algún grado de espontaneidad. La gestión es tanto un arte como una ciencia, si no más esta primera. Peters y Waterman (1982: 119-155) encontraron que las compañías con más éxito tienen un "sesgo hacia la acción". Como ha dicho el actor y director de cine Woody Allen, "el 80 por ciento del éxito surge espontáneamente" (Peters y Waterman, 1982: 119). Algunas veces es necesario actuar, experimentar, a fin de encontrar cuál es el mejor camino hacia delante. Las estrategias deben ser "emergentes" así como "deliberadas" (Mintzberg y Waters, 1989). Una vez que se ha identificado una oportunidad inesperada y se ha acordado que podría ser aprovechada, entonces la planificación vuelve a ser esencial de nuevo, dado que se necesita un plan de proyecto para maximizar la oportunidad. Es posible decidir espontáneamente hacer algo, pero entonces se deberá planificar rigurosamente el objetivo.

¿Deberían todos los museos tener un plan estratégico, incluso el más pequeño? La respuesta, como con las declaraciones de misión, es un rotundo ¡sí! Es igual de esencial, si no más, que un museo pequeño tenga un plan. Podría objetarse que un museo pequeño tendrá menos control sobre su destino debido a su tamaño: es más probable que sea controlado por fuerzas externas. Por ejemplo, en el Reino Unido, las autoridades locales proporcionan una amplia gama de servicios al público, incluidas escuelas y bibliotecas, pero pueden tener sólo un museo. En un momento de crisis financiera, es más sencillo cortar la financiación de un museo, o incluso cerrarlo, que cortar la de muchas escuelas o bibliotecas. En un mundo de cambios rápidos un museo pequeño podría describirse como un pequeño bote de vela en un mar embravecido, controlado en gran medida por fuerzas externas. En dicha situación, es especialmente vital que el museo tenga un plan estratégico, un mapa y ayudas para la navegación, para intentar navegar a través de aguas tan procelosas.

Un museo grande, ilustrado como un gran buque, por ejemplo un petrolero, encontrará mucho más fácil navegar en dichas condiciones meteorológicas adversas. Sin embargo, con buen tiempo, si es necesario un cambio de dirección, el barco de vela más pequeño tiene la ventaja de que puede cambiar de dirección muy rápidamente, si es necesario. El petrolero es menos maniobrable y, en efecto, cuando se acerca al puerto, requiere la ayuda de otros buques para alcanzar el muelle. Wolfgang Kos, Director del Museo de Viena, Austria, ha argumentado convincentemente que esta analogía sobre los museos de diferente tamaño puede extenderse a los de distinta especialidad temática:

> "Museos históricos con sus aparentemente enciclopédicas y disparatadas colecciones recogidas a lo largo de siglos, pueden ser como grandes petroleros que parecen cansados y desanimados frente a los ágiles yates museos de arte que tienen mucho menos equipaje que arrastrar con ellos y pueden zarpar mucho más fácilmente en una dirección nueva y clara" (Dexter y Markert, 2007; 122).

En un mundo en rápido cambio, la afirmación de Schumacher de que "lo pequeño es bonito" tiene claros méritos (Schumacher, 1973). Uno de los retos para los museos de mayor tamaño es asegurar que comparten algo de la flexibilidad de los museos pequeños. Y por ello es necesario romper la rígida estructura del personal habitual en una propuesta más flexible, donde pueden establecerse equipos cualificados adecuadamente para proyectos específicos. Cuando ha tenido lugar una oportunidad imprevista que el museo desea aprovechar, parte del personal debe dejar metafóricamente la seguridad del petrolero y, a través de la creación de un equipo de proyecto, convertirse en la tripulación de un pequeño barco de vela. Éste es un recordatorio de que es sólo uno de los siete factores "S" descritos anteriormente y que la estructura y la estrategia no pueden verse aisladamente.

Cualquier museo, sea cuál fuere su tamaño, puede no ser capaz de controlar plenamente su destino, incluso dentro de los siguientes doce meses. No obstante, una visión y estrategia claras permitirá afrontar cualesquiera retos y oportunidades imprevistas que puedan ocurrir con mucha más confianza y unidad.

Aunque todos los museos necesitan un plan estratégico, la mayoría de ellos, salvo los más pequeños, requerirán también planes que proporcionen más detalles para áreas específicas de actividad museística. El plan estratégico debería ser un documento de aproximadamente veinte páginas y por lo tanto no puede proporcionar el nivel de detalle necesario para reflejar la actividad en todas las áreas de los museos de mayor tamaño. Un plan estratégico que diera plenos detalles de todas las áreas de actividad sería un documento voluminoso en todos los museos menos en los más pe-

queños. Dexter Lord y Markert, (2007: 91-113), darán pleno asesoramiento sobre la escritura de un plan estratégico, la forma que deben tomar y los objetivos y metas detalladas que lo sostienen. Las declaraciones de misión y planes estratégicos son el comienzo, no el final de un viaje, pero sin ellos un museo no tiene idea de dónde pretende ir, las posibles rutas para llegar allí, o los peligros y escollos que podrían existir en el camino. Debe efectuarse la planificación, pero de manera que lleve a un resultado reactivo e inspirador. Un proceso de planificación aburrido, prosaico y sin imaginación tendrá como resultado un plan aburrido, prosaico y sin imaginación y en consecuencia un museo con las mismas cualidades. Un proceso de planificación dinámico, imaginativo y estimulante, por el contrario, creará una visión y estrategia que entusiasmarán e inspirarán al personal, a los interesados y al público, y hará que el museo se convierta en un lugar más interesante y dinámico, con un fuerte impacto social y cultural, en línea con su misión.

Bibliografía

ALLISON M. y KAYE, J. (2005): *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.

AMBROSE, T. y RUNYARD, S. (eds.) (1991): *Forward Planning*, Routledge, London.

ANDERSON, G. (ed.) (1998): *Museum Mission Statements: Building A Distinct Identity*, American Association of Museums, Washington, DC.

BALDWIN, J.H. y ACKERSON, A.W. (2003): *Importance of Mission in Guiding Museum Practice,* Museum Association of New York, New York.

BARRY, B.W. (2003): *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota.

BEER, V. (1997): "The problem and promise of museum goals" en Moore, K., 1997b (ed.) *Museum Management. Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge, segunda edición revisada: 31-40.

BRYSON, J. (1988): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

BRYSON, J.M. y ALSTON, F.K. (1995): *Creating and Implementing Your Strategic Plan,* Jossey-Bass, San Francisco.

BRYSON, J.M. (2004): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement,* Tercera Edición, Jossey-Bass, San Francisco.

COSSONS, N. (1994): "Designing and implementing corporate plans" en Harrison, R., *Manual of Heritage Management*, Butterworth Heinemann: 12-20.

DAVIES, S. (1996): *Producing a Forward Plan, MGC Guidelines For Good Practice*, Comisión de Museos y Galerías, Londres.

DAVIES, S. (1997): "Strategic planning in local authority museums", en Moore, K., (ed.) 1997b, *Museum Management. Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge, segunda edición revisada: 52-71.

DE BONO, E. (1992): *Serious Creativity*, Harper Collins.

DE BORHEGYI, S. (1997): "Museum brainstorming: a creative approach to exhibit planning", in Moore, K., (ed.) 1997b, *Museum Management. Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge, segunda edición revisada: 88-94.

DEXTER LORD, G. y MARKERT, K. (2007): *The Manual of Strategic Planning for Museums*, AltaMira Press, Lanham, Maryland.

DICKENSON, V. (1997): "An inquiry into the relationship between museum boards and management", en Moore, K. (ed.), 1997b, *Museum Management. Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge, segunda edición revisada: 95-103.

DRUCKER, P. (1993a): *How to Assess Your Nonprofit Organization. With Peter Drucker's Five Most Important Questions. User Guide for Staffs, Volunteers and Facilitators*, Jossey-Bass, San Francisco.

DRUCKER, P. (1993b): *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization. Participant's Workbook*, Jossey-Bass, San Francisco.

DRUCKER, P. (1997): "The university art museum; defining purpose and mission", en Moore, K. (ed.) 1997b, *Museum Management. Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge, segunda edición revisada: 115-119.

FLEMING, D. (1992): "Planning-an anarchist's guide", *Museum Professionals Group Transactions*, 29: 4-9.

FOPP, M. (1997): *Managing Museums and Galleries,* Routledge.

GEORGE, G. (2004): *Starting Right: A Basic Guide to Museum Planning,* AltaMira, Press, Lanham, Maryland.

GUTHRIE, K. (1996): *The New York Historical Society: Lessons from One Nonprofits Long Struggle for Survival,* Jossey-Bass, San Francisco.

HOWE, F. (1997): *The Board Member's Guide to Strategic Planning: A Practical Approach to Strengthening Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

JACKSON, P.M. (2007): *Nonprofit Strategic Planning: Leveraging Sarbanes-Oxley Best Practices,* John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.

JANES, R., (1995): *Museums and the Paradox of Change*, Glenbow Museum, Calgary, Canada.

KOTLER, N. y KOTLER, P. (1998): *Museum Strategy and Marketing*, Jossey-Bass, San Francisco.

KOTLER, N. y KOTLER, P. (2000): "Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role", *Museum Management and Curatorship*, 18(3): 271-287.

LORD, B. y DEXTER LORD, G. (1997): *The Manual of Museum Management*, The Stationery Office.

LORD, B. y DEXTER LORD, G. (1999): *The Manual of Museum Planning*, segunda edición, The Stationery Office.

MERRITT, E. y GARVIN, V. (eds.) (2007): *Secrets of Institutional Planning,* American Association of Museums, New York.

MIDDLETON, V. (1994): "Vision, strategy and corporate planning: an overview", en Harrison, R., *Manual of Heritage Management*, Butterworth Heinemann: 3-11.

MIGLIORE, R.H. , STEVENS, R.E. , LOUDON, D.L. y WILLIAMSON, S. (1994): *Strategic Planning for Not-For-Profit Organizations*, The Haworth Press, New York.

MINTZBERG, H. y WATERS, J.A. (1989): "Of strategies deliberate and emergent" en Asch, D. and Bowman, C., *Readings in Strategic Management*, Macmillan/Open University.

MOORE, K. (1997a): "Introduction: museum management", en Moore, K., (ed.), *Museum Management. Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge, segunda edición revisada: 1-14.

MOORE, K. (ed.) (1997b): *Museum Management. Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge, segunda edición revisada.

MOORE, K. (1997c): *Museums and Popular Culture*, Leicester University Press.

MOORE, K. (ed.) (1999): *Management in Museums, New Research in Museum Studies,* Tomo 7, Athlone Press.

MOORE, K. (2002): "Managing museums in an age of unreason", *Informatica Museolgica*, Tomo 33, Zagreb: 18-21.

MOORE, K. (2005): "La planificación estratégica en los museos", *museos.es*, 1: 32-47.

MUSEUM ASSESSMENT PROGRAM, (1990): *Shaping the Museum: the MAP Institutional Planning Guide*, American Association of Museums, Washington, DC.

MUSEUMS AUSTRALIA, (1998): *Strategic Planning Guide*, Museums Australia Inc.

PETERS, T.J. y WATERMAN, R.A. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, New York.

PHILLS, J.A. (2005): *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, New York.

SANDELL, R. y JANES, R.R. (eds.) (2007): *Museum Management and Marketing, Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge.

SCHUMACHER, E.F. (1973): *Small is Beautiful*, Blond and Briggs.

SUCHY, S. (2004): *Leading with Passion: Change Management in the 21st-Century Museum,* AltaMira, Press, Lanham, Maryland.

WEIL, S. (1997): "The more effective director; specialist or generalist?", en Moore, K. (ed.) 1997b, *Museum Management, Leicester Readers in Museum Studies,* Routledge, segunda edición revisada: 274-279.

La planificación de exposiciones

Gail Dexter Lord
y Barry Lord
Lord Cultural Resources[1]

Gail Dexter Lord es una reconocida crítica de arte, que ha enseñado gestión y planificación de museos alrededor del mundo. En su trabajo en Lord Cultural Resources, proporciona una amplia perspectiva sobre tendencias actuales y necesidades del público, así como los factores decisivos de la sostenibilidad de los museos y su papel en el contexto de la comunidad. Además es miembro de la junta editorial de *Museum Practice* y del *International Journal of Museum Management and Curatorship*.

Barry Lord ha ocupado cargos como conservador de arte, crítico de arte, educador y director de varias galerías de arte y museos en Canadá. En el campo de la planificación de museos ha dirigido cientos de planes y programas funcionales, así como planes directores, análisis de colecciones y planificación de exposiciones, proyectos de diseño e instalación para museos en todo el mundo. Barry ha desarrollado una metodología distinta y exitosa para la planificación del espacio y los requisitos funcionales de museos. Como miembro de ICOM, fue nombrado editor de *Brief*, Boletín de Noticias de ICOM-Comité sobre Técnicas de Arquitectura y Museos.

Resumen

A partir de la publicación de 2001 de los mismos autores, *The Manual of Museum Exhibitions*, editado por AltaMira Press, en este texto se definen los principales objetivos de las exposiciones en el museo, entendidas como el más importante medio de comunicación de la institución. Del mismo modo, se proponen diferentes criterios para su evaluación, estudiando su capacidad de representación, transformación, autodirección, diversidad y transparencia, teniendo en cuenta los cambios experimentados por las exposiciones en las últimas dos décadas. Se analizan finalmente los cambios en la planificación del diseño de exposiciones, desde los ejemplos tradicionales hasta los más contemporáneos.

Palabras clave

Autenticidad, representación, transformación, experiencia autodirigida, diversidad, transparencia.

Abstract

Beginning with the 2001 publication by the same authors, *The Manual of Museum Exhibitions*, edited by AltaMira Press, this text defines the main objectives of exhibitions at the museum, seen as the most important means of communication from the institution. Similarly, different proposals are proposed for evaluation, studying their ability to re-presentation, processing, self-directed, diversity and transparency, taking into account the changes in the presentations in the last two decades. We analyse finally changes in the planning, design exhibition, the examples from traditional to the most contemporary.

Key words

Authenticity, Re-presentation, Affective, Self-Directed, Diversity, Transparency.

[1] Página web: www.lord.ca

El objetivo de las exposiciones en el museo

En un primer momento, uno puede pensar que los museos tratan sobre objetos dentro de edificios, pero en realidad tratan sobre las personas. Forman parte de la industria de las comunicaciones como las películas, la televisión o internet. Los museos se encuentran entre nuestras instituciones culturales más valiosas porque comunican un significado sobre el arte, la historia o la naturaleza del mundo en que vivimos. El instrumento principal de la comunicación es la exposición.

Las exposiciones comunican un significado que es importante para el visitante del museo, no solamente debido a la información sino al modo en que transforman algún aspecto de sus intereses, actitudes o valores. Puede que exista algún aprendizaje cognitivo, pero la experiencia *afectiva* es principal, y esencialmente, una conexión emocional con las actitudes, intereses y valores del visitante. La transformación tiene lugar cuando el visitante descubre un significado, que desconocía previamente, en los objetos que se encuentran en una exposición. Una faceta importante de este descubrimiento específico de las exposiciones del museo en oposición a las exposiciones celebradas en otros lugares, es que el descubrimiento del visitante se ve reforzado por su percepción de que el objeto en la exposición es, de algún modo u otro, *auténtico*, real, una obra de arte única.

La siguiente declaración de objetivos para las exposiciones en el museo tiene como finalidad abarcar todos estos aspectos de la cuestión:

> *El objetivo de la exposición de un museo debe ser procurar que el visitante tenga una experiencia afectiva por medio del descubrimiento de un significado en los objetos expuestos, que transforme algún aspecto de sus intereses, actitudes o valores. Un descubrimiento que se estimula y sostiene por la confianza del visitante en la autenticidad percibida de dichos objetos.*

Criterios para la evaluación de las exposiciones en el museo

Las exposiciones han cambiado notablemente en las últimas décadas. La Figura 1 sugiere, con el contraste de unas pocas palabras clave, los modos en que las exposiciones son ahora diferentes de lo que eran en tiempos pasados. Así pues, cuando antes muchas exposiciones eran principalmente estáticas, actualmente muchas de ellas pueden ser denominadas dinámicas, por el modo en que se presentan. Tradicionalmente, los museos solían aislar los objetos por disciplina, presentándose por ejemplo las bellas artes como distintas de la arqueología o la historia social. Sin embargo, la tendencia en la actualidad es que las obras de arte puedan presentarse en un contexto histórico social, independientemente de la disciplina. En el pasado, la voz del conservador era autoritaria; actualmente, muchas exposiciones manifestarán los puntos de vista de varias personas: por ejemplo, pueden mostrarse las creencias tradicionales de una comunidad junto a la explicación ofrecida por científicos contemporáneos. Mientras que en el pasado las exposiciones se centraban normalmente en el conocimiento y experiencia de la institución, actualmente es más probable que la exposición entre en un tipo de conexión con el visitante del museo y le transmita ese conocimiento.

Exposiciones en el pasado	Exposiciones actualmente
Estáticas	Dinámicas
Departamental	Multidisciplinar
Una narrativa	Muchas perspectivas
Monólogo	Diálogo
Maestría sobre los visitantes	Asociación con los visitantes
Centrada en el conocimiento	Centrada en el aprendizaje
Centrada en el objeto	Centrada en el visitante

Figura 1. Los cambios de las exposiciones en el museo.
Gráfico: Lord Cultural Resources.

Consideradas como medios de comunicación, las exposiciones: muestran documentos, ejemplares u obras de arte; expresan conocimientos, sentimientos y valores sobre estos objetos; interactúan con el público que va a ver los objetos en la exposición; crean, confirman o cuestionan ideas del dominio público sobre estos objetos; plantean teorías; o simplemente cuentan historias.

Como se puede observar en la anterior declaración de objetivos, el aspecto más importante de estos objetos cuando se exponen es su *autenticidad*. Por tanto, podemos definir la exposición del modo siguiente:

> *La exposición es la organización de objetos auténticos en un espacio tridimensional cuya exploración se produce de un modo dirigido en el tiempo.*

De esta definición se deduce que la exposición necesita un espacio físico para que se pueda producir la comunicación. El espacio es tridimensional, de manera que el diseño de las exposiciones se centra en la colocación de objetos en dicho espacio. Y el museo se comunica con sus visitantes a través de sus estancias. El visitante entra en este espacio para disfrutar de una experiencia dirigida. A diferencia de la experiencia pasiva de una obra de teatro, una película o un concierto, una visita a un museo es una experiencia activa. Este lugar es un espacio social construido por los profesionales de museo, pero compartido con el visitante en el que tiene lugar una *representación*: la presentación de los documentos, artefactos, ejemplares u obras de arte de nuevas maneras, con el fin de crear ideas sorprendentes, sensaciones o apreciación diferentes entre los visitantes. En este contexto es posible sugerir cinco criterios por los cuales puede juzgarse si una exposición ha alcanzado o no el éxito: representación, transformación, experiencia autodirigida, diversidad y transparencia.

Cada criterio se discute aquí brevemente:

Representación

La representación consiste en mostrar las obras de arte con un enfoque innovador y original. Para satisfacer este criterio, una exposición debe representar documentos, ejemplares u obras de arte bajo una nueva luz. Existen diferentes modos de hacerlo:

- La yuxtaposición de trabajos no vistos juntos previamente.
- Los bienes culturales pueden ser recontextualizados –puestos en un nuevo contexto que cambia la percepción de los visitantes sobre su significado.
- Las puestas en escena dramatizadas pueden permitirnos ver los objetos de una nueva manera que nos facilite descubrir nuevos aspectos de la misma.

Para alcanzar esta representación es muy importante la *investigación*. Con el fin de que un museo presente exposiciones que tengan una buena acogida, se debe fomentar la función investigadora de su personal. El resultado de la misma es la re-presentación efectiva de la colección (o de otras colecciones en préstamo), estimulando nuevas ideas, un mejor entendimiento del objeto en cuestión, o centrando nuestra atención sobre aspectos del objeto que no se han apreciado previamente (o quizás no recientemente).

Transformación

El segundo criterio para que una exposición tenga éxito es el de ofrecer una experiencia transformadora al visitante. Se pueden producir dos tipos:

- *La transformación afectiva* es la más importante y la que pueden hacer mejor los museos. Consiste en provocar un cambio en los intereses, actitudes y apreciación del visitante, derivado de la percepción sensorial de los objetos en exposición.
- *La transformación cognitiva* juega también un papel primordial, aumentando el conocimiento del visitante del objeto en cuestión.

Autodirección

Para que una exposición tenga éxito debe proporcionar al visitante la oportunidad de descubrir su significado por medio de una experiencia dirigida. Los museos pueden proponer visitas guiadas y audioguías, pero incluso en estos casos los visitantes dirigen su visita.

Diversidad

Un museo es una institución pública, y como tal sus exposiciones deben comunicarse con éxito a diferentes rangos de público: niños y adultos, grupos organizados y visitantes individuales o grupos informales, aficionados, autodidactas y académicos, visitantes casuales que buscan relajación y turistas culturales, visitantes con discapacidades físicas y plenamente capacitados, visitantes de culturas minoritarias y culturas mayoritarias en la población, visitantes de diversos idiomas, etc.

Transparencia

Como sucede con las películas o el teatro, las exposiciones son una forma de arte producida socialmente. Los conservadores son una figura importante, pero también lo son los comisarios, diseñadores, educadores y patrocinadores. En determinadas ocasiones, la *comunidad de origen* del material expuesto es incluso más importante que el equipo de profesionales del museo: la mayoría de las exposiciones de este tipo son realizadas por un grupo de artistas o científicos, de la generación o grupo étnico cuyos logros o cultura se exponen. Un criterio importante para que una exposición de este tipo tenga éxito es la *transparencia* de la misma y asegurarse que los visitantes aprecien las vidas, el trabajo y el espíritu de las personas que se representan en la exposición.

¿Cómo experimentan los visitantes las exposiciones?

Teniendo en mente estos cinco criterios, es posible apreciar más plenamente la variedad de modos en que los visitantes experimentan las exposiciones. La Figura 2 distingue cuatro con los que puede ser percibida la exposición por el visitante, y los relaciona con el

Modo de percepción	Tipo de exposición	Común en (pero sin limitación alguna)	Características de distinción
Contemplación	Estética	Museos de arte	Percepción individual de las obras de arte específicas
Comprensión	Contextual o temática	Historia, Museos de Arqueología y Etnográficos	Percepción relacional de obras en contexto o que ejemplifican un tema
Descubrimiento	Exploración	Museos de Ciencias Naturales; Almacenes visitables	Exploración de ejemplares o artefactos agrupados por categorías
Interacción	Exposiciones multimedia; demostraciones en vivo	Centros de Ciencias; Museos para niños	Respuesta sinestética a los estímulos

Figura 2. Modos de aproximación del visitante a las exposiciones. Gráfico: Lord Cultural Resources.

tipo de exposición y el tipo de museo en que son más comunes, y finalmente describe las características propias de cada una:

- *La contemplación* es el modo de percepción más habitual experimentado por el visitante en museos de arte, dirigida fundamentalmente a apreciar la calidad de la obra de arte individual.
- *La comprensión* de un grupo de obras o ejemplares dispuestos en relación los unos con los otros de forma unitaria tiene como objetivo mejorar la comprensión y apreciación de los objetos fruto de esta disposición. Este tipo de presentación se experimenta más a menudo en museos de historia, arqueología o etnografía.
- *El descubrimiento* es el modo de percepción que los visitantes pueden llegar a experimentar cuando se les confronta a un grupo de ejemplares dispuestos según algún método de clasificación determinado; suele ser más habitual en museos de ciencias naturales o en almacenes visitables (que pueden ser de artes decorativas, así como de ciencias naturales), el descubrimiento consiste en estimular al visitante para que explore los objetos u obras de arte. Por ejemplo, el que un museo proponga un acceso en la misma sala expositiva a una base de datos electrónica que documente la colección, contribuye a incitar el descubrimiento.
- *La interacción* es el modo preferentemente utilizado en los centros de ciencia y museos para niños, a veces incluye la interacción física del visitante con materiales e incluso personas (científicos), y en otras ocasiones, como sucede en el caso de exposiciones con soporte multimedia, el visitante participa de una experiencia virtual al utilizar ordenadores y elementos audiovisuales. En todos estos casos, se pretende fomentar una reacción sinestésica a los estímulos.

Los modos de percepción descritos pueden combinarse en algunos museos, por tanto no se pretende que la indicación de los tipos de museo en que se encuentran comúnmente los limite a estas instituciones. Los museos de arte presentan experiencias interactivas, y los centros de ciencia muestran ejemplares, réplicas o recursos (como la exposición de un planetario) para su contemplación. No obstante, es muy útil, cuando se planee una exposición, tener claro qué modos de percepción pretendemos incluir en cada punto dentro del discurso expositivo.

Cambios en la organización de la exposición del museo

El modo clásico de organización de exposiciones por un museo (Figura 3) consiste en que un conservador seleccione una serie de objetos u obras de arte, y después escriba un texto sobre ellos, presentando al visitante tanto los objetos como el texto en la galería del museo.

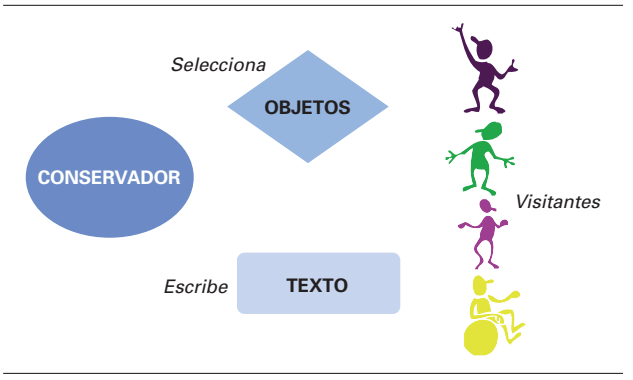


Figura 3. Exposición tradicional en museos.
Gráfico: Lord Cultural Resources.

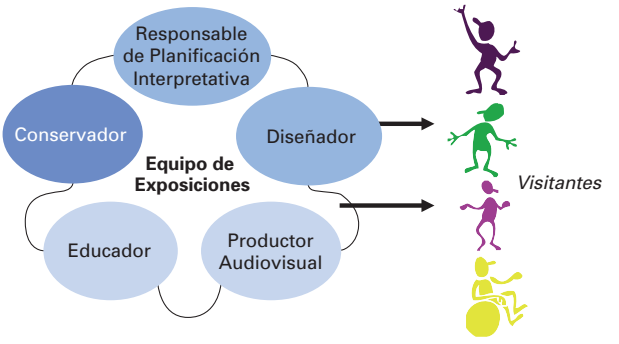


Figura 4. Exposición en museos contemporáneos.
Gráfico: Lord Cultural Resources.



Figura 5. Competencias y roles en la planificación de exposiciones.
Gráfico: Lord Cultural Resources.

No obstante, las exposiciones de museos contemporáneos (Figura 4), se organizan por equipos que pueden incluir una persona a cargo del discurso interpretativo, un diseñador, un educador y un productor audiovisual, además del conservador.

Hoy en día es probable que el equipo responsable de la planificación de una exposición permanente involucre a la mayoría de los departamentos de la institución:

- Los departamentos de investigación serán responsables del contenido de la exposición.
- El departamento de diseño se centrará en la presentación de dicho contenido.
- El departamento de educación trabajará en el potencial del aprendizaje de la exposición.
- El departamento de gestión de colecciones participará en la preparación de los objetos para la exposición, incluido si es necesario, el tratamiento de conservación.
- Deberá consultarse al departamento de seguridad para garantizarla a los visitantes y a las colecciones.
- El departamento de marketing se centrará en asegurar que el público esté informado y que responde a la exposición.
- Los departamentos financieros deberán participar en el control de los costes.
- Los responsables de desarrollo buscarán patrocinadores o donantes.
- El departamento de ventas al público tendrá como objetivo la compra para la tienda de objetos específicos relacionados con la exposición.

El diagrama (Figura 5) muestra cómo el equipo central de la exposición necesita trabajar con los equipos de diseño y ejecución, así como con el equipo profesional de implementación de su propia institución para cumplir con el día de la inauguración. La existencia de un director de proyecto es esencial para cumplir los objetivos de exposición, velando por el cumplimiento de los plazos y siempre ajustándose al presupuesto establecido para su consecución.

El proceso de desarrollo de una exposición con dicho equipo es un proceso complejo, que puede organizarse básicamente en tres fases: desarrollo, diseño e implementación. El siguiente diagrama (Figura 6) muestra la progresión de los pasos a través de cada fase.

La evaluación es un factor clave a lo largo del proceso de desarrollo de la exposición. Existen tres etapas de evaluación de una exposición:

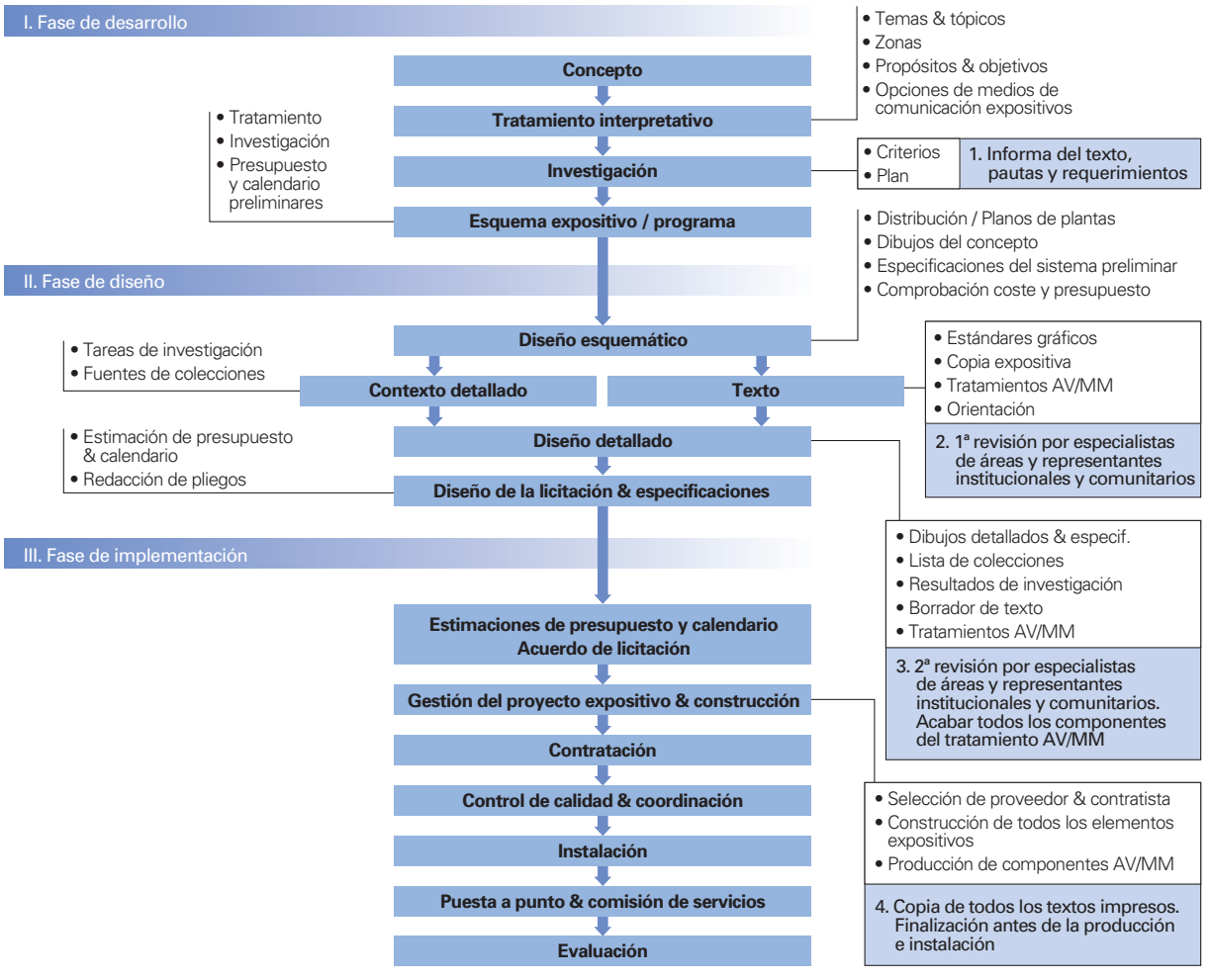


Figura 6. El proceso expositivo: la integración del texto. Gráfico: Lord Cultural Resources.

– Evaluación previa: define y ultima el concepto de la exposición, en relación con la misión y la tarea del museo, sus colecciones, y sus propósitos y objetivos educativos.
– Evaluación formativa: ensayo de los borradores del plan de interpretación, diseño esquemático, carteles explicativos y enfoques temáticos para los visitantes potenciales, y en relación con los objetivos de la exposición, a través del proceso de planificación y diseño.
– Evaluación sumativa o final: durante la "inauguración previa" (el periodo en el que se instala la exposición, pero antes de la inauguración oficial) y también después de la inauguración formal, se comprueba en qué medida la exposición ha cumplido con los objetivos que se habían establecido con anterioridad, acumulándose la experiencia obtenida para sucesivas exposiciones.

Estas tres fases de evaluación pueden verse en este diagrama circular (Figura 7) que desarrolla la historia de una exposición desde su definición inicial hasta el día de la inauguración y en adelante. Los resultados de dicha exposición afectan a los planes del museo para su siguiente exposición.

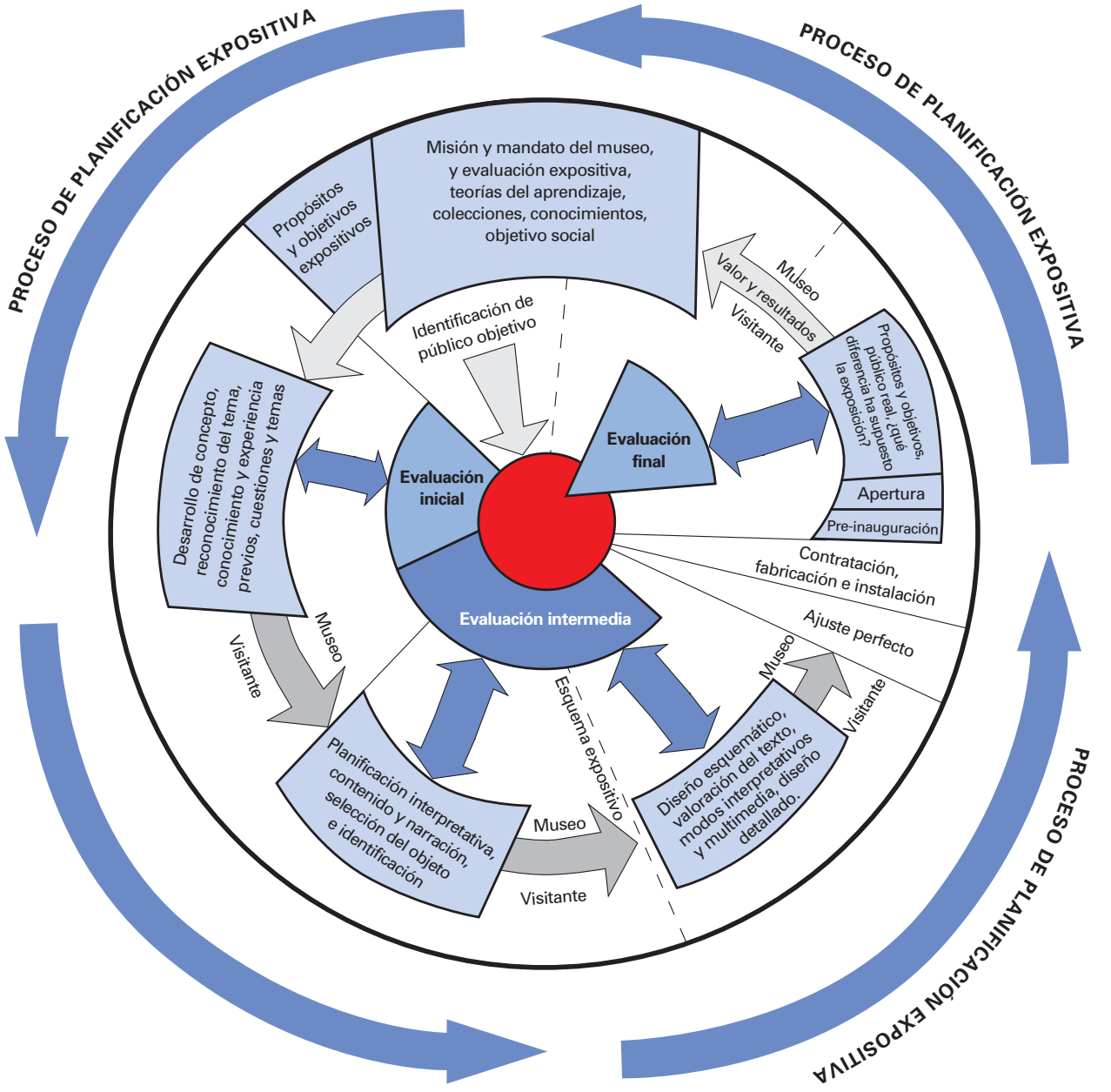


Figura 7. El proceso de planificación expositiva. Gráfico: Lord Cultural Resources.

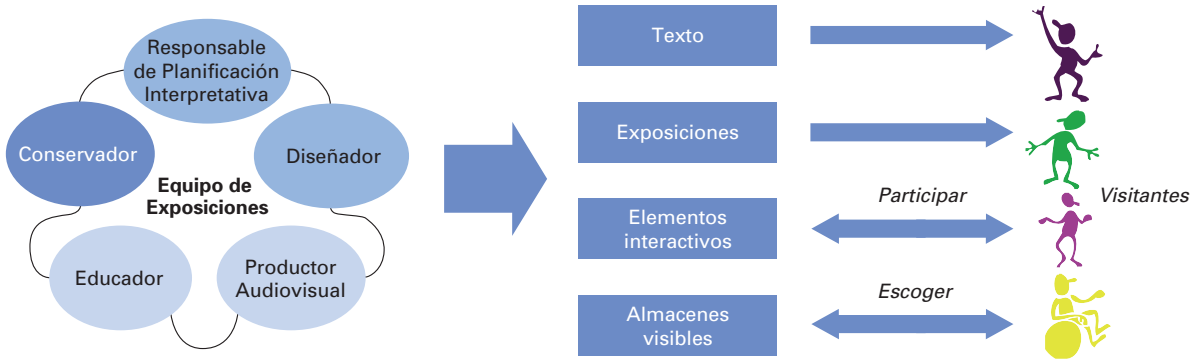


Figura 8. Interactividad en la exposición. Gráfico: Lord Cultural Resources.

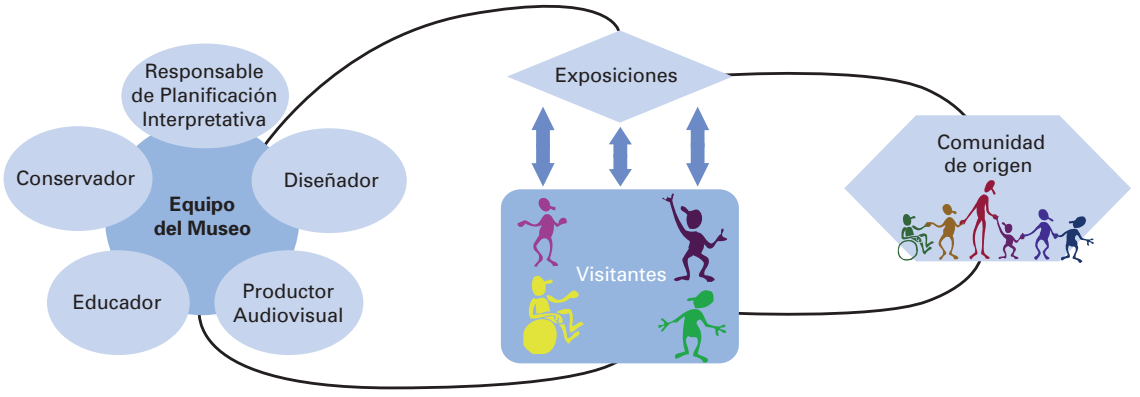


Figura 9. Intercreatividad en la exposición. Gráfico: Lord Cultural Resources.

El desarrollo de elementos interactivos (Figura 8) en exposiciones pueden incluir la participación adicional de planificadores, diseñadores y productores. Las exposiciones interactivas físicas o virtuales ofrecen a los visitantes la oportunidad de participar en las mismas, mientras que un componente como un almacén visitable puede involucrar también a los visitantes, dándoles una oportunidad de identificar qué objetos han despertado su curiosidad y descubrir más información acerca de ellos a través de equipos multimedia.

Podemos inventar el término "intercreatividad" (Figura 9) para describir otra etapa más, en la que las exposiciones de museos se desarrollan simultáneamente a la realización de encuestas a sus visitantes potenciales, y/o con su comunidad de origen. Es probable que este enfoque facilite la evaluación, dado que ayuda a establecer ciertos objetivos desde el comienzo, y puede también enriquecer el contenido de la exposición. Por ejemplo, una exposición sobre una de las muchas culturas regionales de España puede beneficiarse mediante la consulta a los artistas o a los profesores especialistas en la materia.

En la actualidad la interactividad de la exposición se facilita por medio de exposiciones virtuales en internet. Éstas (Figura 10) acompañan habitualmente a las exposiciones del museo, aunque en algunos casos pueden desarrollarse como una atracción independientemente por sí mismas. En cualquier caso, la exposición virtual amplía el público del museo al incluir usuarios de la red que descubren y exploran las imágenes, programas e información a través de una pantalla; todo esto no impide que los internautas puedan visitar físicamente las exposiciones del museo con la ventaja de aprovechar mejor su estancia al recordar imágenes, re-



Figura 10. Exposiciones virtuales. Gráfico: Lord Cultural Resources.

lacionadas con lo "real", que continúa siendo la principal atracción del museo.

Actualmente, la exposición es un medio de comunicación con gran poder para inspirar e informar a las audiencias. Es una forma de arte creada por profesionales pero también está abierta a la aportación creativa de sus posibles visitantes y las comunidades en las cuáles se origina su contenido. En el comienzo del siglo XXI, los profesionales de museos tenemos la difícil pero gratificante tarea de construir sobre el pasado de las exposiciones tradicionales. El objetivo consistirá en explorar los nuevos modos de establecer una comunicación que aporte un significado relevante capaz de transformar e inspirar la percepción de los visitantes de museos.

Bibliografía

DEXTER LORD, G. y LORD, B. (2001): *The Manual of Museum Exhibitions*, AltaMira Press, Oxford.

Sección II.
Plan Museológico de los Museos Estatales españoles

El Plan Museológico del Ministerio de Cultura[1]

Ana Azor Lacasta e
Isabel Izquierdo Peraile[2]
Subdirección General
de Museos Estatales

Ana Azor Lacasta es Licenciada en Historia y Postgrado de Educador de Museos por la Universidad de Zaragoza. En 1992 ingresa en el Cuerpo de Ayudantes de Museos, con destino en el Departamento de Etnología Americana del Museo de América de Madrid, y en 1997 en el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, teniendo como primer destino la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes, donde desarrolla funciones de coordinación y gestión de exposiciones temporales de ámbito nacional e internacional. Destinada en 1999 al Departamento de Exposiciones Temporales del Museo Arqueológico Nacional y en el año 2000 a la Subdirección General de Museos Estatales, donde ocupa desde el año 2005 el puesto de Consejera Técnica.

Isabel Izquierdo Peraile es Doctora en Historia (sección Arqueología) por la Universidad de Valencia (1998), y especialista en protohistoria ibérica, materia sobre la que ha publicado varias monografías (2000, 2003, 2004). Ha formado parte de distintos equipos de excavación, nacionales e internacionales. Participa en cursos de doctorado y proyectos de investigación de arqueología (Universidad de Valencia y UAM). Desde 2001 es Facultativa del Cuerpo de Conservadores de Museos. Imparte clases en distintos Másters de Museología y Patrimonio. Desde 2005 es responsable del Servicio de Planificación y Medios del Área de Infraestructuras de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura. Coordina desde su creación la revista *museos.es* de la Subdirección General de Museos Estatales.

Resumen

Desde el reconocimiento general de la diversidad de los museos actuales, en este texto se valora el recurso a la planificación como método de trabajo y estándar de calidad. La apuesta del Ministerio de Cultura de España defiende el Plan Museológico como instrumento rector de la programación en museos, entendido como una guía flexible, de la que derivarán los planes de acción o líneas de actuación estratégicas, siguiendo la estela de otras tra-

Abstract

Given the general recognition of the diversity of present-day museums, in this text the resource of planning is valued as a working method and quality standard. The direction taken by the Spanish Ministry for Culture defends the Museological Plan as a vital instrument for museum programming, understood as being a flexible guide, from which plans will be derived for action or directions for strategic performance, following in the wake of other

[1] El contenido de este artículo ha sido actualizado a la fecha de redacción del mismo (septiembre de 2007). Por este motivo, aunque las *I Jornadas de Formación Museológica* se celebraron en mayo de 2006, en él se reflejan actuaciones desarrolladas en torno al Plan Museológico con posterioridad a esta fecha.

[2] Correos electrónicos: ana.azor@mcu.es e isabel.izquierdo@mcu.es

diciones museológicas en la materia. Se presentan la estructura y las fases principales, los documentos que componen este plan y los debates que marcaron su elaboración. Del mismo modo se comentan algunos ejemplos de planes museológicos elaborados por Museos de Titularidad Estatal, así como distintos proyectos que difunden esta metodología y publicaciones relacionadas.

Palabras clave

Plan Museológico, Museos de Titularidad Estatal, planificación, metodología, fases, programas.

museum programming traditions in this matter. Presented are the structure and principles phases, documents which comprise the plan and debates that mark its elaboration. In the same fashion certain examples of museological plans elaborated for State-owned museums are discussed, as well as distinct projects and related publications which disseminate this methodology.

Key words

Museological Plan, State-owned Museums, planning, methodology, phases, programs.

Una reflexión sobre la planificación museística

Como en alguna ocasión se ha señalado, los museos pueden considerarse instituciones *polifacéticas*, fruto de una historia más o menos compleja, del predominio de unas funciones sobre otras, con una diversidad de colecciones y concepciones muy distintas de servicio público. Los profesionales de museos conocemos las normas generales de funcionamiento, pero sabemos que predominan las excepciones, los casos singulares. No obstante, a pesar de esta diversidad, se reconoce en la actualidad una complejidad creciente en su funcionamiento, la atención a diversas funciones y mayores servicios, así como la necesaria reflexión sobre procedimientos y protocolos de trabajo que garanticen el cumplimiento de los fines de la institución y su adecuado desarrollo.

Ballé y Poulot (2004) han constatado en un trabajo publicado recientemente, desde el análisis histórico de los museos europeos, una visibilidad o presencia en aumento de los museos en la sociedad, ligada a su expansión y modernización, junto a la transformación de los sistemas tradicionales, así como la emergencia de nuevos profesionales, entre otros aspectos. Como recurso cultural de la memoria europea y universal, de su pasado, los museos, al mismo tiempo, cada vez están cumpliendo un mayor papel en la construcción del futuro. En la búsqueda de modelos de gestión, este creciente protagonismo de los museos está generando simultáneamente nuevas expectativas, exigencias y también responsabilidades, que van unidas a una certera definición institucional, un método de trabajo que gestione adecuadamente los diversos recursos y agentes del museo, la planificación, programación, control y priorización de sus objetivos o su organización interna. Todo ello en paralelo a una evolución, que en el museo puede apreciarse desde una doble vertiente, por un lado, museológica, en el sentido de identidad histórica y cultural, y también, por otro lado, museográfica, en el sentido de funcionamiento o praxis y realidad cotidiana.

No es posible obviar los debates y variables actuales en torno a aspectos como la ampliación conceptual del museo (museos virtuales, en la red, digitales, etc.) o del propio concepto de patrimonio, el peso creciente del marketing, la búsqueda de indicadores de calidad del servicio, las cifras de público, la supuesta autofinanciación de los museos; así como cuestiones ligadas al mantenimiento de las infraestructuras, y cada vez más, su ampliación, mejora, renovación, etc., la aplicación de las tecnologías actuales, en las distintas funciones del museo, no sólo en la exposición, los costes derivados de los capítulos de seguridad, entre otras necesidades crecientes. A modo de ejemplo, en el Estado español, en el marco de otras instituciones y equipamientos culturales, se censaron en 2004 3,2 museos y colecciones museográficas por cada 100.000 habitantes (AA.VV., 2006, 23), siendo el total de 1.367 museos y colecciones censadas, de los cuales un 65,2 % son de titularidad pública y un 63 % de gestión pública igualmente, según los últimos datos que las Comunidades Autónomas proporcionan al Ministerio de Cultura.

Ante esta realidad, el recurso a la planificación de museos parece ineludible, como forma de trabajo. K. Moore (2005) plantea que se trata de *una dura tarea*, en efecto, entre la museología y la psicología (*cf.* su texto en este mismo volumen), que implica un análisis



Figura 1. Museo Arqueológico Nacional. Sala XX (Escultura Ibérica) recientemente remodelada (2006). Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.



Figura 2. Nueva sede del Museo Nacional de Arqueología Subacuática. Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

y una reflexión profunda. Pero, más allá de una moda, la gestión profesional de los museos y la introducción de métodos de planificación, supera la mera función ejecutiva e implica, a todos los niveles, una nueva forma de trabajar en las instituciones públicas y en los museos en particular. Y a veces, esto es complicado, por muchas circunstancias y razones. Planificar, en efecto, es *una dura tarea*. Existe, no obstante, toda una diversidad de documentos de planificación que responden a diferentes denominaciones, orientaciones y vocaciones, tales como planes directores (considerados más a medio y largo plazo), planes estratégicos (a corto plazo, orientados más concretamente, entre uno y tres años), planes de futuro, comerciales, de desarrollo, entre otros... La apuesta del Ministerio de Cultura de España en este sentido defiende el Plan Museológico como instrumento rector de planificación, siendo una *hoja de ruta* flexible, de la que derivarán los planes de acción o líneas de actuación estratégicas, como señala A. Baena en este mismo volumen, con unos objetivos estratégicos claros y priorizados; implica decisiones importantes, elecciones, con su análisis de riesgos derivados, una evaluación en términos de efectividad y eficiencia, una permanente actualidad y también una cierta dosis de apertura o capacidad de maniobra ante nuevas situaciones.

Esta propuesta para la elaboración del Plan Museológico sigue la estela de otras tradiciones museológicas, que han marcado hitos fundamentales en materia de planificación museística, como la francesa, con aportaciones esenciales que se inician con el clásico texto de G.H. Rivière (1989) en el que se recogen propuestas de planificación, programación y organización de la institución museística realizadas por este autor a lo largo de los años setenta en su *Cours de muséologie* dirigido a los alumnos de arte y arqueología de las universidades de París I y París IV, u otras aportaciones más recientes como la de S. Chatelain-Ponroy (1998 y 2004) cuyos estudios se centran en el análisis de los modelos de gestión de museos. Especialmente interesantes, desde un punto de vista práctico, resultan las denominadas *Museofiches* (*http://www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm*) elaboradas por la Dirección de Museos de Francia y en las que se recogen de forma clara y concisa diversos aspectos clave de la práctica museográfica como conservación preventiva, iluminación, seguridad, formas de exposición, etc. Una parte importante de estas fichas está dedicada a la creación o renovación de un museo y muestra de forma esquemática los diferentes pasos a seguir desde la elaboración inicial del denominado proyecto científico cultural hasta la instalación de las colecciones y la apertura al público. También ha resultado una referencia de gran importancia a la hora de elaborar nuestra propuesta de Plan Museológico, el estudio de algunos documentos de planificación y programación de museos franceses como el *Programme géneral du musée du quai Branly*, aprobado en 1999, dedicado fundamentalmente al programa de necesidades arquitectónicas que debe cumplir el edificio del nuevo museo, pero que también incluye capítulos centrados en los objetivos del museo y sus colecciones.

La larga y fecunda experiencia museológica anglosajona ha realizado también aportaciones esenciales en

materia de planificación museística como las publicaciones de K. Moore (1994, 1996, 1998 y 2005) o las de G. Dexter Lord y B. Lord (1991, 1997, 2001 y 2007), algunas de ellas traducidas al español y con una importante influencia en el desarrollo de los estudios de museología en nuestro país (*cf.* recensión en Izquierdo, 2007a). Resulta especialmente interesante y revelador de la importancia de la planificación en el ámbito de los museos, el artículo de B. Lord (2004) en el que señala cuál es la responsabilidad del museo antes de contratar a un arquitecto que construya un nuevo edificio o remodele uno existente: expresar de forma clara y precisa las necesidades del museo desde el punto de vista institucional (*mission and vision statement*), de las colecciones, de los espacios del museo, del público, del personal, etc. Es decir, la necesidad de realizar un Plan Museológico para asegurar que el edificio resultante responda lo mejor posible a las necesidades de la institución y permita y favorezca el pleno desarrollo de ésta según sus objetivos.

En Iberoamérica se han desarrollando también, y especialmente en los últimos años, algunas experiencias interesantes en materia de planificación museística, sobre todo en aquellos países como México o Brasil en los que la disciplina museológica cuenta con una sólida tradición. Interesantes ejemplos de planificación y programación de museos mexicanos se presentaron en el *Coloquio Internacional de Museos. Habla con ellos: Diálogos sobre gestión, públicos y espacios,* celebrado en México D.F. en 2003. En Brasil, por su parte, la Universidad de Sao Paulo publicó en 2001 *Plano Diretor*, traducción al portugués del libro *Producing a Forward Plan,* de la Museums & Galleries Commission, muestra clara del interés que sobre planificación museística existe en este país. En la actualidad, el Departamento de Museus e Centros Culturais del Instituto do Patrimonio Histórico Artístico Nacional (IPHAN) está implantando el desarrollo del Plan Museológico tanto en los museos que dependen directamente de este organismo como en otros de diversas titularidades que integran el Sistema Brasileño de Museos. El modelo brasileño de Plan Museológico incluye los siguientes programas: institucional, de gestión de personal, de colecciones, de exposiciones, educativo y cultural, de investigación, arquitectónico, de seguridad, de financiación y de difusión y divulgación.

En España las referencias a la planificación museística son puntuales y se inician en la publicación de A. León (1978), haciéndose cada vez más frecuentes a partir de los años noventa en las obras de autores como L. Alonso (1993 y 1999), F. Hernández (1994) o J.C. Rico (1994 y 2003), aunque siempre como capítulos dentro de obras más amplias y nunca como tema exclusivo de una publicación, si bien es cierto que la traducción de determinadas obras clave en la materia producidas en el ámbito anglosajón han paliado, hasta cierto punto, la falta de literatura especializada en el ámbito español.

Desde el punto de vista normativo, hay que destacar que el proyecto de Reglamento de Museos de Titularidad Estatal, elaborado por un grupo de museólogos españoles coordinados por la Subdirección General de Museos Estatales (en adelante SGME), y que ha contado con el consenso de todas las Comunidades Autónomas con Museos Estatales en su territorio y con todos los órganos estatales titulares de museos, en su artículo 6 recoge los principios básicos de la planificación museística, reconoce su utilidad para la correcta gestión y programación del museo y propone la aplicación del modelo del Plan Museológico en los Museos Estatales.

Las Comunidades Autónomas españolas (*cf.* texto de Marina Chinchilla en este mismo volumen) están también incorporando estos conceptos de planificación a la gestión de museos. Así, tal y como se recoge en *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005; 23), el artículo 5 de la Ley de Museos de Islas Baleares[3] reconoce la existencia de planes directores o la Ley de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía[4], que deroga la anterior Ley 2/1984 de 9 de enero de Museos, y dedica el capítulo II (artículo 26-Plan Museológico) a la planificación museística y en él se expresa la obligatoriedad de que todos los museos cuenten con un Plan Museológico que recoja las líneas programáticas de la institución, determine sus necesidades y objetivos y establezca las líneas de actuación en todas sus áreas.

El Plan Museológico de los Museos Estatales

El Plan Museológico (AA.VV., 2005) es el resultado del trabajo de una comisión técnica de la SGME que, desde 2001, debatió justamente los criterios para elaborar este documento de planificación, desarrollado en mayor o menor medida, con un carácter más teórico o práctico, con un énfasis, tal vez, mayor en las infraestructuras... debates, en definitiva, de los que aprendimos mucho, muy enriquecedores, con puntos de vista, formaciones y perfiles profesionales diferentes, pero en los que también se demostró un esfuerzo de consenso importante, cuyo resultado es la publicación conocida. En este trabajo hemos participado conservadores y otros técnicos museísticos, arquitectos, restauradores, entre otros profesionales, fundamentalmente de los Museos Estatales. Por tanto responde a este modelo concreto de gestión y desde esta experiencia en actuaciones en los 81 Museos de Titularidad Estatal.

Nos parece esencial la aportación de un vocabulario común que facilite el diálogo con las administraciones titulares y gestoras u órganos rectores, así como los profesionales externos al museo que trabajan para él, en sus equipamientos, infraestructuras, elementos de comunicación, etc. Partiendo de un esquema de concep-

[3] Ley 4/2003, de 26 de marzo, de Museos de Islas Baleares.

[4] Ley 8/2007, de 5 de octubre, de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía.



Figura 3. Museo Nacional de Arte Romano. Área de Acogida, recientemente remodelada (2007).
Foto: Ministerio de Cultura.



Figura 4. Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba. Yacimiento arqueológico en área de ampliación de nueva planta (2007).
Foto: Ministerio de Cultura.

tos y de términos que no es aleatorio (*cf.* AA.VV., 2005), sino estructurado, ya que la unificación terminológica ha sido uno de nuestros objetivos prioritarios, se ha propuesto una ordenación piramidal, jerárquica, fruto de la reflexión, que se basa en estos tres conceptos: plan–programa–proyecto, entendiendo el plan como herramienta de planificación museística que ordena objetivos y establece una secuencia de prioridades; el programa como documento con la relación de necesidades y la ordenación de actuaciones en todos los ámbitos del museo y el proyecto como documento ejecutable que proporciona soluciones a las necesidades planteadas, con una temporalización y un presupuesto específico.

El Plan Museológico consta de dos fases esenciales, la primera de definición de la institución que se desdobla en el planteamiento conceptual y el análisis y la evaluación, fase que se desarrolla en clave de presente y, la segunda, de elaboración de los programas que se desarrolla en clave de necesidades de futuro. Los proyectos (derivados de los distintos programas), se entienden como documentos, resultantes del Plan y pueden ser definidos y ejecutados, de oficio, por los propios técnicos del museo o bien por profesionales externos.

De extraordinario relieve resulta el planteamiento conceptual previo que tiene como meta establecer la misión–visión de la institución e implica, ya se trate de un nuevo museo, del replanteamiento de una institución o de su actualización, una reflexión y el establecimiento del mandato, finalidad, alcance, posición en redes y perfil del museo. Es el punto de partida esencial del Plan Museológico, la carta de presentación y la brújula que orientará el desarrollo de los programas.

Al planteamiento conceptual, dentro de esta primera fase, hito de mayor relevancia del documento, le sigue el *análisis y evaluación* que repasa, en los capítulos conocidos de historia de la institución, colecciones, arquitectura, exposición, seguridad, recursos humanos y económicos, el presente de la institución. Este análisis, en el que no nos detendremos, incorpora indicadores cuantitativos, en torno a las colecciones, los visitantes, etc., que pueden ser útiles para elaborar indicadores derivados de planificación y documentos de procedimiento, directrices y criterios de la institución, en definitiva, las reglas por las que se rige el museo.

Tras esta primera fase y sobre todo en las intervenciones de gran escala (que atañen fundamentalmente a los programas arquitectónicos o expositivos), es decir, en la construcción de una nueva sede, la remodelación o rehabilitación integral de la existente o la renovación de la exposición permanente, se requiere, indudablemente una toma de decisión técnica y un respaldo político y financiero en su caso, importante. Y en ese punto, se abre la segunda fase de elaboración de los *programas* de necesidades del Plan Museológico.

Los programas tienen una doble finalidad: por una parte, establecer los protocolos, procedimientos de actuación o políticas generales de la institución en un determinado ámbito, y por otra, precisar con el máximo detalle las necesidades del museo de cara al cumplimiento de los objetivos trazados en el planteamiento conceptual, para su posterior materialización en los distintos proyectos. Los diferentes programas propuestos, que presentan una clara correspondencia con los capítulos del documento de Análisis y Evaluación, son: programa institucional, programas de colecciones (incremento, documentación, investigación, conservación), programa arquitectónico, programa de exposición, programa de difusión y comunicación, programa de seguridad, programa de recursos humanos y programa económico[5].

[5] *Cf.* los textos de E. Alquezar, V. Cageao, Mª V. Sánchez y V. Garde en este mismo volumen.



Figura 5. Museo de Cádiz. Foto: Ministerio de Cultura.

Como parte de un todo que es el Plan Museológico los distintos programas no son compartimentos estancos, sino que están íntimamente relacionados, de forma que los protocolos o procedimientos de actuación pueden y deben ser comunes a varios de ellos y las necesidades expresadas en un determinado programa deberán tener en cuenta las reflejadas en los demás. Así, las necesidades de conservación de las colecciones constatadas en el programa del mismo nombre, repercutirán necesariamente en la configuración de los espacios de almacenamiento que recoge el programa arquitectónico o en las condiciones ambientales y de los soportes y contenedores expositivos que debe recoger el programa expositivo.

La elaboración en el tiempo de los programas depende de diversos factores como la situación real y necesidades de la institución y el orden de prioridades establecido para la ejecución de los proyectos. Sin embargo, determinados programas deben desarrollarse de forma paralela para evitar problemas de coordinación y otros precisan de un desarrollo en varias fases. El objetivo final es que la institución museística cuente siempre con el Plan Museológico totalmente desarrollado. Los diferentes programas se irán incorporando en función de la planificación y programación de las actuaciones y actualizando a medida que se van cumpliendo objetivos y proponiendo otros nuevos.

Los programas elaborados por el museo, como expresión de las necesidades del mismo en diferentes ámbitos, son los documentos básicos para la planificación del trabajo interno y también el punto de partida del trabajo de otros profesionales externos como arquitectos, museógrafos, diseñadores gráficos, gestores de personal, etc. De la calidad y claridad de estos programas dependerá en gran medida que los proyectos desarrollados respondan a la finalidad del museo y a las necesidades planteadas, proporcionando soluciones adecuadas que permitan cumplir los objetivos trazados por el Plan Museológico.

Ejemplos de aplicación práctica en los Museos Estatales

Los Museos de Titularidad de la Administración General del Estado en España han elaborado textos de planificación museológica, prácticamente desde su creación, atendiendo a distintas denominaciones, formatos, objetivos, estructura y contenidos. Pero no será hasta hace pocos años cuando se inicie la redacción de documentos de gestión y planificación, con estudiada metodología, reflexión previa y vocación de ser aplicados de cara a mejorar el funcionamiento de la institución en términos de eficacia y eficiencia en el aprovechamiento de sus múltiples recursos: las colecciones, la propia historia del museo, las infraestructuras, el personal del centro y su público.

El Museo Nacional de Artes Decorativas, de titularidad y gestión del Estado, fue uno de los pioneros en la presentación de planes museológicos completos y actualizados (AA.VV., 2006b), según las premisas que posteriormente serían publicadas en la monografía *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, cuya primera edición apareció en 2005 (AA.VV., 2005). Posteriormente, dentro de la literatura museológica especializada, han sido publicados en distintos volúmenes planes, más o menos acordes a la estructura conocida, tanto de Museos Estatales de gestión del Ministerio de Cultura, como el Museo del Greco (Lavín y Caballero, en Izquierdo, 2007b), Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "González Martí" (Coll, en Izquierdo, 2007b), el nuevo Museo Nacional de Arqueología Subacuática (ARQUA) (Azuar *et alii*, 2007); así como Museos de Titularidad Estatal y gestión transferida a la Comunidad Autónoma, como el Museo de León (Grau, 2007).

Al margen de los ejemplos publicados, en estos momentos la práctica totalidad de los Museos Estatales está elaborando documentos, de gran interés, que siguen la estructura publicada por el Ministerio de Cultura. Citaremos, a continuación, una selección de estos museos, como el Museo Arqueológico Nacional, actualmente en redacción su fase II, correspondiente a los programas, ante la remodelación integral de la institución, en marcha; el nuevo Museo Nacional de Arqueología Subacuática (ARQUA), de carácter más estratégico, orientado a su próxima inauguración (2008), tras la construcción de una nueva sede; el Museo Nacional de Arte Romano, en elaboración ante su futura ampliación y la construcción de nueva planta para la sede de su colección visigoda; el Museo del Greco o el Museo Romántico, ya concluidos; el Museo de América o Museo Cerralbo, en redacción en estos momentos.

Por lo que respecta a los Museos Estatales cuya gestión está transferida a las Comunidades Autónomas, y sin ánimo de ser exhaustivas, citaremos algunos ejemplos destacados como el Museo Arqueológico de Tarragona, que está elaborando un documento museológico global de la institución en la actualidad; igualmente el Museo Arqueológico de Sevilla; y en elaboración también los Museos de Titularidad Estatal de Cuenca, Guadalajara, Burgos y Ourense; asimismo, los museos

de Cáceres, de Bellas Artes de Sevilla, Cádiz, Valladolid, Zaragoza o La Rioja, todos ellos con un Plan ya concluido.

En reuniones tales como la celebrada en mayo de 2006 que publicamos en este volumen, se puso de manifiesto el interés de este método de trabajo como elemento articulador de actuaciones de futuro en el museo, partiendo de su pasado y su presente. Posteriormente y con la finalidad de plantear una valoración colectiva de los trabajos realizados, intercambiar experiencias y puntos de vista, los días 28 y 29 de junio de 2007, el Área de Infraestructuras de la SGME[6] organizó en el Museo Arqueológico Nacional, una sesión técnica de trabajo en torno a diversos planes museológicos estatales, valorando el esquema actual del documento, en relación con la actuación prevista en cada caso, fundamentalmente en este ámbito de las infraestructuras (rehabilitación de edificio, ampliación de nueva planta o en edificio rehabilitado, construcción de sede nueva, renovación de exposición permanente; entre otras). Se debatieron cuestiones derivadas de la propia elaboración del Plan –el equipo de redacción, la corresponsabilidad, organización, implicación del personal del museo, asesorías externas, formación de comisiones, plazos, etc.–; una reflexión más precisa sobre el planteamiento conceptual del Plan; las principales aportaciones en cada caso –singularidad, particularidades, puntos fuertes y débiles–, entre otros aspectos tratados. A modo de decálogo de esta sesión técnica sobre Planes Museológicos, se plantearon los siguientes puntos, que transcribimos literalmente:

«1. Planificar es importante. Existe una conciencia general de apoyo a los procesos de planificación de las actuaciones en los museos.
2. El Plan Museológico constituye una garantía de continuidad y una pauta estratégica, basada en el conocimiento de la propia realidad del museo.
3. La implicación del equipo técnico del museo cohesiona los planteamientos del Plan Museológico y otorga a éste mayor garantía de permanencia. Las comisiones, formadas por profesionales de procedencia interna y externa al museo, se consideran beneficiosas por su carácter multidisciplinar con una organización jerárquica.
4. La planificación debe ser activa, abordar todos los aspectos del museo, y contemplar en todo caso que los programas arquitectónicos son un estímulo para la puesta en marcha de una planificación integral.
5. El empleo de una terminología única y específica se considera imprescindible en la elaboración del documento, para su adecuada compresión a través de un lenguaje común.
6. Se manifiesta la necesidad de realizar un análisis de la institución con precisión y tiempo suficiente, que permita la formación de un planteamiento conceptual que actúe como base para una programación posterior.
7. Se propone que el Plan Museológico sea un instrumento consensuado con el cual se llegue a compromisos entre administraciones, previos a la puesta en marcha de actuaciones concretas.
8. En el caso concreto de los programas arquitectónico y expositivo se demuestra la importancia de la definición precisa de las necesidades en el programa arquitectónico de una manera clara y concisa.
9. Ante la existencia de dos planificaciones diferentes, una interna de carácter técnico y museológico, y otra externa, político–administrativa y financiera, el Plan Museológico debe ser un documento firme, al tiempo que flexible.
10. La publicación *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* ha demostrado su utilidad en el marco de la planificación museística, encontrándose actualmente en una fase experimental y de evaluación crítica y práctica.»

En definitiva, el diálogo y el intercambio de experiencias constituyen la base del necesario rodaje de cara a la continua mejora del documento y su aplicación práctica. Al margen de la planificación externa, ajena al museo y muchas veces, con otros intereses (presupuestario–financieros, administrativos, políticos, etc.) y tiempos de programación propios, el documento Plan Museológico se está convirtiendo en una herramienta técnica esencial de trabajo, tanto para el propio personal de museos, como para los técnicos–gestores de las administraciones públicas, o los profesionales que, desde fuera del museo, trabajan para él.

El Plan Museológico más allá de los Museos Estatales

La SGME, desde la publicación del libro *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* en 2005, ha continuado trabajando en torno a la planificación museística, difundiendo y dando a conocer, más allá del ámbito de los Museos Estatales, esta propuesta del Ministerio de Cultura; reflexionando y profundizando en determinados aspectos del mismo y también intercambiando experiencias en esta materia con otros ámbitos museológicos más allá del español.

Las *I Jornadas de Formación Museológica* objeto de esta publicación, celebradas en mayo de 2006, fueron

[6] Agradecemos a V. M. Cageao Santacruz su colaboración en este punto de nuestra reflexión.
Los museos que participaron en esta sesión técnica, a petición del Subdirector General de Museos Estatales, S. Palomero Plaza, fueron: Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Arqueología Subacuática (ARQUA), Museo Nacional de Arte Romano, Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "González Martí"; así como el Museo Arqueológico de Tarragona, Museo Arqueológico de Ourense, Museo de Cáceres, Museo Arqueológico de Sevilla, Museo de Bellas Artes de Sevilla, Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba, Museo de Bellas Artes de Córdoba, Museo de Valladolid, Museo de Cádiz, Museo de las Peregrinaciones y de Santiago, Museo de Málaga, Museo de Cuenca y Museo de Guadalajara.



Figura 6. Museo de Bellas Artes de Sevilla. Foto: Ministerio de Cultura.

el primer acto de presentación del Plan Museológico en España y un excelente panorama de lo que hasta ese momento se había realizado en los Museos Estatales. Además, brindaron también la oportunidad de conocer otras experiencias en materia de planificación, tanto españolas como extranjeras.

En mayo de 2007 tuvo lugar la II edición de las *Jornadas de Formación Museológica* que, centradas en los programas de colecciones del Plan Museológico, permitieron profundizar en una parcela concreta de la planificación museística, conocer y analizar ejemplos de programas de incremento, documentación, conservación e investigación elaborados por museos españoles, tanto estatales como de otras titularidades, y otros museos europeos con experiencias remarcables en esta materia.

En el ámbito español, la SGME, a petición de las correspondientes Comunidades Autónomas, ha desarrollado también cursos sobre planificación museística en Castilla y León (2006) y el Principado de Asturias (2007) dirigidos a profesionales de museos de diferentes titularidades y especialidades.

En el ámbito internacional la difusión de la propuesta de planificación desarrollada por el Ministerio de Cultura ha sido especialmente fecunda en el ámbito iberoamericano donde la SGME ha desarrollado diversos encuentros y cursos sobre esta materia. La existencia de una versión electrónica íntegra de la publicación, disponible en la página web del Ministerio de Cultura *(http://www.mcu.es/museos/MC/PM/index.html)* desde 2005, ha facilitado el acceso a la misma a numerosos profesionales de museos de países de habla hispana, para los que ha resultado una herramienta de planificación de gran utilidad.

Fruto de ese interés ha sido la realización de varios cursos y encuentros en torno a la planificación museística. Aunque el telón de fondo ha sido siempre el Plan Museológico, se han aportado diferentes puntos de vista y se ha hecho hincapié en diversos aspectos del mismo.

En el año 2004 la SGME organizó, en colaboración con la AECI, el curso *Plan Museológico y exposición permanente en el museo* que se desarrolló en el Centro Iberoamericano de Formación de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) y al que asistieron profesionales de museos de toda Iberoamérica. El curso, recientemente publicado (I. Izquierdo, coord., 2007b), partiendo de cuestiones teóricas en torno al programa expositivo, presenta las relaciones de éste con otros programas, notablemente el arquitectónico, y ejemplos prácticos de



Figura 7. Portada de *Museum Planning Criteria* (AA.VV., 2007). Diseño: M. Estrada. Foto: Ministerio de Cultura.

aplicación en el Museo del Greco y en el Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "González Martí", además de otras experiencias en este ámbito presentadas por profesionales de museos de Argentina, Chile, Panamá y Uruguay.

En 2004 también, el Plan Museológico se presentó en Brasil con motivo del *I Encuentro de Museos Brasil–España* celebrado en Río de Janeiro. A raíz de esa presentación, el IPHAN brasileño, que ya estaba también trabajando en este campo, se interesó por el modelo español que finalmente ha implantado, con algunas modificaciones y adaptaciones a la realidad nacional, en los museos de su competencia y en otros del Sistema Brasileño de Museos, tal y como se ha mencionado anteriormente.

Dentro del mismo programa de colaboración con la AECI, la SGME impartió en 2006 en el Centro Iberoamericano de Formación de Antigua (Guatemala) el curso *Pensando el Museo: Plan Museológico y Sistema Documental*, que, partiendo del contexto general de la planificación museística y el Plan Museológico, se centró en esta ocasión en el programa de documentación del museo y su interrelación con el resto de programas y presentó también dos programas de documentación concretos, el del Museo Nacional de Artes Decorativas y el del Museo Nacional del Prado.

En noviembre del año 2007 se realizó el tercer curso del Plan Museológico en el Centro Cultural de España en Lima (Perú), bajo el título *Museo y Sociedad. Propuestas para el programa de difusión, educación y comunicación*.

También a finales de 2007 se publicó la versión inglesa de la publicación *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, bajo el título *Museum Planning Criteria* (AA.VV., 2007), que contará, como la edición española, con una versión digital del texto completo accesible desde la página web del Ministerio de Cultura y con la que éste pretende llegar en la difusión de su propuesta más allá del ámbito hispanohablante.

Valoraciones finales

De las páginas anteriores se desprende una reflexión final sobre la oportunidad de implantar procedimientos de actuación, elaborar documentos de trabajo colectivos y organizar equipos de profesionales en materia de museos. Por una parte, en esta fase experimental, con el paulatino ensayo del documento Plan Museológico en los Museos de Titularidad del Estado se aspira a convertir el documento en una herramienta eficaz para la planificación de actuaciones en museos. Por otra parte, la elaboración, la gestión y la aplicación del Plan Museológico está implicando la participación de distintos perfiles profesionales, de dentro y fuera del museo, que trabajan en equipo.

Con respecto a la naturaleza del documento, éste parte siempre de la visión y misión del museo, de su planteamiento conceptual, y del desarrollo de una estructura clara y unos objetivos priorizados. El Plan Museológico posee un sentido global e integrador y, por este motivo, resulta difícil establecer, en muchos casos, líneas rotundas entre algunos apartados, del mismo modo que en la realidad del museo hay una imbricación absoluta entre sus distintas funciones. No obstante, el documento es jerárquico, sobre todo en lo que atañe a programas y proyectos. Los programas son los documentos que expresan los protocolos de actuación y las necesidades del museo en un determinado ámbito, siempre de forma priorizada, mientras que los proyectos traducen esas necesidades y les dan solución en documentos ejecutables.

Un aspecto de crucial importancia es el respeto de las administraciones promotoras y entidades titulares o gestoras del museo al proceso técnico del Plan Museológico, lo cual se considera fundamental. Somos conscientes de la existencia de procesos de planificación externa, como antes planteábamos, que en muchos casos no se ajustan a los requerimientos puramente técnicos o museológicos, sino que obedecen a criterios y variables no controlables por los profesionales o técnicos de museos. Al margen de estos procesos, se impone la necesidad de una planificación específica y realista desde los planteamientos de la propia institución. Y en este sentido, el carácter mutable y flexible de una parte del documento es una cuestión a tener en cuenta. El Plan Museológico es un documento vivo, que requiere de una permanente adaptación a la realidad cambiante del museo y una constante actualización conforme los objetivos del museo se van cumpliendo y sustituyendo por otros nuevos.

La elaboración e implementación de planes museológicos concretos de numerosos Museos de Titularidad

Estatal, con distintas escalas de actuación, así como la puesta en marcha de diferentes líneas de reflexión en torno a la planificación museística abiertas por el Ministerio de Cultura, tanto en España como en el extranjero a través de cursos, jornadas de diálogo y publicaciones, han demostrado que "planificar en los museos es importante" y que el modelo presentado por el Ministerio de Cultura resulta de utilidad. Pero, lejos de un cierto ánimo de "autocomplacencia", y ante la necesidad de mejorar e incrementar la eficacia del documento, consideramos sin embargo, que el modelo teórico de la publicación de 2005 se encuentra en la actualidad en una etapa absolutamente experimental, de evaluación crítica y práctica que, sin duda, lo renovará y transformará de forma continua. Son muchos los retos, por tanto, que está planteando y planteará esta herramienta de trabajo.

En la búsqueda contemporánea de estándares o referencias de calidad en los museos, tanto en nuestro país como fuera de España, el Plan Museológico puede definirse como una garantía de compromiso de futuro, prueba de la responsabilidad de una institución con la sociedad, tratando de conjugar, finalmente, teoría museológica y práctica de museos.

Bibliografía

AA.VV. (2000a): *Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos,* Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2000b): *IV Jornadas de Museología: el Proyecto Museológico,* Asociación Española de Museólogos de España, Madrid.

AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico,* Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2006a): *Estadística de museos y colecciones museográficas 2004,* Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2006b): "El Plan Museológico del Museo Nacional de Artes Decorativas", *Revista de Museología* (36): 43-59, Madrid.

AA.VV. (2007): *Museum Planning criteria,* Ministerio de Cultura, Madrid.

ALONSO FERNANDEZ, L. (1993): *Museología: introducción a la teoría y la práctica del museo*, Istmo, Madrid.

ALONSO FERNÁNDEZ, l. (1999): *Museología y Museografía*, Editorial del Serbal, Madrid.

AZUAR, R. *ET ALII* (2007): "El Plan Museológico del Museo Nacional de Arqueología Marítima de Cartagena", *museos.es.,* 3: 48-63, Madrid.

BALLÉ, C. y POULOT, D. (2004): *Musées en Europe. Une mutation inachevée.* Paris.

CHATELAIN-PONROY, S. (1998): *Le contrôle de gestion dans les musées*, Ed. Economica, Paris.

CHATELAIN-PONROY, S. (2004): "Desafíos de la gestión en los museos franceses", *Revista M de Museos de México y del Mundo,* 1 (1): 176-183, México.

CHINCHILLA, M. (2005): "Una mirada profesional sobre la creación de museos", *museos.es,* 1: 48-59, Madrid.

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", en Izquierdo, I. (2007b) (Coord.), *Plan Museológico y Exposición Permanente en el Museo*, (Actas del Curso Internacional celebrado en el Centro de Formación de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 2004), Madrid, Ministerio de Cultura: 129-150.

DAVIES, S. (2001a): *Producing a forward plan,* Museum and Galleries Commission, Londres.

DAVIES, S. (2001b), *Plano Diretor*, Universidade de Sao Paulo, Sao Paulo.

DEXTER LORD, G. y LORD, B. (1999): *The Manual of Museum Planning,* The Stationery Office, Londres.

GRAU, L. (2007): *Plan Museológico del Museo de León*, Ministerio de Cultura, Madrid.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (1994): *Manual de Museología,* Síntesis, Madrid.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (1998): *El museo como espacio de comunicación,* Trea, Gijón.

IZQUIERDO, I. (2007a): Recensión de la obra*: The Manual of Museum Planning*, de B. Lord y G. Dexter Lord, AltaMira Press, en *museos.es*, 2*,* 269-271, Madrid, Ministerio de Cultura.

IZQUIERDO, I. (coord.) (2007b), *Plan Museológico y Exposición Permanente en el Museo* (Actas del Curso Internacional celebrado en el Centro de Formación de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 2004) Ministerio de Cultura, Madrid.

KOTLER, N. y KOTLER, Ph. (2001): *Estrategias y marketing de museos*, Ariel, Barcelona.

LACLOTTE, M. (2002) : "L'expansion des musées: constructions, extensions, renovations", en GALARD, J. (dir.): *L´avenir des muses*: 21-51 (Actas del Coloquio celebrado en el Museo del Louvre, 2000), R.M.N., Paris.

LAVÍN, A.C. y CABALLERO, L. (2007): "Plan Museológico del Museo del Greco, Toledo (España", en Izquierdo, I. (2007b) (Coord.), *Plan Museológico y Exposición Permanente en el Museo*, (Actas del Curso Internacional celebrado en el Centro de Formación de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 2004), Madrid, Ministerio de Cultura: 83-114.

LEÓN, A. (1978): *El museo. Teoría, práctica y utopía,* Cátedra, Madrid.

LORD, B. (2004): "Is it time to call in an architect? Perhaps not yet", *International Journal of Arts Management*, 7 (1): 4-8.

LORD, B. y DEXTER LORD, G. (1991): *The Manual of Museum Planning,* AltaMira Press, Oxford.

LORD, B. y DEXTER LORD, G. (1997): *The Manual of Museum Management,* AltaMira Press, Oxford.

LORD, B. y DEXTER LORD, G. (2001): *The Manual of Museum Exhibitions,* AltaMira Press, Oxford.

LORD, B. y DEXTER LORD, G. (2007): *The Manual of Strategic Planning for Museums,* AltaMira Press, Oxford.

MOORE, K. (1994): *Museum Management: how can museums survive into the new millenium*, Routledge, Londres.

MOORE, K. (1996): *La gestión del museo*, Trea, Gijón.

MOORE, K. (1998): *Management in Museums. New Research in Museum Studies*, volumen 7, Athlone, Londres.

MOORE, K. (2002): «Managing Museums in an Age of Unreason», *Informatica Museologica*, 33: 18-21, Zagreb, Croacia.

MOORE, K. (2005): "La planificación estratégica en los museos", *museos.es,* 1: 32-47, Madrid.

RICO, J.C. (1994): *Museos, arquitectura, arte. Los espacios expositivos,* Sílex, Madrid.

RICO, J.C. (2003): *La difícil supervivencia de los museos*, Trea, Gijón.

El Plan Museológico del Museo Arqueológico Nacional

Rubí Sanz Gamo[1]
Museo Arqueológico Nacional

Rubí Sanz Gamo es Doctora en Historia y miembro del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos (1986). Directora del Museo de Albacete (1983-2004) y Consejera de Cultura de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (1999-2000); posee una dilatada experiencia en museos, es miembro de la Junta Superior de Museos y de la Junta de Calificación, Valoración y Exportación de Bienes del Patrimonio Histórico Español, ha sido profesora de Museología en la Universidad de Castilla-La Mancha y, con anterioridad, en la UNED. Sus publicaciones versan sobre museología y sobre arqueología. En diciembre de 2004 fue nombrada directora del Museo Arqueológico Nacional.

Resumen

A través de la publicación *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, editada por el Ministerio de Cultura, como punto de partida y pauta para el análisis de la institución, se presenta en este texto un esbozo del diagnóstico de situación del Museo Arqueológico Nacional, tras 140 años de historia, así como la definición del marco de actuación para los próximos años, sus objetivos, y las líneas de desarrollo de los programas que habrán de regir su funcionamiento una vez finalizado el proceso de reforma arquitectónica. Un papel fundamental juega, en esta línea, la misión y el concepto de museo trazado, resultado de dos vectores, uno interno derivado del análisis de la historia y de la situación actual, y otro externo en el que confluyen cambios habidos en la propia estructura del Estado, las dinámicas sociales, y el avance científico–técnico.

Palabras clave

Museo Arqueológico Nacional, análisis, conceptos, programas, Plan Museológico.

Abstract

Through the publication of *Museum Planing Criteria*, edited by the Ministry for Culture, as a point of departure and guideline for the analysis of the institution, a rough draft is presented of the diagnosis of the situation found at the Museo Arqueológico Nacional, through 140 years of history, as well as the defining of the performance framework for the coming years, its objectives and the lines of development for programs that will have to govern its functioning once the process of architectural refurbishments is finalized. In this context, a fundamental role at play is the mission and concept of the museum design, a result of two vectors, one internal, derived from the analysis of history and the present situation, and the other external that converge on changes that have taken place in the State's own structure, social dynamics and scientific–technical advances.

Key words

Museo Arqueológico Nacional, analysis, concepts, programs, Museological Plan.

[1] Correo electrónico: rubi.sanz@mcu.es

Para abordar cómo conducir una operación museológica (parafraseando la publicación impulsada desde L'Ecole du Louvre en AA.VV., 1986), el Ministerio de Cultura de España editó el libro *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005), que constituye un primer guión para reflexionar sobre unas instituciones dinámicas (AA.VV., 1989; Hernández, 2006: 103 y ss) que desde las últimas décadas del siglo XX están sometidas a los más importantes cambios en su historia. El incremento del turismo, que mueve a las administraciones públicas a la búsqueda de elementos de atracción (Díez, 2000), es una de las causas del crecimiento de centros museísticos –más o menos estructurados–, de centros de interpretación e incluso de parques temáticos, en los que las nuevas tendencias en la presentación o explicación de los objetos ofrecen al visitante la posibilidad de sumergirse, en cierto modo, en una especie de túnel del tiempo. R. Huyghe (1968: 15) señalaba que "los choques sensoriales nos conducen y dominan", cuatro décadas después esos poderes han aumentado considerablemente de la mano de las tecnologías de la imagen, y han entrado en los museos compitiendo con esas otras imágenes que constituyen el legado histórico consolidado, provocando importantes transformaciones en los museos, moviéndoles a cambios no siempre innovadores, que les hagan capaces de hacer frente a nuevas perspectivas (Martínez García, 2004). El papel preponderante que está adquiriendo la aplicación de nuevas tecnologías (AA.VV., 2007), hacia las que la sociedad es especialmente receptiva, también empuja a esa meditación sobre cómo concebirlos. Con frecuencia la cuestión tiende a ser abordada a través de arquitecturas más o menos espectaculares, o mediante instalaciones donde los elementos digitales o las recreaciones se convierten en la parte esencial del discurso, polarizando al museo hacia uno de sus aspectos como es la presentación de los objetos que, aun siendo fundamental, no es el único. Sin embargo la situación en la que realmente se encuentran estas instituciones transciende más allá de los estrictos planteamientos museográficos y requiere debates profundos en los que se sitúan los más variados pensamientos y propuestas de actuación. Aparentemente superados los problemas en torno a la conservación y la documentación de las colecciones, cuestiones tan diversas en relación a cómo abordar el valor patrimonial de los objetos, la gestión de los servicios culturales y educativos, la flexibilidad horaria, o el enfoque de gestión en los museos públicos, son algunos de los problemas que siguen estando sobre la mesa.

En este contexto el libro es un punto de partida para que los museos, reconociéndose a sí mismos, puedan llegar a trazar un planteamiento de actuación coherente. No basta con trasladar un pensamiento abstracto a la realidad museística, tampoco trazar un museo ideal o imaginario que finalmente resulte inviable desde cualquier punto de vista aunque, también hay que decirlo, es preciso añadir alguna dosis de museo soñado. Sobre todo conviene que los conceptos resultantes sean el fruto de las ideas generadas desde un análisis objetivo y crítico, así cada museo, por sí mismo, habrá de reflexionar sobre los cometidos que ha de cumplir en la sociedad actual, pues además de los que son generales y comunes al conjunto de las instituciones museísticas, hay otros que otorgan personalidades propias, conformados a partir de las colecciones y de las actuaciones en torno a las mismas.

El libro editado por el Ministerio de Cultura (AA.VV., 2005) ha marcado también las pautas para analizar la situación del Museo Arqueológico Nacional desde su fundación, cuando fueron fijados sus contenidos temáticos y le fue otorgado un papel muy concreto en torno al patrimonio; los cambios operados a lo largo de su historia; y el tiempo actual a partir del cual serán elaborados los programas de actuación que no sólo han de afectar a la presentación de las colecciones, sino también a la generalidad del museo, entendiendo éste como un todo orgánico cuyo funcionamiento depende de la óptima imbricación de todas y cada una de sus partes. El Plan Museológico del Museo Arqueológico Nacional es un documento unitario para trazar la estructura de su funcionamiento, los objetivos y las líneas de actuación que habrán de regir en los próximos años (al menos los correspondientes a una generación). Entendemos que tiene elementos variables y de cambio en función de las actuaciones específicas que en cada momento se estimen pertinentes, fundamentalmente programas y proyectos anuales o plurianuales, y elementos estables que serán, en definitiva, el esqueleto que lo articule. Su estructura aborda cuestiones tales como el marco de actuación, el régimen de funcionamiento interno, el organigrama, los planteamientos en torno a la investigación, etc., además de los que son comunes en torno a los bienes culturales. Finalmente, en el Museo Arqueológico Nacional esta reflexión la hemos entendido como una herramienta plural y conciliadora de distintas miradas y experiencias, en su elaboración están participando el conjunto de profesionales que conforman la plantilla del mismo que, durante meses, lo hemos diseccionado apreciando las bondades que tiene y también sus debilidades.

El concepto de museo

En esa línea, el concepto de museo es el resultado de dos vectores. Uno interno derivado del análisis de la historia y de la situación actual en la que se encuentra, otro externo en el que confluyen los cambios habidos en la propia estructura del Estado, las dinámicas sociales, y el avance científico–técnico. En el punto de partida del Museo Arqueológico Nacional se encuentra la cualidad de ser el museo que reúne el más alto volumen de colecciones, en torno al millón y medio de bienes culturales (los dos tercios del total de museos con gestión directa del Ministerio de Cultura), circunstancia que le hace ser referente continuo para otros museos y para muchas iniciativas expositivas, particularmente éstas determinan que un porcentaje importante de su actividad se dedique a la atención de los préstamos (cu-



Figura 1. Cúpula del palacio de los Cárdenas (Toledo). Foto M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

ya cifra anual bascula en torno a los 1.000 objetos). Su trayectoria arranca de 1867 sin periodos de quiebra, por ello en la historia de los museos españoles ha marcado muchas pautas (la ordenación de las colecciones, la presentación, los elementos de didáctica, la exposición, etc). En él confluye la imagen de la globalidad de la arqueología española por su calidad –en su concepción primigenia– como museo central y después como museo nacional, también por las competencias asumidas en torno al patrimonio histórico (tempranamente desarrolladas a través de las comisiones científicas), y por las leyes y decretos que en su tiempo lo ampararon y potenciaron como lugar de referencia para la salvaguarda de ese patrimonio, sobre todo cuando las carencias de museos provinciales eran muchas. Y representa la preocupación, histórica, en torno a los bienes procedentes de otros países, acopiados como consecuencia del espíritu que en el siglo XIX alentaba la formación de las colecciones museísticas, de ahí que su interés transcienda las fronteras territoriales españolas (AA.VV., 1993*)*. Todo ese importante equipaje determina ritmos muy distintos a los de otros museos a la vez que le otorga una especial responsabilidad.

Como señalaba más arriba, la estructura del Estado ha cambiado por mandato constitucional, las decisiones en materia de arqueología fueron transferidas a las Comunidades Autónomas, y en este marco competencial el Museo Arqueológico Nacional perdió definitivamente la capacidad de acopio que le otorgó el Decreto de fundación. Por otra parte se sitúa el empuje social, que junto con la democratización de la cultura abrió los museos a sectores más amplios (aunque es cierto que todavía son incapaces de interesar al conjunto de los ciudadanos), los museos dejaron de ser centros dirigidos únicamente a las élites intelectuales y se insertan en la dinámica, más global, de los centros de cultura aunque, eso sí, con características especiales, de ahí que sus espacios y sus ofertas deban de tener una capacidad de atracción cuando menos suficiente. Finalmente las nuevas tecnologías los sitúan en esferas de actuación diferentes, les impelen a integrarse en los canales más modernos de comunicación a través de las redes informáticas, y les ofrecen posibilidades innovadoras en torno a la conservación, la presentación y la comprensión de los bienes culturales que constituyen su razón de ser. Estas circunstancias, que son de muy diversa índole, nos llevan a volver a definir el papel del Museo Arqueológico Nacional para que articule programas dirigidos al conjunto de la sociedad, a la investigación, y hacia otras instituciones



Figura 2. Sala XX: Escultura Ibérica (diseño J. Ruiz Ampuero y Horche). Foto M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

museísticas, que tendrán como base los objetivos trazados en relación con las colecciones, el edificio, los recursos humanos, la implantación de nuevas tecnologías, y la propia sociedad.

Hemos partido de una concepción general del museo que se ha ido perfilando conforme realizábamos el análisis de situaciones pasadas y presentes, y que abría ventanas para ir vislumbrando el horizonte del futuro. El Museo Arqueológico Nacional nació con una función muy concreta de acopio y de conservación, pero la pérdida de parte de aquellas facultades motiva que su papel ante la sociedad y en el marco de la arqueología española haya de ser distinto, cumpliendo cometidos que no colisionen con los intereses que representan las distintas administraciones que conforman el panorama político español, convirtiéndose en un espacio o lugar común capaz de recoger inquietudes, de ofrecer con generosidad servicios a otros museos, y también de actuar de escaparate para que éstos presenten sus avances y propuestas. El Museo Arqueológico Nacional tiene que ser instrumento del Estado que sirva para reflejar la potencia y calidad de la arqueología española, para que desde cualquier ámbito del territorio sus habitantes se sientan identificados en él, pues es una de las imágenes del Estado, la relativa al patrimonio arqueológico e histórico, para el conjunto del territorio y ante otros países.

La misión del Museo Arqueológico Nacional ha de estar en consonancia con su posición de primer museo arqueológico del país. Esta circunstancia lo coloca en un lugar preeminente para mostrar la potencia y calidad de la arqueología española y para difundir los resultados de sus aportaciones científicas, contribuyendo de ese modo al conocimiento de la historia de los pueblos. Depositario de la colección más importante, cuantitativa y simbólicamente hablando, de materiales arqueológicos así como de otros relacionados con la historia del arte, resulta igualmente la institución más adecuada para ofrecer la diversidad cultural del país a lo largo de su historia, exponiendo sus colecciones con un lenguaje claro y moderno, de manera que el conjunto del tejido social pueda valorar la riqueza contenida y las lecturas que de ella se derivan. Desde esta perspectiva el Museo Arqueológico Nacional no compite con otros museos españoles de ámbito arqueológico, unos y otros deben tener como resultado final discursos complementarios, y especialmente ha de jugar un activo papel dentro de la futura Red de Museos Arqueológicos, tanto la específica del Estado español, como la que se desarrolle en la Unión Europea.

Dentro de la esfera de sus propias atribuciones, su carácter europeísta y mediterráneo le permiten estrechar lazos de colaboración con otros museos, sus colecciones le capacitan para proyectarse fuera del ámbito del Estado español imbricándose con otras instituciones museísticas comunitarias y de otros países. En esos marcos, el Museo Arqueológico Nacional ha de contribuir a fomentar el papel de los museos como espacios para la cultura y el conocimiento, propiciando el debate que atañe a los mismos y a la búsqueda de soluciones, intercambiando experiencias, y realizando actuaciones conjuntas en programas de exposición, de conservación, de investigación y de difusión. En su calidad de museo asume las responsabilidades contenidas en las disposiciones legales existentes, así como las recomendaciones emanadas desde distintos organismos



Figura 3. Salas de Edad Moderna. (diseño J. P. Rodríguez Frade). Foto M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

internacionales, especialmente de la UNESCO, que están en relación con las colecciones que tiene adscritas o depositadas en él, con el público (esto es con el conjunto de la sociedad), y con la profesión. Y todo esto, aunque se tenga por sabido y evidente, distancia a éste y a otros museos de otro tipo de actuaciones en torno a los objetos.

El análisis del Museo Arqueológico Nacional

Abordar cómo ha sido el desarrollo del museo en sus 140 años de existencia ha sido, sin duda, la mejor herramienta para trazar algunos aspectos de su marco de actuación futura. El Plan Museológico del Museo Arqueológico Nacional dedica una atención especial a cuanto conlleva la investigación, la documentación, la conservación y la gestión de las colecciones, pues no olvidamos la importancia del patrimonio como un bien que contribuye a dotar a las sociedades de elementos de identificación y reconocimiento de sí mismas, de la responsabilidad de su conservación como bienes de dominio público, y de su transmisión por constituir un elemento colectivo de cultura. En el Museo Arqueológico Nacional, además de revisar los comportamientos en torno al patrimonio, hemos puesto sobre la mesa aquellos puntos más débiles. Uno de ellos gira en torno a la función de acopio, que se aborda desde unas miras algo distintas a las que le otorgó el Real Decreto de fundación (R. D. del Ministerio de Fomento del 18 de marzo de 1867), de ahí que uno de los objetivos se oriente al establecimiento de una política de adquisiciones y de depósitos que además de ser coherente con las colecciones que conserva y consecuente con sus fines, ha de ir encaminada a completar las que tiene ya adscritas aún a sabiendas de las dificultades que esto entraña. Su enriquecimiento patrimonial está en relación directa con la posibilidad de nuevas adquisiciones de procedencia legal buscando sus recursos en las ofertas de venta directa y en las subastas como principales fuentes, pero también propiciando las donaciones y el mecenazgo dentro del marco de competencias asignadas, y con otros museos ha de continuar con la activa política de depósitos mutuos (más de 46 museos españoles exhiben depósitos del MAN), siempre preservando tanto las colecciones destinadas a la exposición permanente como los conjuntos.

Igualmente somos conscientes del valor, enorme, de las redes informáticas, tanto desde el punto de vista de la gestión interna de las colecciones como desde el de servicio público, por ello una de las actuaciones prioritarias a corto plazo es su informatización y digitalización, tanto de los fondos museográficos como de los documentales. Su volumen hace que los porcentajes procesados sean muy inferiores a los de otros museos, a pesar de las campañas de introducción de datos en el programa DOMUS en las que participan un alto número de profesionales. En una línea similar se ha planteado la necesidad de optimizar los recursos informáticos en relación con los fondos bibliográficos, que superan los 136.000 ejemplares con 2.600 títulos de revistas, y con los archivos fotográfico e histórico del museo, que cuenta con 146.000 expedientes. Estamos seguros, al igual que otros museos, que la puesta en red de toda esta riqueza es una firme apuesta para pro-



Figura 4. Almacén de Arqueología Visigoda. Foto M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

mover y difundir el conocimiento de unos bienes que, insisto, son de dominio público.

Para que ello sea posible, el Museo Arqueológico Nacional ha de fortalecer los departamentos. Entre éstos, los de investigación son los ejes que articulan cuantas actuaciones tienen que ver con las colecciones, operando en diversas esferas y en colaboración con los departamentos transversales de documentación, conservación y difusión. La presentación a través de exposiciones, sobre todo de las permanentes como fundamentales, pasa necesariamente por la investigación (Nogales, 2004), y aquí hay que subrayar el papel desempeñado por el museo para la arqueología y la historia del arte. Pero la legislación española actual es enormemente restrictiva para los museos, pues mientras tienen el potencial para ser importantes centros de investigación soportan, a la vez, la losa que les impide el reconocimiento de la capacidad investigadora para desarrollar programas propios de investigación o acceder a los de I+D+i, para reforzar tanto su imagen como museo (no olvidemos que ha de interpretar desde bases científicas) como su proyección exterior, en este sentido el análisis del museo aboca hacia una estructura administrativa distinta. Por otra parte, como servicio público que gestiona bienes culturales, atiende a una política abierta hacia los investigadores externos, cuyos límites están en las particularidades para la conservación y en la confidencialidad administrativa allá donde sea preciso ejercerla, si bien es cierto que hasta ahora la disposición de espacios, con una sala de pequeñas dimensiones, ha provocado no pocas incomodidades a los demandantes. Estas circunstancias son restricciones importantes para una institución que la entendemos como un referente científico, y que a pesar de esas dificultades fomenta el debate y el intercambio entre profesionales desarrollando una activa política de sesiones científicas y de conferencias, jornadas, etc. De otro lado, debido a que las colecciones son los pilares de toda institución museística, los programas de restauración y conservación preventiva constituyen una de nuestras mayores preocupaciones, pues su ejercicio atañe directamente a la responsabilidad sobre el patrimonio, en el caso concreto del museo se sustentan en actuaciones coordinadas en las que intervienen distintos servicios dentro del mismo, y cuenta con la inestimable colaboración del Instituto del Patrimonio Histórico Español (IPHE).

Actualmente el Museo Arqueológico Nacional se sitúa en un tiempo de cambios que se concatena con la remodelación espacial del edificio. En este proceso han de quedar fuera improvisaciones en el empeño de buscar la coherencia entre la idea del museo –su concepción– con la arquitectura que lo alberga, buscando entre todos los implicados (museo, arquitecto, Ministerio de Cultura) la distribución más racional de sus distintos espacios para adecuarlos a las necesidades concretas, unas internas y otras externas. La redacción del Plan Museológico del Museo Arqueológico Nacional ha tenido la oportunidad de confluir con la del proyecto de rehabilitación arquitectónica, realizado por la UTE

Frade–Prointec, lo que ha permitido un diálogo abierto para conjugar diversos elementos de gran importancia. Por una parte el respeto, absoluto, al edificio histórico, en este sentido no se nos escapa las dificultades que entraña toda adecuación de un inmueble de estas características. Por otra lograr un espacio funcional desde el punto de vista del usuario del museo y de las propias necesidades que imponen su quehacer diario, así quedarán perfectamente definidos los espacios públicos con o sin colecciones, y los espacios internos tengan colecciones o carezcan de ellas (despachos, instalaciones, etc). La responsabilidad social de la institución implica actuaciones diversas en el propio edificio: optimizar los medios de accesibilidad tanto eliminando las barreras físicas como favoreciendo la circulación de los visitantes, de los trabajadores del museo, y de los bienes culturales; la reubicación espacial de las colecciones permanentes y de las salas de exposiciones temporales, para posibilitar un nuevo acercamiento al museo ofreciendo itinerarios nítidos en torno a cada una de sus áreas temáticas, especialmente las relativas a la historia de España, a las insulares de Canarias y Baleares, a las colecciones de Egipto y del Próximo Oriente y a las griegas y etruscas. El museo reordenará la totalidad de sus espacios atendiendo a las distintas necesidades planteadas (visita pública, salas de reserva, laboratorios, fotografía, salas de investigación, etc.). Como institución museística, y en consonancia con las finalidades de conservación y transmisión de los bienes culturales, sus instalaciones estarán encaminadas a atender los problemas de conservación y de seguridad, tanto en las salas de exposiciones como en las de reserva. Unas y otras necesitan ser modernizadas en sus diferentes aspectos contando para ello con cuantos conocimientos científicos y tecnológicos existen, tanto los relativos a contenedores, sistemas de conservación o de exhibición como a los planteamientos expositivos en línea con la investigación histórica más actual. En este sentido la apuesta por la innovación es, sin duda, uno de los retos del futuro más próximo. Igualmente, la reforma del museo contempla la disposición de espacios adecuados para uso público, tanto los que requieren los investigadores como los que demandan los visitantes del museo a través de la amplia oferta cultural que desde el mismo se realiza.

Trazada la arquitectura física del museo, y conformada esa otra arquitectura simbólica basada en las colecciones, seguramente uno de los grandes retos es la difusión. La concepción del museo como espacio para el aprendizaje y para el tiempo de ocio está presente, desde hace unos años, en el pensamiento museológico, ya no basta la exposición de los objetos pues, aun siendo fundamental, el visitante precisa ser incentivado mediante los más variados recursos, unos destinados al público en general, para los que interviene directamente el departamento de difusión, otros para una comunidad más reducida como es la científica, en donde intervienen en la programación los departamentos de investigación. Desde hace años el Museo Arqueológico Nacional tiene abiertas distintas líneas de trabajo que abarcan actividades diversas dirigidas a un público muy variado, y que oscilan entre los talleres infantiles y las actividades científicas pasando por otras aproximaciones a los objetos ("La pieza del mes", "Mitos, cuentos y leyendas", "El museo animado", etc). Los hábitos del público han de enriquecerse con una dinámica continua que posibilite un acercamiento al museo siempre renovado. Entendemos el museo como un foro, especialmente para la arqueología y la historia del arte no contemporáneo, y de la misma manera trabajará y colaborará con otros organismos e instituciones en el fomento y el desarrollo de la teoría y del pensamiento museológico.

Los programas

Los programas son abordados desde la perspectiva de los fines del museo, o si se quiere de su misión, en un amplio marco que tiene como referencias la propia sociedad, la investigación, y la relación con otros museos, como se ha señalado más arriba. Para su puesta en marcha se requieren en primer lugar actuaciones de carácter interno que atañen tanto a la estructura de funcionamiento como a la gestión de las colecciones. En relación con la primera, es preciso un nuevo sistema de gestión que permita un desarrollo ágil de la institución museística, lo que implica una estructura organizativa que corrija la contemplada en el Real Decreto 683/1993, de 7 de mayo (por el que se reorganizó el MAN), adaptada a las necesidades actuales. Dicha estructura tiene como máximo órgano de decisión el Patronato, la Dirección apoyada por la Subdirección que coordina los departamentos técnicos, y la Gerencia de la que dependen los servicios de Mantenimiento, Seguridad, Administración e Informática. Y es necesaria una normativa de régimen interno que teniendo como referencia las disposiciones legales pertinentes (las de personal, las que atañen a las colecciones, las relativas a tasas o usos de espacios, etc), establezca las relaciones de funcionamiento entre las distintas áreas y servicios del museo. Respecto a la gestión de las colecciones, los programas irán hacia la consecución de condiciones óptimas de conservación y de documentación, como elemento previo de normalización. Entendemos que ha de haber programas estructurales y otros coyunturales. Los primeros definirán las actuaciones del museo en relación con las infraestructuras arquitectónicas, con el discurso de las salas de exposición permanente, con los mecanismos para la difusión, con la investigación y las relaciones institucionales con museos y centros de investigación. Los coyunturales serán programas anuales o plurianuales que desarrollen los anteriores así como cuantos tienen que ver con las colecciones (planes de restauración, campañas de acopio, exposiciones temporales, actividades concretas, etc). En definitiva, el Museo Arqueológico Nacional ha de favorecer que el público, como receptor del legado patrimonial, encuentre óptimos itinerarios intelectuales y físicos, hallando en el museo un espacio para el aprendizaje y el goce estético.

Bibliografía

AA.VV. (1986): *Faire un musée. Comment conduire une opération muséographique?,* Ministère de la Culture, Direction des Musées de France, La Documentation Française, París.

AA.VV. (1989): *La muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris.

AA.VV. (1993): *De gabinete a museo. Tres siglos de historia*, coordinado por Alejandro Marcos Pous, Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2007): *1er Encuentro Internacional Tecnologías para una museografía avanzada*, (Madrid 2005), ICOM-España, Madrid.

DÍEZ, R. (2000): "El impacto turístico del Guggenhein Museum de Bilbao", *Cursos sobre el Patrimonio Histórico 4, Actas de los X Cursos monográficos sobre el Patrimonio Histórico* (Reinosa, julio 1999), Ed. J.M. Iglesias, Santander: 139-146.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2006): *Planteamientos teóricos de la museología*, Ed. Trea, Gijón.

HUYGHE, R. (1968): *Los poderes de la imagen*, Barcelona.

MARTÍNEZ GARCÍA, J. (2005): "Nuevas perspectivas de los museos ante el desafío del futuro", *museos.es,* 1: 24-31.

NOGALES BASARRATE, T. (2004): "La investigación en los museos. Una actividad irrenunciable", *museos.es,* 0: 42-61.

Los programas de colecciones del Plan Museológico

Eva M.ª Alquézar Yáñez[1]
Subdirección General
de Museos Estatales

Eva María Alquézar, Licenciada en Historia del Arte, ingresa en el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos en 1992. Jefa del Departamento de Documentación del Museo Arqueológico Nacional de Madrid desde 1993 hasta 2001. Miembro de la Comisión de Normalización Documental de la Dirección General de Bellas Artes del Ministerio de Educación y Cultura de 1993 a 1996, encargada del estudio y redacción del "Proyecto de Normalización Documental de Museos". Coordinadora de los proyectos de información sobre el Patrimonio Histórico de la Subdirección General de Protección del Patrimonio Histórico, entre 2001 y 2003. Desde 2001 y hasta la actualidad, coordinadora del programa de Documentación de Museos de la Subdirección General de Museos Estatales. Actualmente, es jefa del Área de Colecciones de la Subdirección General de Museos Estatales.

Resumen

Los programas de colecciones conforman en su conjunto uno de los ocho ámbitos de planificación museística que contempla el modelo propuesto por el Ministerio de Cultura para la elaboración del Plan Museológico. Estos programas deben explicitar la política del museo en lo que se refiere al crecimiento de las colecciones (programa de incremento), sistema de documentación (programa de documentación), política de investigación (programa de investigación), necesidades de conservación y restauración (programa de conservación).

Palabras clave

Colecciones, planificación, incremento, documentación, investigación, conservación.

Abstract

The Collection Programs constitute as a whole one of eight areas of museum planning that considers the model proposed by the Ministry for Culture for the elaboration of the Museological Plan. These programs must make explicit the museum's policy in relation to collections growth (acquisition program), system of documentation (documenting program), research policy (research program), conservation and restoration needs (conservation program).

Key words

Collections, planning, growth, documentation, research, conservation.

[1] Correo electrónico: eva.alquezar@mcu.es

Los programas de colecciones del Plan Museológico

> "Everything that museums do flows from their collections. Thus a museum capital project […] cannot succeed unless it assists the professional staff in their endeavour to care for the collections."
> "It is planning for collections that the uniqueness of each museum is truly recognised" (Nicks, 2001:109 y 114).

> "La principal tarea y la herramienta del profesional de los museos es el tratamiento de las colecciones." (Grau, 1998: 34).

Las colecciones conforman uno de los ocho ámbitos de planificación museística que contempla el modelo propuesto por el Ministerio de Cultura para la elaboración del Plan Museológico (AA.VV., 2005).

Los programas de colecciones se encuentran entre los programas del Plan Museológico de obligado desarrollo por todo museo, independientemente de que, ante la circunstancia de la renovación arquitectónica de un museo, sean los programas arquitectónico y expositivo a los que se preste atención prioritaria. Siendo las colecciones uno de los aspectos que hacen al museo diferenciarse frente a otras instituciones culturales, la planificación de las actuaciones en relación con las colecciones se convierte en una tarea prioritaria y en la garantía para una gestión de calidad de aquello que hace al museo único y necesario.

> "The collection base defines the shape and direction of other museum activities because programmes and exhibitions that are not grounded in the collection resource cannot reflect the museum's unique strength as a cultural institution. At the same time, the uses to witch collections are to be put will be an important determinant of collection growth rates, space requirements and facilities needs."
> "The first step in identifying a museum's space and facility requirements is to analyse its collections policy. Without firm policy guidelines to define what is to be collected, how the collection is to be managed and cared for, how it is to be used and how fast collection will grow, the planning process will lack a firm foundation" (Nicks, 2001: 114 y 115).

Así, los programas de colecciones son fundamentales para un museo de nueva creación y para el que pretenda



Figura 1. David Teniers. El archiduque Leopold Wilhelm en su Galería de Pinturas en Bruselas, c.1651. Foto: Museo Nacional del Prado.

una renovación integral, no exclusivamente arquitectónica o expositiva. Además, la planificación de actuaciones en un museo ya consolidado debe contar siempre con la programación en cada una de las cuatro áreas que conforman los programas, frente a la temporalidad coyuntural del núcleo principal de otros programas, como son el institucional, arquitectónico, expositivo, cuyos proyectos de ejecución se concentran en un periodo de tiempo muy concreto y, con suerte, en unas pocas ocasiones más a lo largo de la historia del museo.

En estas líneas trataremos cuestiones generales, aplicables a cualquier museo, aunque la concreción de cada programa estará condicionada por las peculiaridades de cada institución, sus colecciones, el estado de la cuestión en lo referente al tratamiento técnico de las mismas, las prioridades del momento en la evolución histórica del museo, etc. Relacionaremos diferentes aspectos a tener en cuenta en cada uno estos programas, partiendo de la fase previa de análisis y evaluación y del diagnóstico sobre colecciones.

Los programas deben explicitar la política del museo en lo referente al crecimiento de las colecciones (programa de incremento), al sistema de documentación (programa de documentación), a la política de investigación (programa de investigación) y a las necesidades de conservación y restauración (programa de conservación).

Los cuatro programas pueden desarrollarse simultáneamente, y aunque se conciben principalmente como una planificación en torno a las colecciones, alcanzan algunas facetas del museo no estrictamente ligadas con ellas. Serían los casos de los archivos y biblioteca del museo (documentación), la investigación sobre diversos aspectos museológicos (investigación), o la conservación preventiva del inmueble que, en el caso de ser histórico, puede considerarse como un bien cultural más, integrante de la colección del museo (conservación).

También es importante señalar que, puesto que las colecciones son la razón misma de la existencia del museo, estos programas están directamente relacionados con el resto de programas del Plan Museológico. Del conocimiento de las acciones a emprender en torno a las colecciones del museo se desglosará buena parte del contenido del resto de los programas.

El modelo de Plan Museológico propuesto por el Ministerio de Cultura se compone de dos etapas básicas, que analizaremos a continuación desde el punto de vista de las colecciones.

La primera fase es la definición de la institución, que se desarrolla a partir del planteamiento conceptual, es decir, la plasmación de la misión y la visión del museo, que va a ser la guía de todas sus actuaciones. Esta fase incluye también el análisis y la evaluación de la institución en sus diferentes aspectos, con el objetivo de realizar un diagnóstico.

A partir de este diagnóstico y en una segunda fase, los diferentes programas deberán ordenar las actuaciones de futuro en cada uno de los ámbitos del museo, indicando prioridades, plazos y procedimientos de ejecución de posibles proyectos.

Análisis y evaluación de las colecciones

La fase de análisis y diagnóstico de las colecciones es necesaria para la posterior elaboración de los programas, no solamente de colecciones, sino también otros programas como el arquitectónico o el expositivo. Este análisis podrá realizarse con el mismo esquema de trabajo que el propuesto para los programas; es decir, en el diagnóstico de colecciones deberán recogerse, además de una definición de las mismas, todos aquellos aspectos relacionados con su incremento, documentación, investigación y conservación, con el fin de detectar las principales carencias y necesidades de las colecciones y establecer unas prioridades de actuación. Incluso en el caso de un museo no creado todavía, será necesario analizar algunos aspectos de las colecciones preexistentes que esté previsto asignarle.

Definición

El análisis deberá abordar el origen e historia de las colecciones, el número de bienes que las conforman en cifras totales y según su titularidad (colección estable, depósitos de instituciones y particulares), características y tipología (por disciplinas, por soportes materiales, por cronología, por clasificación temática…), así como su ubicación (expuestas, en reserva, en depósito en otras instituciones).



Figura 2. Modelos históricos de fichas de inventario. Foto: Museo Arqueológico Nacional.

Será importante hacer también una valoración de las colecciones en sí mismas y en relación con las de otros museos de su ámbito territorial y/o temático, indicando qué tienen de singular, qué valores se pueden potenciar, qué aspectos culturales tienen mayor relevancia y las identifican, cuáles tienen entidad para formar parte de la exposición permanente, con los niveles de representatividad que se quieran señalar.

Incremento

Algunos aspectos a tener en cuenta en la fase de análisis y evaluación en lo referido al incremento de las colecciones son los siguientes: criterios que ha seguido el museo históricamente; datos sobre el aumento en los últimos años (podrían analizarse periodos de 5 o 10 años) y problemática generada: número de bienes ingresados, modos de ingreso más habituales, colecciones que más han aumentado, "lagunas" en la colección no atendidas…; condicionantes más habituales (capacidad de almacenamiento, capacidad de gestión, imperativos y limitaciones legales o administrativos: obligación de acopio –determinante en el caso de museos arqueológicos–, grado de autonomía y/o dependencia...).

En este ámbito, un indicador interesante es el del número de nuevos bienes incorporados a la exposición permanente del museo, así como los presentados en publicaciones y exposiciones temporales de nuevas adquisiciones o de otra temática más específica.

Documentación

El análisis y evaluación del estado de documentación de las colecciones y de la configuración general del sistema documental del museo puede abordar los siguientes aspectos:

- Evolución histórica de la documentación de colecciones desde el origen del museo: tipos y características de los libros de registro (secuencias cronológicas, lagunas, información contenida); tipos de fichas de inventario y catálogo; sistemas de numeración y siglado, con sus problemáticas específicas (duplicados, número vacíos, multiplicidad de números por pieza, diversos sistemas de numeración, pérdidas de referencias numéricas…); documentación de conservación y restauración; documentación gráfica de colecciones (tipos, sistema de archivo y localización, estado de conservación…); otros instrumentos documentales (topográficos, control de movimiento de fondos, dosieres de pieza…); relaciones y vínculos entre todos estos instrumentos documentales.
- Porcentaje de fondos museográficos y documentales: inventariados y catalogados (en soportes tradicionales o informatizados), fotografiados, digitalizados, que cuentan con documentación de ingreso, con documentación de su historial de conservación y restauración, etc.
- Gestión de colecciones: procedimientos más habituales (ingresos, entradas temporales, bajas, movimientos internos, préstamos a exposiciones, depósitos…); procedimientos en cada caso, responsabilidades, documentación generada y archivado de la misma.
- Colecciones documentales y archivos: número y características; tipología: administrativos, documentales, fotográficos, sonoros, audiovisuales…; procedencia o producción, organización, usos; sistemas de clasificación y tratamiento técnico; condiciones de conservación y almacenaje; crecimiento (en número y porcentaje).
- Biblioteca: número de volúmenes; especialización temática; crecimiento; grado de catalogación; condiciones de almacenaje y conservación; servicios prestados; identificación de procesos documentales y de gestión; grado de normalización.
- Informatización de la documentación y gestión museística: instrumentos documentales y procesos informatizados; programas informáticos utilizados; estructuras de información (tablas, relaciones entre tablas, normas y patrones de cumplimentación de datos); imágenes digitalizadas (número, formatos, resolución, dimensiones; contenido de las imágenes –colecciones, documentos administrativos, otros documentos textuales, fotografías documentales, fotografías de procesos de restauración…–); otro tipo de documentos digitalizados (grabaciones sonoras, filmaciones…); ubicación de la información y política de seguridad (datos, imágenes, otros documentos digitales); grado de implantación en el museo (por áreas).
- Acceso y difusión de la información: acceso de los investigadores a los archivos y conjuntos documentales; servicios prestados; procedimientos, frecuencia, colecciones y documentación más demandados; acceso público a la documentación de las colecciones para su divulgación: catálogos publicados, *on-line*…

En líneas generales, se trataría de identificar los procedimientos, secuencias de trabajo y responsabilidades, los recursos humanos y materiales empleados, con el fin de realizar una evaluación, detectar carencias y definir prioridades.

Investigación

La investigación en el museo se centra fundamentalmente en las colecciones, aunque también se pueden abordar temas tangenciales a las mismas y ligados con diversas materias museológicas o relacionadas con la museología.

Entre los aspectos evaluables en esta fase de análisis podríamos señalar los siguientes:

- Estado de la investigación de las colecciones: catalogadas y contextualizadas; publicadas; criterios utilizados; pendientes de investigar; prioridades; difusión de la investigación sobre las colecciones.

– La investigación del museo: adecuación del personal técnico a la especialidad de las colecciones; áreas de investigación; proyectos de investigación institucionales; participación en proyectos de investigación externos (nacionales e internacionales), ya sea institucionalmente o a título individual (técnicos del museo); memorias y publicaciones (catálogos, monografías, revistas, artículos, difusión en Internet,…); organización de congresos, coloquios, cursos…; valoración del papel y alcance científico del museo en el panorama investigador nacional e internacional.
– Relaciones externas: participación en redes de intercambio de profesionales; relación con los departamentos universitarios y otros organismos de investigación; participación del personal técnico en cursos, congresos, mesas redondas…
– La investigación externa en el museo: atención a investigadores externos; colecciones estudiadas por ellos en proyectos ajenos.

Como en los casos anteriores, este análisis debe conducir a detectar las principales carencias y necesidades en el área de investigación, para poder establecer unas prioridades de actuación en la fase de programación.

Conservación

En relación con la conservación en el museo, la fase de análisis y evaluación desarrollará como mínimo los siguientes puntos:
– Criterios generales seguidos hasta la fecha por el museo en conservación preventiva y restauración de colecciones.
– Estado de conservación y necesidades de restauración de las colecciones, todo lo detallado que se pueda; como mínimo, se evaluarán estos aspectos en porcentajes: bueno (no requiere ninguna intervención); regular (requiere una mínima intervención); malo (requiere una intervención integral y/o urgente).
– Conservación preventiva en áreas públicas e internas con colecciones: condiciones ambientales (máximas, mínimas y medias estacionales de humedad relativa y temperatura); iluminación (fuentes y mediciones); contaminación (síntomas observados y medidas de solución adoptadas según tipo de contaminación: biológica, atmosférica, acústica); criterios generales seguidos por el museo para la manipulación, almacenaje y exposición de las colecciones.
– Restauración: qué se ha restaurado; con qué planificación, qué procedimientos, qué documentación se conserva.

De la detección de carencias y necesidades derivarán las prioridades de actuación en este ámbito, que se explicitarán en la fase de programación.

Programas de colecciones

Una vez realizado el diagnóstico, los programas de colecciones deben ordenar las actuaciones de futuro en este ámbito, indicando necesidades, prioridades, plazos y procedimientos de ejecución sobre posibles proyectos.



Figura 3. Documentación de la restauración de colecciones.
Foto: Museo de América.

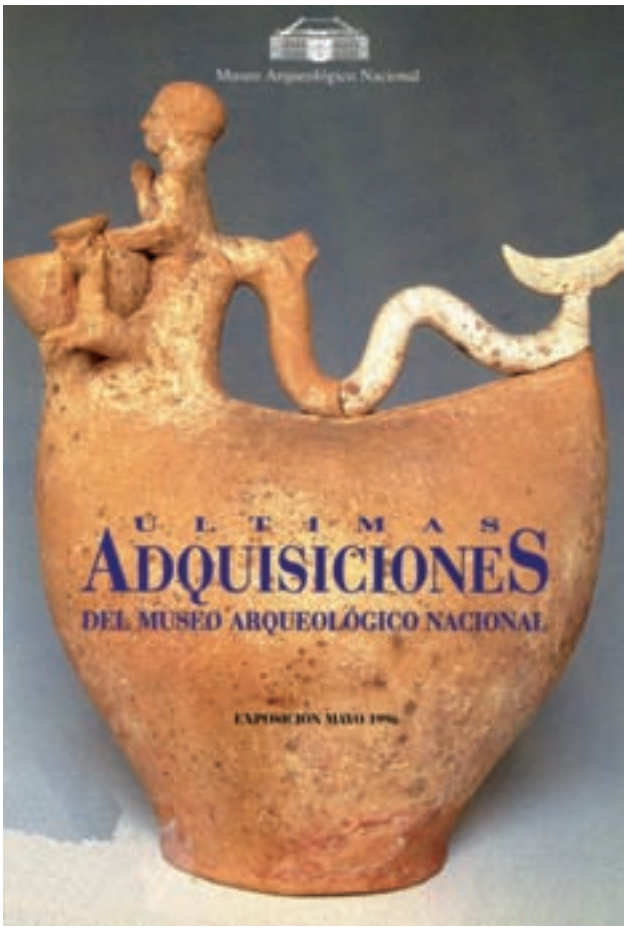


Figura 4. Difusión de nuevas adquisiciones de colecciones.
Foto: Museo Arqueológico Nacional.

Programa de incremento

Este programa deberá ir encaminado a garantizar el necesario y correcto incremento de las colecciones con un planteamiento de futuro, partiendo de unos criterios básicos que guiarán la adquisición de bienes culturales.

Se diseñará en función del planteamiento conceptual del museo y la orientación de su actividad para la consecución de determinados objetivos. La ponderación de cada uno de esos objetivos podrá condicionar este programa: objetivos de conservación (conservar o proteger unos bienes en peligro); objetivos científicos (documentar e investigar ciertos aspectos de la cultura material); objetivos divulgativos (completar el discurso expositivo, realizar exposiciones temporales, etc.).

Aspectos básicos que deberá explicitar el programa de incremento son: secciones de la colección que precisan ampliarse o completarse; tipología de bienes muebles que deben adquirirse prioritariamente; criterios de selección (estado de conservación; información asociada, valor del contexto; valores añadidos: simbólicos, históricos, rareza…); formas preferentes de incremento de colecciones; plazos; condicionantes, necesidades y soluciones para superarlos (capacidad de almacenamiento; capacidad de gestión; imperativos y limitaciones administrativas o legales para la adquisición de bienes culturales, como la autonomía o dependencia de otros órganos, la obligación de acopio en el caso de los museos arqueológicos, etc.).

Además, deberán quedar claramente reflejados los criterios deontológicos que se van a observar a la hora de incrementar las colecciones, los medios de captación de las mismas (captación de donantes, con las contraprestaciones que se establezcan, trabajos de campo, subastas…) y los criterios que van a regir la aceptación de donaciones y depósitos. También es importante planificar cuáles van a ser los procedimientos internos de gestión en el museo desde el momento en que se realice una propuesta concreta de adquisición hasta el ingreso efectivo en el museo: definición de tareas y responsabilidades; descripción de procedimientos.

En relación con el programa de incremento también pueden planificarse en esta fase algunas actuaciones encaminadas a la reorganización de la colección estable del museo, que puede contemplar los depósitos en otras instituciones e incluso propuestas de ordenación de colecciones, siempre y cuando el planteamiento conceptual del museo le permita "prescindir" temporal o definitivamente de determinados bienes.

Por último, creemos importante señalar que el programa de incremento debe estar en consonancia con otros programas del Plan Museológico, tanto de colecciones como de otros ámbitos, ya que las actuaciones derivadas del incremento marcarán algunos aspectos de otros programas y a su vez estarán condicionadas por objetivos señalados en éstos. En este sentido, la relación será especialmente estrecha con los otros programas de colecciones:

- Programa de documentación: una correcta política de incremento de colecciones, acompañada de la documentación necesaria, puede facilitar en gran medida las tareas documentales; del mismo modo, un incremento masivo y descontrolado (materiales arqueológicos) puede "colapsar" los procedimientos documentales e impedir un adecuado control.
- Programa de investigación: la política de incremento puede condicionar positiva o negativamente las líneas de investigación del museo, que a su vez también marcarán en gran medida esta política.
- Programa de conservación: la política de incremento debe tener en cuenta el estado de conservación de los objetos. Debe prever necesidades de conservación preventiva y restauración.

Otros programas:

- Programa arquitectónico: los espacios de almacenamiento del museo deben prever las necesidades o imperativos de incremento de las colecciones, muy importantes en el caso de los museos arqueo-



Figura 5. Biblioteca. Museo de Altamira. Foto: Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira.

lógicos. La insuficiencia de estos espacios es uno de los principales condicionantes a la hora de planificar una política de incremento.
– Programa expositivo: debería ir incorporando nuevas colecciones en función del programa de incremento, que a su vez se desarrollará según las necesidades expositivas del museo.
– Programa de difusión y comunicación: las nuevas adquisiciones deben darse a conocer a través de la política de difusión y comunicación del museo, sirviendo a objetivos divulgativos.
– Programa de recursos humanos: ingresos masivos de colecciones pueden exigir mayores necesidades de personal para su gestión y tratamiento técnico.
– Programa de recursos económicos: deberá contar con una partida dedicada al desarrollo del programa de incremento en el caso de que el museo adquiera las colecciones directamente. Al margen de la propia adquisición, el acondicionamiento y mantenimiento de las nuevas colecciones en el museo exige unos recursos económicos que es necesario programar adecuadamente.

Programa de documentación

El museo es una institución que reúne, produce y gestiona información, convirtiéndose la documentación en uno de los pilares básicos sobre los que descansa su organización interna. El objetivo del programa de documentación es ordenar todas las actuaciones necesarias para aplicar en el museo un sistema de documentación que permita el control y la gestión de las colecciones, fondos documentales, administrativos y bibliográficos, de modo que se asegure la preservación de la información cultural de la que el museo es portador. Debe plantear acciones de futuro, indicando necesidades, prioridades, plazos y procedimientos de ejecución sobre posibles proyectos.

Debe contener las directrices generales del sistema documental del museo: la identificación y análisis de los elementos que deben configurarlo (conjuntos de documentos y procesos) y las fórmulas de ordenación física y conceptual de la información. Contemplará la elaboración o adopción de criterios y normativas documentales de colecciones, archivos y biblioteca: modelos y normativas de identificación, localización, descripción y catalogación de colecciones y documentos; definición de tipos de numeración a utilizar, niveles de información; adopción de vocabularios normalizados (tesauros) y delimitación de su utilización. En general, se establecerán las prioridades en el ámbito de la documentación y se redactarán protocolos de actuación y reparto de responsabilidades.

El programa de documentación puede contener además una planificación de actuaciones concretas para desarrollar el sistema de documentación aplicado: campañas de inventario y catalogación de colecciones, archivos documentales y fondos bibliográficos; revisión y control documental de los depósitos de bienes culturales en el museo y de bienes de la colección estable fuera el mismo; definición de procedimientos de gestión de colecciones (ingresos, entradas temporales, movimientos internos y externos, bajas), así como de la documentación generada y las responsabilidades implicadas; documentación de los procesos de conservación y restauración de colecciones (tipos documentales generados, modelos y procedimientos).

Aunque el programa de documentación es uno de los programas de colecciones, contempla la planificación de actuaciones no estrictamente ligadas a éstas, pero sí a otros repertorios informativos: los archivos del museo. Este programa deberá establecer el tratamiento técnico a que serán sometidos los diferentes archivos del museo, ya se trate de archivos de control y gestión de colecciones, archivos documentales y fotográficos, o archivos administrativos. Se tratarán aspectos como la identificación de tipos y series documentales, los modelos y normativas a utilizar en su tratamiento técnico, los niveles de información a extraer, los sistemas de numeración, la política de conservación e incremento de los archivos, los servicios a prestar dentro y fuera del museo, la política de acceso público, etc.

También deberá incluir una planificación de actuaciones en el ámbito de la biblioteca del museo: definición de servicios a prestar; tipos de público; niveles de acceso; política de incremento de fondos bibliográficos (adquisiciones, intercambio…); sistema de gestión bibliotecaria…

Un aspecto muy importante dentro de la planificación del sistema documental del museo es la posible implantación de sistemas informatizados de documentación y gestión de colecciones, fondos documentales, administrativos y bibliográficos, que pueden incluir entre los procedimientos a desarrollar la digitalización de colecciones y documentos. La programación de estas tareas exige tener previamente claras las finalidades, los recursos disponibles, las prioridades y requisitos



Figura 6. Catálogos de colecciones y otras publicaciones de investigación museológica. Foto: R. Alonso.

previos, las características técnicas de los bancos de datos y/o información multimedia que se pretenden conseguir, así como la política de almacenamiento y seguridad de datos y documentos digitales.

El sistema documental del museo debe prever igualmente cuestiones ligadas a la accesibilidad de la documentación a investigadores y público: identificación de tipos de usuarios, delimitación de procedimientos de acceso, etc. Por último, también pueden contemplarse relaciones externas en este campo, como el establecimiento de redes de intercambio de información con otros museos e instituciones afines, o la participación en catálogos de bienes culturales y otras iniciativas similares.

El programa de documentación está estrechamente vinculado al resto de programas de colecciones, así como a los demás programas del Plan Museológico. Además de la ya citada vinculación con el programa de incremento, es especialmente necesaria la relación con los programas de investigación y conservación. Un buen sistema documental es la base para poder desarrollar una investigación sobre las colecciones, tanto por constituir un banco de datos básico para conocer el historial de las mismas, como por todo aquello que puedan aportar a la investigación unos archivos documentales y una biblioteca bien tratados técnicamente. A su vez, la investigación deberá revertir sus hallazgos y conclusiones en el sistema documental del museo.

Por otro lado, el programa de documentación deberá aportar al de conservación las herramientas y mecanismos necesarios para que la información generada por las tareas de conservación preventiva y restauración de colecciones enriquezca el sistema documental del museo. Además, el programa de conservación deberá incluir entre sus objetivos la adecuada conservación de los fondos documentales del museo, con unas necesidades específicas derivadas de sus soportes, generalmente muy sensibles.

Programa de investigación

Establecerá las grandes líneas de investigación del museo, las relaciones con otros centros de investigación que se considere necesario instaurar o potenciar, así como los medios que se dispondrán para acoger la investigación externa en el museo.

En cuanto al primer punto, la investigación del museo, dirigida por el personal técnico del mismo y realizada por personal de plantilla o contratado, y/o en colaboración con personal de otros museos e instituciones científicas, este programa deberá marcar sus grandes líneas, teniendo en cuenta que debe tratarse de una investigación al servicio del museo, orientada según objetivos y necesidades propios, en relación con su planteamiento conceptual. Si se trata de un museo de vocación predominantemente científica, la investigación marcará las actuaciones en otras áreas (documentación, difusión); si se trata de un museo de vocación más comunicativa, en ese caso la investigación estará al servicio de las necesidades de difusión y comunicación.

Las áreas de investigación pueden definirse en torno a las colecciones, pero pueden alcanzar otros temas museológicos, como la conservación preventiva, las técnicas de restauración, el público, la arquitectura del museo, la historia de la institución, etc. El programa de investigación deberá establecer, además de las áreas y prioridad de las materias a investigar, los niveles de investigación, que en lo referente a colecciones podrían catalogarse como:

- Nivel básico, catalogación y estudio de conjuntos, según diferentes criterios: tipologías, técnicas, materiales, funcionalidad, unidades de producción, unidades de uso, épocas, culturas…
- Nivel contextual, desde puntos de vista sincrónicos y/o diacrónicos, incidiendo en las interrelaciones (funcionales, estéticas, simbólicas…).

En definitiva, el programa incluirá unas directrices generales de investigación, una definición de criterios y metodología.

Uno de los aspectos básicos del programa es la planificación de cómo revertir la investigación en el museo, de modo que sirva a sus objetivos y sus resultados se transmitan más allá de la institución, ya sea a través de la exposición permanente o exposiciones temporales, de publicaciones, cursos, jornadas…

La planificación de la investigación del museo también deberá contemplar las relaciones de futuro con otras instituciones en esta materia, previendo los mecanismos de colaboración e intercambio con instituciones museísticas, de investigación y del ámbito cultural en general, de modo que se potencie la investigación del museo, la investigación externa en el museo y la difusión de sus resultados.

En relación con la investigación externa en el museo, dirigida y realizada por personal ajeno al centro, al servicio de necesidades, objetivos y planteamientos propios y distintos a los del museo, el programa de investigación debe contar con protocolos y mecanismos de atención a investigadores y colaboración institucional, de modo que se facilite la investigación y se compatibilice con la realidad del museo, sus medios y actividades. También deben establecerse protocolos y mecanismos para revertir los resultados de la investigación en el museo, a través de exposiciones, publicaciones, coloquios, intercambio profesional…

Como los programas anteriores, el de investigación tiene una estrecha relación con otros programas de colecciones, así como de otras áreas:

- Programa expositivo: una de las repercusiones más evidentes de la investigación en el museo es la actualización del discurso expositivo.
- Programa de difusión y comunicación: las líneas de investigación del museo incidirán en el mensaje a difundir por el mismo, en actividades, publicaciones… Un museo volcado en la comunicación, puede marcar sus líneas de investigación en apoyo de esta misión.



Figura 7. Evacuación de colecciones durante la Guerra Civil. Museo Arqueológico Nacional. *ca.*1937. Foto: Donación J. Vaamonde. Instituto del Patrimonio Cultural de España, Ministerio de Cultura.

– Programa de recursos humanos y económico: deben programar las necesidades de recursos humanos y materiales que permitan llevar adelante el programa de investigación (como el resto de programas de colecciones).

Programa de conservación

Definirá las condiciones necesarias para la conservación de las colecciones en todas las áreas del museo, públicas e internas, y establecerá las actuaciones necesarias para alcanzar dichas condiciones. Igualmente, tendrá como objetivo definir los criterios de intervención en las colecciones y todos aquellos aspectos que garanticen su integridad física.

Además, como ya hemos analizado en el resto de programas, estos objetivos tienen un alcance que va más allá de las propias colecciones, debiendo el programa de conservación abordar aspectos de conservación preventiva e intervenciones en el propio contenedor de las mismas, el edificio, que en función de sus características arquitectónicas y patrimoniales deberá ser objeto de una programación específica que garantice la conservación de sus valores materiales y culturales.

Centrándonos en las colecciones, se trata de definir un plan de conservación preventiva que establecerá los parámetros ambientales de conservación generales y específicos estimados óptimos según las características del edificio y su entorno, la naturaleza, condiciones de mantenimiento y ubicación física de las colecciones (exposición/almacén; en movimiento interno/externo): humedad relativa, temperatura, luz, protección contra contaminación y plagas… Pero también establecerá los sistemas de medición y programas de evaluación de dichos parámetros, los sistemas de control y corrección, así como los espacios, equipamientos e instalaciones necesarios.

Este programa fijará las condiciones que deben reunir y mantener estos espacios, equipamientos e instalaciones relacionados con la conservación de las colecciones, tanto en situación de almacenamiento, como de exposición o movimiento, prestándose en este último caso especial atención a los criterios y necesidades referidos a la manipulación y embalaje de los bienes.

En relación con la conservación preventiva, la programación del museo debe incorporar un "plan de emergencia de colecciones", gran asignatura pendiente en los museos españoles, que muy recientemente comienza a ser abordada en el seno de un grupo de trabajo constituido en la Subdirección General de Museos Estatales. Este plan debe contener una evaluación de riesgos a los que están sometidas las colecciones en cada caso, junto con un análisis de posibles daños y posibilidades de prevención de los mismos. Debe definir prioridades y protocolos de actuación en caso de emergencia.

En cuanto a las intervenciones directas en los bienes que generalmente se engloban dentro de las tareas de restauración, el programa de conservación deberá establecer las prioridades de intervención, según las necesidades del museo a corto, medio o largo plazo (colecciones destinadas a una nueva instalación museográfica o programa de exposiciones temporales; colecciones en estado de conservación crítico o en diversos grados de deterioro…). Además, será necesario establecer criterios firmes y metodología a seguir en distintas situaciones y procedimientos: erradicación de procesos de deterioro, nivel de intervención y de res-

titución, preparación de las colecciones para su almacenaje o exposición, de modo que se garantice su integridad, estabilidad y legibilidad, es decir, su correcta interpretación histórica.

El programa incluirá prioridades y propuestas de tratamientos específicos para bienes concretos, especialmente aquellos más relevantes en cuanto a su complejidad material, su fragilidad, la criticidad de su estado de conservación o su significación cultural en el contexto del resto de las colecciones.

El museo también definirá en este programa los criterios y metodología de documentación de los procesos de conservación preventiva y restauración, que deberá registrar adecuadamente información textual y gráfica tanto del estado de conservación previo, como de los análisis, tratamientos y actuaciones llevados a cabo sobre las colecciones, así como de las recomendaciones para la correcta conservación de cada bien.

En general, el programa de conservación incluirá el establecimiento de líneas de trabajo, estudio, experimentación; el planteamiento de necesidades y recursos imprescindibles; y las fases de trabajo necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Ya hemos señalado la estrecha relación que debe existir entre todos los programas de colecciones. En el caso del programa de conservación, además de lo ya indicado, queremos destacar algunos aspectos en relación con otras áreas del Plan Museológico:

– Proyecto arquitectónico: deberá contar con las necesidades de conservación preventiva específicas del propio edificio y de sus colecciones, muy condicionadas por cómo se plantee un nuevo edificio o la adaptación de uno existente. También serán determinantes los espacios y equipamientos de almacenamiento y tratamiento físico de colecciones.
– Proyecto expositivo: deberá tener en cuenta las necesidades de conservación preventiva de las colecciones, en algunos casos muy sensibles a su exposición continuada.

Los proyectos de colecciones

La materialización concreta de las especificaciones técnicas recogidas en cada uno de los programas de colecciones se hará posible a través de los proyectos, documentos ejecutables que irán desarrollando las actuaciones previstas en la programación.

A diferencia de los programas, que son cauces permanentes del trabajo del museo, los proyectos tienen objetivos definidos, plazos específicos de realización, y con frecuencia son ejecutados por profesionales externos al museo con un presupuesto cerrado. Todo proyecto desarrolla un objetivo, cuenta con unos responsables y con un plazo de ejecución.

Los proyectos se irán definiendo, planificando y ejecutando en función de las prioridades, plazos y condicionantes establecidos en los programas, así como de acuerdo a las posibilidades y recursos del museo en cada momento durante el periodo de desarrollo de su Plan Museológico.

A modo de ejemplos, señalaremos para terminar algunos de los tipos de proyectos que podrían plantearse en desarrollo de cada uno de los programas de colecciones.

Programa de incremento:
– Campañas de captación de donaciones y depósitos.
– "Prospección" de posibles adquisiciones de determinados tipos de colecciones.
– Exposición y/o publicación de nuevas adquisiciones.

Programa de documentación:
– Inventario y catalogación de colecciones.
– Documentación gráfica de colecciones.
– Revisión y control documental de depósitos.
– Catalogación, preservación y digitalización de archivos documentales.
– Catalogación de fondos bibliográficos.
– Implantación de un sistema informatizado de gestión y documentación.
– Accesibilidad de usuarios a la documentación.
– Difusión en web de colecciones, fondos documentales y bibliográficos.

Programa de investigación:
– Proyectos de investigación en los ámbitos: colecciones, conservación preventiva, restauración, institución, edificio, público, recursos técnicos, museología.
– Celebración de congresos, cursos…
– Publicaciones científicas.

Programa de conservación:
– Tratamientos concretos de conservación y restauración.
– Control de parámetros ambientales e iluminación en áreas con bienes culturales.
– Control de plagas.
– Sistemas de embalaje en almacén y para movimientos.
– Ordenación, clasificación e informatización del archivo de conservación y restauración.

Bibliografía

AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Ministerio de Cultura.

GRAU LOBO, L. (1998): "La colección, límite y perspectiva del museo. Algunas ideas a contrapelo", *Museo*, 3: 34-40.

NICKS, J. (2001): "Collections Management", en *The Manual of Museum Planning*, ed. by Gail Dexter Lord and Barry Lord (2nd. edition): 109-139.

Los programas de colecciones del Museo Nacional de Artes Decorativas

Alberto Bartolomé Arraiza[1]
y equipo técnico del MNAD[2]

Alberto Bartolomé Arraiza es Doctor en Historia del Arte y Arqueología. Pertenece al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos y al de Técnicos Superiores de la Administración Local. Ha desempeñado el puesto de Consejero Provincial de Bellas Artes en la provincia de Burgos. Ha realizado el Catálogo Monumental de la Provincia de Burgos por encargo del Ministerio de Cultura. Ha pertenecido a la Junta de Calificación, Valoración y Exportación de Bienes del Patrimonio Histórico Español y a la Junta Superior de Museos. En la actualidad es director del Museo Nacional de Artes Decorativas, Profesor–Tutor de Historia del Arte en la UNED, miembro del Patronato del Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "Gonzalez Martí" y Académico Correspondiente de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando.

Resumen

El Plan Museológico (en adelante PM) del Museo Nacional de Artes Decorativas (en adelante MNAD) elaborado en el año 2003 replantea la finalidad y los objetivos de la institución, y formula los programas y proyectos para su consecución. Para ello se elaboró un *Documento de desarrollo* en el que se definía su estructura orgánica, se especificaban las funciones y tareas de cada uno de sus órganos y se trazaba la programación a largo plazo y un avance de proyectos a medio y corto plazo. Dicha estructura orgánica del MNAD hace depender de la dirección del museo a cinco departamentos de rango equivalente: documentación, investigación, conservación preventiva y restauración, difusión y comunicación, y administración.

Palabras clave

Plan Museológico, programas de colecciones, documentación, investigación, conservación.

Abstract

The Museological Plan (hereafter MP) of the Museo Nacional de Artes Decorativas (hereafter MNAD) elaborated in the year 2003 redefines the aim and objectives of the institution, and formulates programs and projects to be achieved. A *Development Document* was drawn up for this in which its organic structure was defined, the functions and tasks of each of its departments made clear and long-term programming formulated, as well as the advancing of short and medium-range projects. MNAD stated organic structure places five departments of equal rank directly under the museum director and board: documentation, research, preventative conservation and restoration, public communication and dissemination, and management.

Key words

Museological Plan, collections programs, documentation, research, conservation.

[1] Correo electrónico: arraiza@mcu.es

[2] Equipo técnico del MNAD: Ana Cabrera Lafuente, Paloma Muñoz-Campos García, Sofía Rodríguez Bernis, Fernando Sáez Lara.

Introducción

La programación a largo y medio plazo del MNAD se formuló en el PM y en su primer *Documento de desarrollo*, presentados ambos ante la Subdirección General de Museos Estatales (en adelante SGME) en 2003. El propósito del equipo técnico del museo, que contó con la ayuda de Ángela García Blanco para redactar ambos documentos, era replantear la finalidad y los objetivos de la institución y, en consecuencia, los programas y proyectos para su consecución, y los procedimientos de trabajo que los hicieran posibles.

La redacción del Plan Museológico

En 2003, el MNAD abrió un periodo de reflexión sobre su identidad y las condiciones de sus instalaciones, que dio como fruto un diagnóstico de su situación y un completo plan de necesidades que supusieron, por una parte, el arranque de la redacción de su actual PM y, por otra, la oferta de un cambio de sede por parte del Ministerio de Cultura. Con este acicate, y gracias a la incorporación de nuevo personal técnico, el PM se presentó a la SGME en la primavera de ese mismo año.

Para completar sus contenidos, que versaban principalmente sobre la conceptualización del nuevo museo, se elaboró un *Documento de desarrollo* (octubre 2003) en el que se definía su estructura orgánica, se especificaban las funciones y tareas de cada uno de sus órganos, y se trazaba la programación a largo plazo y un avance de proyectos a medio y corto plazo.

Además, incluía la propuesta del organigrama necesario para acometer adecuadamente los mencionados programas y proyectos, que no sólo tenía en consideración el consabido incremento de plantilla, sino también las necesidades planteadas para que la nueva organización departamental (con su nueva estructura de funciones y nueva distribución de tareas) se concretara de manera lógica y bien coordinada (Figura 1).

La implantación del Plan Museológico

La implantación del PM se inició a finales de ese mismo año. Por el momento, se está llevando a cabo sin un incremento extraordinario de medios materiales y humanos, si bien la SGME ha tratado de apoyar al museo en la medida de sus posibilidades. La estructura y el modo de funcionamiento del museo se han renovado por completo, y los programas generales de trabajo están suficientemente enraizados. Los proyectos, sin embargo, no se han completado en su totalidad, pero se están llevando a término en el orden y con los procedimientos de trabajo previstos. Tampoco se ha puesto aún en marcha el traslado del museo a una nueva sede, uno de los puntos clave del plan.

Entre el presente y el futuro: objetivos y perspectivas de la planificación del nuevo MNAD

La reestructuración del organigrama y del sistema de trabajo, la ampliación de las colecciones y su extensión hacia el siglo XXI, la corrección de la finalidad y los objetivos de la institución –con lo que comporta de giro en la metodología de acercamiento científico a las colecciones– y la implantación de un programa de difusión y comunicación que comience a transmitir el giro conceptual del museo son los objetivos prioritarios de la programación del MNAD.

a) La Planificación de las funciones y de las tareas ha permitido la renovación completa de la estructura de trabajo, de manera que todos los departamentos se han hecho corresponsables de las colecciones en las áreas de trabajo de su competencia. Lo más interesante de nuestro organigrama es subrayar que refleja el trabajo en equipo, ya que favorece el funcionamiento de líneas transversales de trabajo hacia un objetivo común. Esto significa que, en la teoría y en la práctica, en

ORGANIGRAMA MNAD



Figura 1. Organigrama funcional del museo. Gráfico: Museo Nacional de Artes Decorativas.

el MNAD, ningún conservador es "titular" de una colección determinada, sino responsable de un área funcional.

Asimismo se ha potenciado la máxima coordinación de las actuaciones y la participación de todas las áreas en el trabajo común. Para ello el museo ha dotado de contenido a:

– El Consejo de Dirección (CD), como órgano de asesoramiento a la dirección en la toma de decisiones y en la programación de las actuaciones del museo.
– La subdirección, que se ha constituido en el órgano de coordinación que vela por la ejecución de lo establecido por el CD.

b) La composición de las colecciones y la apertura hacia el diseño contemporáneo. La ampliación del marco cronológico de las colecciones gracias a la adquisición prioritaria de objetos contemporáneos tiene el propósito de favorecer la modernización de la institución y la corrección de la metodología de investigación y presentación de las colecciones. El proceso se inició con la incorporación de la colección Bröhan, que incluye piezas abanderadas y únicas del Movimiento Moderno europeo y tendrá continuidad con el acopio de las principales producciones del diseño español de los siglos XX y XXI[3].

c) La conceptualización del museo. Con el replanteamiento de sus contenidos científicos, el museo pretende, a través de su exposición permanente, hacer una aportación sustancial a la interpretación de la historia de las "artes decorativas" y del "diseño contemporáneo", considerados como una única disciplina. Para ello, y merced al programa de investigación, se está realizando una relectura de las colecciones que presta atención a:

– La revisión de los ciclos estilísticos de medio y corto alcance en el campo de las artes decorativas y del diseño, a la luz de la evolución del gusto en sus diferentes manifestaciones geográficas, sociales e ideológicas.
– La revisión de los flujos de intercambio artístico entre la Península y las áreas culturales que han ejercido su influencia sobre ella o que han recibido su impronta. Se trata de replantear el papel relativo de las artes decorativas españolas en el contexto no sólo europeo sino global.

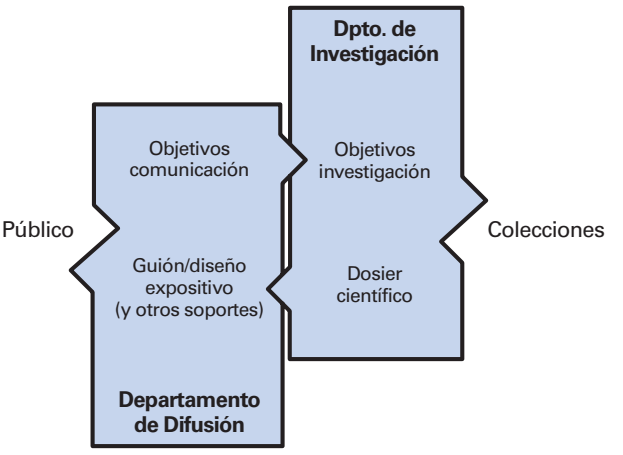


Figura 2. Relaciones transversales entre los programas de los departamentos de investigación y de difusión.
Gráfico: Museo Nacional de Artes Decorativas.

d) La difusión y la comunicación al servicio de la finalidad y los objetivos del museo. Un avance de los resultados de la interpretación contextual de las colecciones se presentará al público a través de un programa de exposiciones temporales experimentales**,** que tiene un doble propósito:

– Proponer lecturas parciales de las colecciones que sirvan para plantear aspectos clave de la exposición permanente del futuro museo.
– Evaluar la respuesta del público, con el fin de corregir los puntos de vista y las estrategias comunicativas a medida que avance el proceso de desarrollo del nuevo MNAD (Figura 2).

Los programas de colecciones

La estructura orgánica del MNAD hace depender de la dirección del museo a cinco departamentos de rango equivalente: documentación, investigación, conservación preventiva y restauración, difusión y comunicación, y administración. El *Documento de desarrollo* del PM planteaba la programación de los tres primeros, que son los que se consideraron en su momento prioritarios por tres motivos:

– En primer lugar, porque era necesario establecer un orden y una secuencia: el museo no era capaz de asumir la puesta en marcha de todo el plan de forma simultánea. Haberlo intentado, a la vista de que era un esfuerzo excesivo, habría representado poner en peligro el plan en su totalidad, abrumado el equipo ante la imposibilidad de avanzar significativamente en el corto plazo.
– En segundo lugar, el Plan Museológico determinó que era necesario establecer unos mínimos en el tratamiento de las colecciones (un nivel básico de funcionamiento del sistema documental, un nivel mínimo de homogeneidad en la información asociada a las colecciones, unas garantías esenciales a

[3] Este artículo fue revisado en verano de 2007. Durante el periodo transcurrido desde su redacción el programa de colecciones de diseño contemporáneo español ha comenzado a dar fruto: un acuerdo con la Asociación Española de Profesionales del Diseño (AEPD) ha puesto en marcha dos líneas de actividad: la primera está orientada al incremento de las colecciones; la segunda, ha permitido iniciar un ciclo de exposiciones temporales que, con el título "Homenajes", presenta la obra de los más destacados diseñadores del siglo XX y XXI; la inicial ha sido dedicada a Miguel Milá.

la hora de procurar su conservación y un conjunto de procedimientos y protocolos que regularizasen el manejo de este recurso fundamental del museo), en una palabra, un cierto grado de seguridad y fluidez operativa, antes de comenzar a trabajar en el desarrollo de los canales de comunicación y en otros aspectos de la organización del museo.
– Y, en tercer lugar, la posibilidad de un inminente traslado del museo a una nueva sede obligaba a anteponer la preparación de las colecciones para su desplazamiento, y el conocimiento de sus posibilidades semánticas para poder organizar los contenidos de la nueva exposición permanente. El trabajo en torno a ésta y al resto de los canales de comunicación del museo podía quedar para una segunda fase.

A la implantación y desarrollo de los programas que a continuación se presentan, se han dedicado las actuaciones de los tres últimos años[4].

Programa de documentación

a) Objetivos. El programa del departamento de documentación tiene como fin el control de los fondos del museo y la plena implantación del sistema DOMUS, a través de cuatro proyectos:
   – Revisión, actualización y fotografiado de los fondos museográficos, que ascienden a más 60.000 piezas y conjuntos de objetos. De los cuales, 29.000 han sido ya dados de alta en la base de inventario y catalogación del sistema DOMUS, 24.000 se hallan en los almacenes y 2.600 están expuestos en las salas del museo. El resto está depositado en otros centros (Figura 3).
   – Racionalización y normalización del control de movimientos internos y externos.
   – Revisión de los depósitos externos –más de 32.000 piezas– e internos –más de 2.000 piezas procedentes de otras instituciones.
   – Inventariado, catalogación y fotografiado de los fondos documentales (unos 10.000).
   – Organización e inventario del archivo histórico y administrativo del museo.

b) Base de datos de inventario y catalogación en DOMUS. Los 28.177 registros inscritos hasta el momento se han alimentado de la información que constaba en las fichas manuales que el personal del museo había redactado a partir de los años setenta y de la miscelánea de documentos conservados a partir de la fecha de la creación del museo. Todos ellos han sido revisados y decantados para limpiar y jerarquizar los datos acumulados.

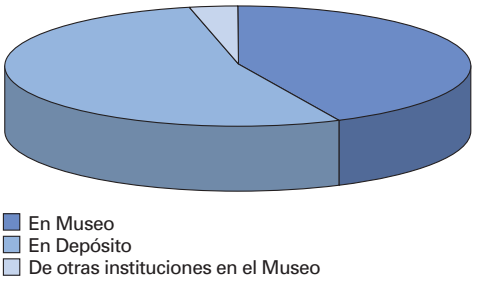


Figura 3. Ubicación de los fondos museográficos del Museo Nacional de Artes Decorativas. Gráfico: Museo Nacional de Artes Decorativas.

Asimismo, se han elaborado tanto los tesauros como las listas abiertas y cerradas necesarias para la cumplimentación de los registros de inventario y catalogación; se ha prestado especial atención a la clasificación genérica y a los nombres comunes de los fondos museográficos, de los que se han recogido y jerarquizado más de 4.000 términos. Este proyecto, que se ha llevado a término en coordinación con el departamento de investigación, ha permitido no sólo unificar la información y mejorar los resultados de las búsquedas, sino también prever el volcado del inventario y del catálogo del museo en su página web.
La alimentación de los tesauros es constante por lo que cada cierto tiempo se revisan. En la actualidad, se ha acometido la corrección del tesauro de iconografía, que cuenta por el momento con más de 3.000 términos.
Por último, se ha recogido una casuística completa de errores relativos a numeración de inventario: duplicados, lagunas, disgregación de conjuntos, falsos conjuntos, etc. Su sistematización permitirá una corrección sistemática por tipos de error, de manera que se minimice la posibilidad de reincidencia.

c) Control de movimientos internos y externos. Desde el año 2000, todos los movimientos generados por los préstamos a exposiciones temporales organizadas por terceros se controlan desde el módulo correspondiente del sistema DOMUS. De esta manera, la incorporación de la información sobre exposiciones temporales se vincula de forma casi automática a los registros de inventario y catalogación de las piezas. Asimismo, se ha dado fluidez a la comunicación de los cambios de ubicación a la dirección y al resto de los departamentos (Figura 4).
Este procedimiento ha propiciado la creación de un protocolo que rige el procedimiento de trabajo de los movimientos internos, muy frecuentes debido a la necesidad de acondicionar los espacios de almacenamiento, a los trabajos de investigación y a la revisión sistemática del estado de conservación de las piezas.

[4] La programación de los dos departamentos restantes está en proceso de implantación, y sus documentos de desarrollo ya están redactados.

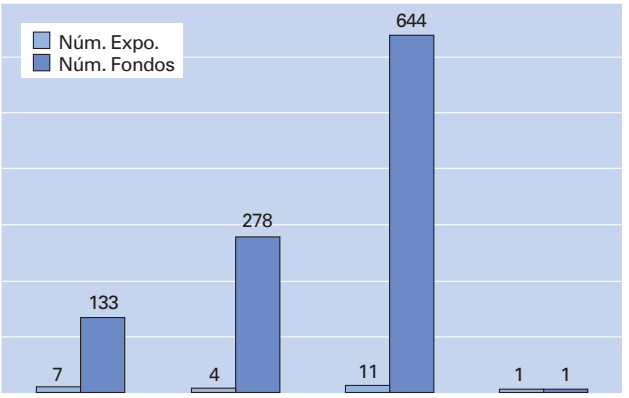


Figura 4. Movimientos externos (2004-2005).
Gráfico: Museo Nacional de Artes Decorativas.

d) Revisión de depósitos. La constitución de depósitos en el MNAD ha sido una constante desde el momento de su fundación, como se recoge en el artículo 7 de creación del museo[5], que se formó "con los objetos que existan en otros museos oficiales" tanto como con piezas de nueva adquisición. A partir de los años 40, se inició la política de depósitos externos.
En los años 90, tuvo lugar un primer intento de revisión de depósitos, que condujo a revisar la documentación existente y a tomar contacto con alguna de las entidades depositantes. Ha sido ahora cuando se ha sistematizado el procedimiento, que se prevé continúe durante los próximos cuatro años, dado el volumen y la dispersión de los fondos, y las dificultades de identificación de piezas de los depósitos antiguos.

e) Inventario de fondos documentales. Iniciado en 2005, se ha terminado un primer inventario sobre la colección de fotografías estereoscópicas (6.345 en total). Todavía quedan pendientes de inventariado un gran número de fotografías en diferentes soportes, formatos y técnicas, y otros fondos documentales sobre papel.

f) Reorganización y tratamiento documental del archivo histórico administrativo. La catalogación y clasificación sistematizadas del archivo ha sido iniciada por el facultativo de archivos de reciente incorporación. Una vez completa la revisión, los datos obtenidos se volcarán en el sistema DOMUS. El objetivo de la primera fase de tratamiento documental afecta a unos 480 expedientes relativos a las adquisiciones de fondos museográficos durante sus casi cien años de historia.
En cuanto al fotografiado sistemático de las colecciones, en formato digital normalizado, se han hecho más de 20.000 tomas, de las que 17.000 han sido volcadas en DOMUS.

g) La biblioteca. Es un centro de investigación especializado en artes decorativas, diseño, historia del arte y museología. Su origen se remonta a la creación del Museo Nacional de Artes Industriales en el año 1912, y ha sido desde un principio, un instrumento esencial de trabajo del Museo.
La colección abarca un total aproximado de 20.000 volúmenes de monografías, 500 títulos de publicaciones periódicas, y una amplia colección de efímeros, folletos y otros materiales especiales. La principal característica de los fondos es su alto grado de especialización, en especial del fondo antiguo, en gran parte acopiado en Francia, Inglaterra y Alemania por Doménech y por Pérez Bueno, el primer director y el primer conservador, respectivamente, de nuestra institución. Gran parte de los libros y revistas no se hallan en otras bibliotecas españolas, y algunos son asimismo difíciles de encontrar en instituciones europeas.
La biblioteca está ubicada en el área de oficinas del museo, y se encuentra distribuida a lo largo de tres salas, dos de ellas destinadas al trabajo técnico y a la lectura, y una al depósito del fondo antiguo y raro. En la actualidad cuenta con 10 puestos de lectura, y con ordenadores desde los que se puede acceder al OPAC (On-line Public Access Catalogue).
Durante los últimos años, la biblioteca del MNAD ha desarrollado una gran actividad enmarcada en el *Plan estratégico de la Biblioteca 2005-2007*, trabajando en la puesta en marcha y consolidación de algunos proyectos y planes de mejora, para poder ofrecer en un futuro próximo los servicios que permitan la apertura total al público externo. Asimismo, ha orientado su actividad a impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca especializada, concebida como parte activa y esencial del museo para dar soporte al estudio de las colecciones.
Concretamente, algunos de los proyectos más destacados son:
– Apertura del servicio al público externo (por ahora sólo se ofrece un acceso restringido).
– Automatización de los procesos y servicios bibliotecarios con el SIGB (Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria) Absys de la empresa Baratz (automatización de las tareas de préstamo, gestión de las adquisiciones, y control de los lectores).
– Proyecto web: acceso al catálogo e información sobre el servicio a través de la página web del museo.
– Catalogación automatizada del fondo antiguo (5.000 volúmenes aproximadamente) para su posterior integración en el *Catálogo colectivo del patrimonio bibliográfico*.

[5] Real Decreto de 30 de diciembre de 1912.

– Cooperación bibliotecaria a través del intercambio de publicaciones con otros museos, pero sobre todo mediante la participación en el *Grupo de trabajo sobre bibliotecas de Museos Estatales,* que tiene como objetivo prioritario la creación de una *Red de bibliotecas de museos* que coopere activamente y que comparta un sistema integrado de gestión bibliotecaria con un catálogo colectivo.

Programa de investigación

a) Objetivos. Los objetivos de este programa, desde un punto de vista general, se corresponden con los objetivos permanentes del departamento de investigación: interpretar con rigor científico los valores y significados de los objetos y conjuntos que forman las colecciones del museo con el fin de favorecer la comunicación de ese conocimiento por diferentes medios. De este modo, el programa se articula en torno a dos ámbitos de actuación (correspondientes a su vez con las dos etapas de ese proceso):

1. La actualización sistemática de la información científica en torno a los 60.000 objetos de la colección. Ya que:
– durante los años de funcionamiento del museo, se ha producido una evolución de los criterios científicos y de catalogación que no siempre se ha reflejado en el estudio de la colección;
– la información volcada en las fichas y otros soportes documentales es muy desigual debido también a la diversa cualificación del personal investigador del museo a lo largo del tiempo; y
– la información no siempre es útil ni homogénea pues no responde a las mismas preguntas o intereses, o no responde a las nuevas preguntas que ahora se plantean desde el Plan Museológico.

Para alcanzar este objetivo, se ha puesto en marcha un programa de trabajo sistemático que abarca toda la colección, contando con especialistas en cada materia (del museo y externos, pero estos "sometidos" a las pautas y necesidades del museo) y con plazos de ejecución concretos (con el fin de planificar los recursos necesarios).

2. El trabajo en red, al servicio de los otros programas funcionales y de los objetivos generales del museo. La información generada por el programa alimenta de forma directa e inmediata al resto de programas del museo, gracias al sistema documental común, a los informes monográficos realizados a demanda de otros departamentos y a las colaboraciones interdepartamentales en diferentes proyectos. De hecho, en una segunda fase, una vez se haya alcanzado el nivel I de conocimiento de las colecciones (véase el siguiente punto), está previsto que el proceso se desarrolle a la inversa: el programa de investigación se articulará en función de las necesidades de los otros programas del museo, en especial de aquellos relacionados con su función comunicativa (programa de exposiciones y programa de comunicación y difusión), ya que entendemos que el conocimiento científico (y por tanto el programa que lo tiene por objeto) no es un fin en sí mismo sino un vehículo para garantizar la riqueza, la variedad y el rigor de la información utilizada en los canales de comunicación que se han de establecer entre las colecciones y la sociedad, verdadera finalidad del museo en su conjunto.

b) Estructura del conocimiento científico en torno a las colecciones. Con el fin de organizar la recopilación de datos y el estudio y valoración de las colecciones, se ha diseñado una estructura que actúa como plantilla de trabajo y permite establecer de antemano los objetivos y el método de cada proyecto. Esta estructura está dividida en dos niveles de conocimiento e incluye un tercer "nivel" (o criterio de selección y organización de la información) directamente relacionado con las necesidades de los programas de comunicación.

Nivel I. Este nivel se corresponde con el estudio de los *objetos a nivel individual* y agrupados en unos conjuntos que denominamos "básicos":
– por tipologías (según técnica, material, morfología),
– por grupos funcionales,
– por grupos cronológicos y
– por grupos de procedencia (de producción).

Se trata de un nivel científico que denominamos "documental" al no trascender los significados que se relacionan directamente con los objetos. El soporte directo de esta información son las fichas de fondos museográficos del sistema DOMUS. El público objetivo de este nivel de conocimiento, sin la información de mediadores, serían los técnicos del museo y los investigadores.

Nivel II. En este nivel, se establecen *nuevas relaciones de significado entre los objetos, formándose nuevos conjuntos*:
– *a nivel funcional* (objetos relacionados en determinados ámbitos de actividad: por ejemplo, la vida doméstica y, dentro de ella, la cocina);
– *a nivel estético* (objetos que responden a la misma concepción del gusto); o
– *a nivel simbólico* (iconografía religiosa o laica y los valores que sustenta).

Se trata de lo que denominamos propiamente el "nivel científico", pues es el nivel en el que *los objetos alcanzan todo su potencial semántico*.

Un ejemplo: un escritorio de mediados del siglo XVII "dentro" de esta estructura

Ya hemos publicado en otro lugar (AA.VV., 2006: 50-54) un análisis detallado y teórico de esta estructura de niveles. Preferimos ahora mostrar su "funcionamiento" por medio de un caso práctico: el tratamiento científico que recibe una pieza cualquiera de la colección –por ejemplo, un escritorio o "bargueño" barroco– siguiendo este método (Figura 5a).

Si se le aplican los criterios y pautas de análisis del *nivel I*, el escritorio se analiza en primer lugar como un objeto concreto y aislado:

- se determinan las técnicas y materiales empleados en su fabricación (en este caso, se trata de un típico escritorio de la corte realizado con estructuras de maderas del país, materiales decorativos de Ultramar y guarniciones metálicas importadas de los Países Bajos),
- los procesos de transformación que ha sufrido (ha experimentado un "enriquecimiento" a principios del siglo XX) y
- los aspectos estilísticos y formales (presenta la típica estructura de tres calles y gran portada de época de Felipe IV); y
- se realiza una primera lectura de carácter socioeconómico (son piezas ricas que imitan a las de la corte con un coste alto pero más asequible).

Si se estudia según los objetivos del *nivel II*, es decir, en el contexto de las artes decorativas de su época y de su centro de producción, el objeto aparece ya dentro de un sistema de relaciones (o varios). Se analiza, entre otros aspectos:

- cómo se integraba en la vivienda (era una pieza de lujo de carácter representativo y asociada al ámbito masculino que se colocaba sobre un bufete y se arrimaba a la pared, y se colocaba de manera que fuera el eje decorativo de la habitación alrededor del cual se disponía el resto del mobiliario); o
- cómo se usaba (fundamentalmente era una pieza de adorno, de ostentación, aunque también podía guardar papeles y objetos).

Si el acercamiento al objeto se produce desde el *nivel III*, toda esta información se organizará al servicio, pongamos por caso, del montaje de una nueva sala de la exposición permanente (el escritorio se expone en un ámbito que evoca una sala del siglo XVII, con información complementaria tomada de la iconografía de la época, en este caso un cuadro del napolitano Michele Regolía en el que se ha inspirado el montaje) (Figura 5b).



Figura 5a. El escritorio en su contexto expositivo.



Figura 5b. Información elaborada al servicio del programa de comunicación.

Además, es el que está plenamente sometido a la influencia de los paradigmas científicos (de forma consciente o no), puesto que ya entran en juego modelos de interpretación de las realidades históricas. El soporte directo de esta información son las memorias de carácter científico, las cuales, potencialmente, pueden dar lugar a una serie de publicaciones especializadas. El público objetivo de este nivel de conocimiento, sin mediadores, sería el público especializado y erudito.

Nivel III. Más que un nivel de conocimiento es un tipo de organización de los datos, seleccionados, interrelacionados y orientados al servicio de los discursos comunicativos del museo. El programa de investigación resulta así condicionado por un sistema de trabajo en el que primero se estudian los intereses del público (programa de comunicación) y luego se definen los objetivos, los enfoques y los temas en torno a los que van a girar los diferentes instrumentos de comunicación del museo, especialmente las exposiciones, para finalmente reunir la información científica que se desea transmitir al público con el fin de satisfacer sus expectativas. El resultado se plasmará en lo que denominamos "*dosieres* expositivos", que incluirán indicaciones sobre:

– cuáles son los objetos más significativos (en ambas acepciones del término: los más destacados y los más comunicativos) según el discurso elegido;
– cuáles son los datos más relevantes sobre las piezas; y
– cuáles son las relaciones de significado entre esas piezas, a nivel individual o por conjuntos, en función de las claves asociativas y las estrategias comunicativas elegidas.

c) Evaluación de los resultados. Los objetivos del programa, desde un punto de vista cronológico, se han organizado en dos fases. En la primera, todo el trabajo va a estar enfocado a completar el estudio de las colecciones dentro de los parámetros del nivel I. Alcanzado este punto, la segunda fase compatibilizará los objetivos propios del nivel II (sistemáticos) con los del nivel III (al servicio de la comunicación), aunque siempre anteponiendo estos últimos (Figura 5b).
Después de dos años de trabajo, y de desarrollo por tanto de la primera fase, los resultados dibujan un panorama en el que, de seguir a este ritmo, esta primera fase se prolongaría durante demasiado tiempo, retrasando indefinidamente la puesta en marcha de la segunda fase. Hay que decir que los recursos humanos asignados al programa tampoco han sido tan abundantes como habría sido de desear: han trabajado en él una conservadora, tres investigadores contratados como asistencias técnicas y dos becarios. Éste es el balance (en diciembre de 2005):

Colección	Nº de objetos estudiados	% del total
Metales (platería)	600	100
Metales (bronces)	100	10
Mobiliario	200	8
Tejidos	300	5
Cerámica	600	15
TOTAL	**1.800**	**7**

Aunque aumentaran los recursos asignados, como mucho el plazo de ejecución de esta fase se podría reducir a la mitad. Sería de todos modos demasiado largo. Así pues, tras esta primera evaluación del programa, se impone una reorientación de las fases y los objetivos que seguramente se traducirá en la simultaneidad del trabajo en los tres niveles de conocimiento.

Programa de conservación

a) Objetivos. Las colecciones, formadas en su mayor parte por materiales orgánicos muy variados, plantean problemas de conservación de toda índole, muchos de difícil resolución debido a las características del edificio. El museo ha dado prioridad a la conservación preventiva de sus colecciones sobre los meros tratamientos de restauración, merced a un grupo de programas destinados a la lucha contra el biodeterioro, al control ambiental, a la mejora de las condiciones de conservación de los fondos –en almacenes, salas de exposición permanente y durante los movimientos internos y externos– y a la evaluación racionalizada y normalizada del estado de conservación de las colecciones.

b) Conservación preventiva. Lucha contra el biodeterioro. Una buena parte de las colecciones, como las de mobiliario, tejidos o el fondo antiguo de la biblioteca están afectadas por diversas patologías derivadas de la contaminación biológica. Se ha decidido abordar el problema de manera integral, comenzando por un estudio previo que determine el nivel de biodeterioro en las distintas colecciones afectadas y el grado de alcance en los diferentes espacios del museo. Este estudio permitirá contar con un mapa aproximado de áreas y objetos contaminados, para poder trazar así una estrategia de erradicación.
Para el control medioambiental, se ha instalado un sistema de monitorización de humedad relativa y temperatura que permite conocer la situación en tiempo real (registro continuo) para aplicar medidas correctoras inmediatas –tales como humidificadores ultrasónicos– y para conocer la biografía termohigrométrica del entorno de los objetos.



Figura 6a. Fundas para indumentaria.



Figura 6b. Horadado de espuma para joyas en la caja fuerte. Foto: Museo Nacional de Artes Decorativas.

En cuanto al control de la contaminación, la falta de filtración del aire exterior provoca la entrada indiscriminada de polvo y partículas contaminantes. Está previsto iniciar un estudio sobre el particular cuando sea económicamente factible. Mientras tanto, se extreman las medidas de protección de los objetos contra la deposición de partículas y polvo atmosférico.

Se trabaja de forma continuada en la optimización de las condiciones de los fondos museográficos, tanto en los almacenes como en la exposición permanente y durante los movimientos de objetos. Se trata de dar solución a los problemas planteados por un edificio inadecuado. La dispersión de los almacenes dificulta en gran medida su gestión. En la actualidad existen diecisiete almacenes, muchos en áreas originalmente no destinadas para este fin, como salas de limpieza, salas de exposiciones, patios, pasillos, rellanos de ascensor, e incluso el zaguán de entrada. Las características de estos espacios condicionan el tipo de mobiliario y los diferentes contenedores. A partir de 1994, se han instalado numerosos contenedores nuevos y se han mejorado y adaptado los existentes; los estantes se han dotado de sistemas de amortiguación, se han realizado multitud de soportes especiales para aquellos objetos que lo precisan y se han montado sistemas de protección en las estanterías abiertas.

Desde hace años, se trabaja sistemáticamente en la investigación práctica sobre la idoneidad de los materiales empleados en almacenes, montajes y embalajes. Como resultado, se han descartado, sucesivamente, algunos de ellos y se ha privilegiando el uso de otros (por ejemplo, hace diez años los tejidos de gran tamaño se almacenaban enrollados sobre tubos de PVC que se han descartado y sustituido en la actualidad por otros de polipropileno) (Figuras 6a y 6b).

En las salas de exposición se han renovado los filtros anti-UV en todas las ventanas, se han eliminado las telas pilosas (terciopelo y afines) en los montajes y se han colocado soportes individuales más sólidos y seguros para diferentes objetos.

Respecto a los movimientos, se ha prestado especial atención al perfeccionamiento de las técnicas de manipulación de objetos, debido no sólo a la necesidad de afrontar los múltiples traslados de manera cada vez más segura y eficaz, sino también a la complicada configuración espacial del edificio y a las difíciles condiciones de circulación vertical y horizontal (no hay montacargas, las escaleras son angostas y los vanos, estrechos).

Por último, el MNAD ha acometido un programa de evaluación integral y sistemática del estado de conservación de las colecciones. Para ello, se ha diseñado una herramienta informática denomina-

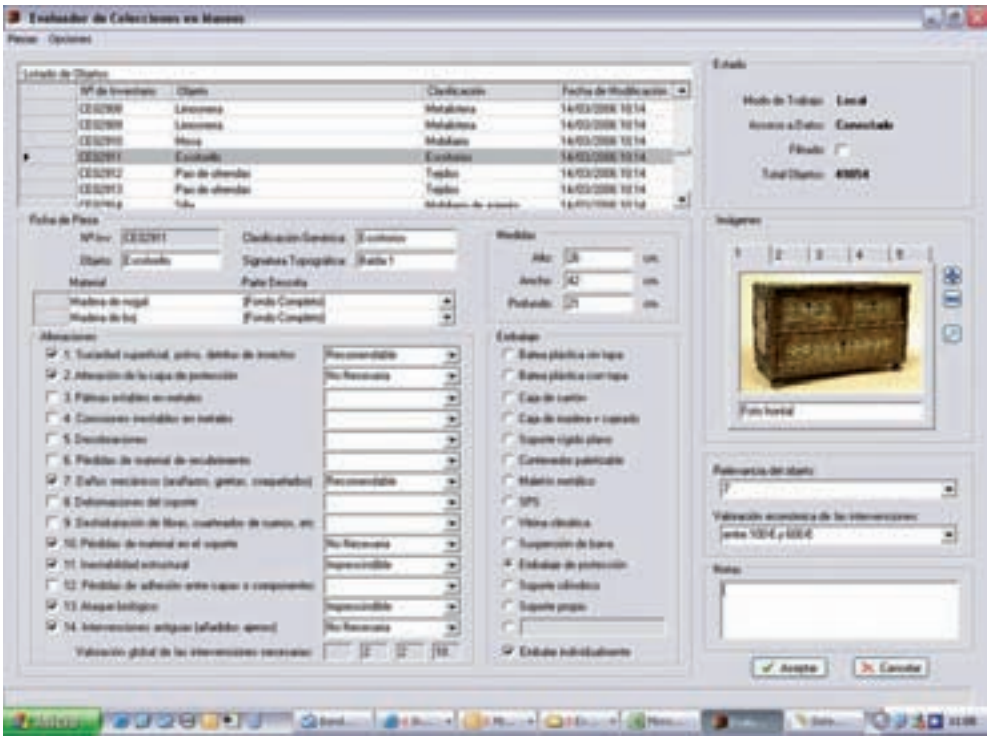


Figura 7. Evaluador de colecciones: programa de evaluación integral y sistemática del estado de conservación de los fondos museográficos y documentales. Gráfico: Museo Nacional de Artes Decorativas.

da *evaluador de colecciones*. Se trata de una base de datos que se puede cumplimentar desde un ordenador portátil y en la que se recogen, de manera sintética, las necesidades de conservación que cada objeto plantea y las exigencias de embalaje en caso de un eventual traslado. Este instrumento permitirá programar cualquier actuación que afecte a las colecciones –como los tratamientos a los que se sometan en el futuro, los traslados, las exposiciones e, incluso, los trabajos de investigación– con criterios científicos y homogéneos. Por esta razón, la revisión se está realizando en coordinación con el departamento de investigación (Figura 7).

c) Intervenciones de restauración. Se está trabajando en varios proyectos sobre colecciones con necesidades especiales, dada su vinculación al edificio: las de papeles pintados adheridos al muro, los paneles de azulejos y las techumbres decoradas. El protocolo pasa por una fase previa de estudio, diagnóstico y propuesta de actuación, que ya ha sido completada en el caso de las techumbres mudéjares y se ha iniciado en el de los papeles pintados. Además, se está llevando a cabo la revisión y tratamiento de la colección de tapices, con el fin de realizar las intervenciones necesarias para su puesta en valor. Por otra parte, la colaboración con el Instituto del Patrimonio Histórico Español se ha materializado también en intervenciones sobre las colecciones de documento gráfico (estampas japonesas, aguadas chinas), metales (armas blancas y de fuego), tejidos y pintura.

Conclusión

Quizás lo más destacable del empeño actual del MNAD es el trabajo en equipo, que se basa no sólo en la aplicación ordenada de un conjunto de programas de trabajo predefinidos, sino también –y creemos que éste es nuestro mejor aporte a la práctica profesional– en el funcionamiento de líneas transversales de trabajo que conducen a un objetivo común. Ninguna tarea se acomete en exclusiva; todas requieren del concurso de varios departamentos que intervienen, de manera solidaria en el marco de sus competencias. Ninguno de los componentes del equipo técnico *es dueño* de una colección o de una parcela de actuación, sino corresponsable de los resultados de la programación en tanto que garante de un área funcional que se imbrica con el resto.

Bibliografía

AA.VV. (2006): "El Plan Museológico del Museo Nacional de Artes Decorativas", *Revista de Museología* 36: 43-59, Madrid.

El programa arquitectónico del Plan Museológico

Víctor Manuel Cageao Santacruz[1]
Subdirección General de Museos Estatales

Víctor Manuel Cageao Santacruz es Arquitecto por la Universidad de La Coruña. Especialista en museología por la Universidad San Pablo CEU de Madrid en 1998. Desde 2001 es miembro del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, con destino en la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura. Ocupa en la actualidad el puesto de Jefe del Área de Infraestructuras de dicha Unidad, desde la que realiza labores de coordinación de actuaciones en materia de arquitectura y exposición permanente en museos de titularidad estatal y asesoramiento sobre cuestiones museológicas a museos de otras titularidades. Ha representado al Ministerio de Cultura en diversos jurados de concursos y comisiones técnicas y habitualmente imparte cursos y conferencias sobre museología y arquitectura en universidades e instituciones españolas e iberoamericanas.

Resumen

El presente artículo analiza el papel del edificio del museo en la actualidad y la necesidad de que sea proyectado y construido conforme a un programa de necesidades previamente elaborado y que responda a un proceso de planificación, en el que intervengan equipos multidisciplinares, para que pueda cumplir adecuadamente todas sus funciones.

Palabras clave

Plan Museológico, arquitectura de museos, programa arquitectónico, proyecto arquitectónico, planificación.

Abstract

The present article analyses the role of the museum building at present and the necessity for it to be planned and built in relation to a program of needs. This program has to be elaborated beforehand and it must answer to a process of planning, in which multidisciplinary teams should intervene, in order that it could fulfill adequately all its functions.

Key words

Museological Plan, museum architecture, architectural plan, architectural project, planning.

[1] Correo electrónico: victor.cageao@mcu.es

El edificio del museo en la actualidad

Durante las últimas décadas los edificios han adquirido un papel relevante en el conjunto de la institución museística, con gran responsabilidad en tanto que soporte físico del museo y garante de su funcionamiento. A menudo, además, se convierten en la imagen principal y carta de presentación del museo, llegando, en muchas ocasiones, a exhibirse a sí mismos junto a los bienes culturales cuya protección tienen encomendada e incluso a anteponerse y empequeñecer a las piezas.

Si bien en el origen de la institución museística los edificios del museo carecían de especial importancia y jugaban simplemente un papel más o menos destacado como contenedores o almacenes de bienes culturales, poco a poco las arquitecturas construidas para museos, así como las intervenciones que transformaron en museos edificios construidos para otros fines, han alcanzado un indudable protagonismo público. Los edificios de museo se han convertido en elementos de relevancia social; piezas de referencia para estudiosos de la arquitectura; protagonistas de artículos, trabajos de investigación y libros de divulgación; proyectos anhelados por cualquier arquitecto; hitos urbanos considerados monumentos desde el mismo momento de su construcción; atracciones turísticas capaces de rivalizar con otras formas de ocio; noticias de prensa; lugares de encuentro social y armas políticas (Figura 1).

Por encima de todo, el edificio del museo es hoy el responsable del cumplimiento de todos los cometidos de la institución. Para ello ha de favorecer un adecuado asentamiento en la ciudad; conseguir una correcta presentación de la institución que alberga ante el público; recibir a este público sin barreras y protegerlo de todo peligro; generar el ambiente propicio para que el museo transmita el mensaje que tiene encomendado; recibir, presentar y alojar en las mejores condiciones los bienes culturales que conserva; permitir el desarrollo de las funciones de incremento, conservación, restauración, investigación y difusión de las colecciones y servir de cómodo centro de trabajo al personal que lo hace funcionar. Si no alcanza a satisfacer estas exigencias, el edificio del museo habrá fracasado en su cometido y, con él, toda la institución que acoge.

La planificación museológica y el edificio del museo

Para que un edificio de museo pueda cumplir adecuadamente todas estas funciones es necesario que sea proyectado y construido conforme a un programa de



Figura 1. Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León. Foto: V. Cageao.

necesidades previamente elaborado y que todo ello responda a un proceso de planificación. De hecho, tal y como muchos estudiosos de la museología reconocen, es durante los procesos de actuación en las sedes de los museos cuando se hace más evidente la necesidad de la planificación y cuando se explicitan, en su caso, los fallos de los sistemas escogidos para planificar.

Efectivamente, la experiencia cotidiana de los profesionales que día a día trabajan en la definición de arquitecturas para museos avala la idea de que la base para la creación de un proyecto de edificio para museo es la formación de un *equipo multidisciplinar* que se integre en un proceso general de *planificación museística*, dentro de la cual el proyecto del edificio sea un aspecto más a tener en cuenta, junto a otros factores como las colecciones, el público o el personal, de manera que todos ofrezcan y reciban información mutuamente. Este proceso ha de implicar la sistematización de los procedimientos, la programación de medios y plazos y la coordinación de los distintos grupos de trabajo, entidades o administraciones que participan o pueden participar en el desarrollo del proyecto.

De acuerdo con dicha premisa, la creación de un edificio para museo supondrá un proceso largo y colectivo en el que resulta necesario un diálogo permanente entre los museólogos que coordinen la gestión del museo y los arquitectos que lleven a cabo el proyecto, y de éstos con cuantos profesionales deban aportar sus conocimientos. La experiencia indica también que esta relación profesional no siempre ha sido fluida. Independientemente de cuestiones personales, es necesario apuntar que los ritmos de trabajo de arquitectos y profesionales de los museos son diferentes y su acercamiento al problema muy distinto, pero para conseguir una obra arquitectónica de calidad es imprescindible la colaboración y la incorporación de cada profesional en el momento oportuno.

La solución de esta aparentemente dificultosa cuestión reside en la imbricación del proceso arquitectónico en otro más complejo y amplio que es el de la planificación museística, la cual habrá de ser plasmada en un documento escrito. Antes de que el profesional de la arquitectura comience a proyectar, ha de tener en sus manos un documento concreto en el que se recojan todas las apreciaciones museológicas acerca de las necesidades de la institución y del que, a partir del análisis de todos sus ámbitos, puedan deducirse cuáles son las condiciones que ha de cumplir el edificio ideal.

Consciente de la necesidad de asentar las bases en esta materia, el Ministerio de Cultura español ha propuesto un método de elaboración de documentos de planificación museológica que ha dado en denominar *Plan Museológico*, cuyas bases se establecen en la publicación *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005). Con ella se intentan marcar pautas para la planificación y programación del trabajo, diseñando un método de acercamiento al problema y proponiendo una normalización terminológica y de contenidos que facilita la utilización de un vocabulario homogéneo, para permitir el intercambio de información entre todos los profesionales implicados en la creación, reforma o gestión cotidiana de un museo, mejorando las relaciones entre responsables administrativos, políticos y profesionales.

Para ello, el Plan define, en una primera fase, un planteamiento conceptual de la institución y un análisis de la misma, del que se extraerán conclusiones que permitirán obtener una valoración final. Teniendo como referencia esta valoración, en la segunda fase del Plan se desarrollarán una serie de documentos teóricos, llamados *programas*, que establecerán los criterios básicos, protocolos, normativas de aplicación y políticas generales en cada ámbito, definiendo las necesidades y requisitos y su secuencia. Estas necesidades podrán materializarse mediante la redacción de documentos ejecutables, llamados *proyectos*.

Evidentemente, durante la redacción del Plan Museológico de todo museo, y en su aplicación y desarrollo posterior, habrán de contemplarse, entre otros, aspectos de carácter arquitectónico que, unidos a otras consideraciones extraídas del análisis y programación, marcarán criterios a la hora de enfrentarse a un proyecto de edificio.

Planificación de un edificio de museo

El desarrollo de la construcción o rehabilitación de un edificio de museo habrá de seguir una serie de etapas, determinadas por el proceso de planificación y, por tanto, por el desarrollo y redacción de los documentos de análisis y programación, así como por los proyectos de ellos derivados y la ejecución de los mismos. Aunque estas etapas variarán en función del alcance y características de la actuación que se pretenda llevar a cabo, podríamos sintetizarlas como sigue:

1. Elaboración de un *análisis y evaluación* de la situación arquitectónica previa, en el que la institución, organismo o administración responsable deberán realizar un diagnóstico de la situación edificatoria existente, por amplia o escueta que pueda ser; así, por ejemplo, en el caso de que no exista edificio previamente construido, podrá analizarse la finca o solar seleccionado, y si ni siquiera eso está disponible, se darán pautas para encontrarlo. El análisis arquitectónico deberá ir acompañado de cuantos estudios de otros elementos del museo puedan afectar a las actuaciones que se vayan a llevar a cabo en el edificio: colecciones, personal, recursos económicos, actividades, etc.
2. *Toma de decisión,* de carácter técnico y político, por el organismo correspondiente. Esta decisión puede implicar la creación de un nuevo museo, alojado en una construcción de nueva planta o en un edificio histórico ya existente; si el museo ya existe, la decisión puede determinar la rehabilitación o reforma de la sede, su ampliación o su sustitución por un nuevo edificio.



Figura 2. Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba, de titularidad estatal y gestión transferida a la Junta de Andalucía. Previamente a la puesta en marcha del proceso de restauración de la sede actual, el Palacio de Jerónimo Páez, y durante la construcción de su ampliación de nueva planta, se han encargado estudios histórico–patológicos que permitan abordar con precisión los trabajos de rehabilitación. Foto: V. Cageao.



Figura 3. Solar destinado a la construcción de la sede para la Colección Visigoda del Museo Nacional de Arte Romano. Previamente a la convocatoria del concurso arquitectónico, se ha llevado a cabo la excavación arqueológica en superficie. Foto: V. Cageao.

3. Elegida la opción, se desarrollarán documentos sobre las necesidades de cada uno de los ámbitos del museo, perfilados de acuerdo a la elección realizada; en particular, un *programa arquitectónico*, en el que se recogerán cuantas consideraciones previas acerca del edificio sean necesarias, la relación de espacios requerida y las particularidades de cada uno de ellos, así como aspectos relativos a accesos, circulaciones, comunicaciones... Junto a los contenidos de este programa, el arquitecto ha de tener en cuenta el contenido de otros programas de necesidades, como el programa expositivo o los programas de colecciones.
4. En este momento del proceso de planificación museística se determinará a su vez la relación de *estudios previos* que habrán de ser redactados con anterioridad al desarrollo del proyecto de museo, a fin de proporcionar al proyectista todos los datos necesarios para poder ejercer su trabajo: estudios urbanísticos, estructurales, hidrológicos, patológicos, históricos, arqueológicos, y otros de carácter puramente museístico, como los estudios de público. Si estos estudios ya existen con anterioridad a la redacción del programa arquitectónico, acompañarán al mismo a modo de anexos; si no, el programa deberá reseñar la necesidad de su elaboración y lo completarán luego, pero siempre antes de la redacción del proyecto arquitectónico (Figura 2).
5. En ocasiones puede ser necesaria la realización de *actuaciones previas* a la redacción del proyecto arquitectónico; entre las más habituales podríamos destacar las excavaciones arqueológicas o las actuaciones de emergencia estructural (Figura 3).
6. Una vez obtenido un programa de necesidades completo y cuantos estudios deban acompañarlo, o paralelamente a la redacción de estos estudios, deberá realizarse la *selección de un arquitecto* o equipo de arquitectos, que darán respuesta al programa con un proyecto ejecutable. La forma de seleccionar al arquitecto dependerá de la titularidad privada o pública del museo, debiendo someterse la selección a lo indicado en la normativa de contratación vigente.
7. El paso siguiente será la *redacción del anteproyecto, proyecto básico y de ejecución* del edificio, fase en la que el establecimiento del ya comentado diálogo entre los profesionales de la arquitectura y la museología es decisivo.
8. Obtenido el proyecto, se podrá *adjudicar la ejecución de la obra*, en la que se seguirá exactamente el mismo procedimiento que para seleccionar al proyectista.
9. Antes o durante el proceso de adjudicación de la obra, pero casi siempre después de obtener un proyecto redactado, puede ser necesario el desarrollo de *actuaciones previas a la ejecución*, entre las que podríamos citar, en el caso de reformas de edificios de museos existentes, la posible retirada y transporte a almacén provisional de los



Figura 4. Colecciones del Museo Arqueológico de Asturias, retiradas antes del comienzo de la actuación de rehabilitación y ampliación del Museo y almacenadas en una sede provisional, durante el tiempo que dure la obra. Foto: V. Cageao.

bienes culturales, o el alojamiento provisional del personal, actuaciones que deben ser programadas y encajadas en el diagrama global de actuaciones (Figura 4).

10. Construcción del edificio, que llevará su propia programación de carácter puramente arquitectónico.
11. Durante la construcción del edificio, resulta imprescindible la realización de *actuaciones paralelas*, que han de estar previstas y programadas de antemano, como los posibles trabajos de restauración de colecciones de cara a la puesta en marcha de la nueva exposición permanente o la contratación de servicios, como la gestión de la tienda o de la cafetería.
12. Durante la ejecución de la obra, si la actuación afecta a la exposición permanente, deberán ultimarse los contenidos del *programa expositivo* y, siguiendo procesos similares a los del proyecto arquitectónico, seleccionar un proyectista o equipo redactor del proyecto expositivo, redactarlo y, si es posible, adjudicar la ejecución del mismo, que debería poder comenzar en el momento en el que la obra del edificio esté finalizada; se evitarán así retrasos que pueden conducir al inicio de ejecución de la instalación muy posteriormente a la finalización del edificio, lo cual nunca es beneficioso ni desde el punto vista económico ni de imagen.
13. Una vez terminada la obra arquitectónica, deberá construirse dentro del edificio finalizado la *exposición permanente*, teniendo en cuenta lo definido en el proyecto expositivo.
14. Acabada la ejecución de la exposición permanente será el momento de realizar el suministro del *equipamiento* correspondiente (mobiliario, señalización, etc.), tras lo cual podrá tener lugar la inauguración de la nueva infraestructura.

El programa arquitectónico

Dentro de todo el proceso anteriormente expuesto, es especialmente importante el momento de redacción del programa arquitectónico.

Como hemos indicado, tras la toma de una decisión técnica, en virtud del análisis efectuado acerca de la realidad del museo, deberán establecerse las diferentes líneas de acción que permitirán la ejecución de los objetivos trazados en materia arquitectónica y en otras áreas del museo, concentrados en los denominados *programas*.

En este sentido, el programa arquitectónico debería ser un documento de programación arquitectónica, integrado en una estrategia de planificación global que determinará los requisitos espaciales y de infraestructuras (instalaciones y equipamientos) del museo, exponiendo cuantas consideraciones sean necesarias para establecer las pautas que permitirán llevar a cabo de manera satisfactoria la redacción y ejecución del proyecto o los proyectos arquitectónicos, de instalaciones, equipamientos o cuantos otros pudiesen afectar a las infraestructuras de la institución.

El programa arquitectónico ha de ser redactado por el equipo técnico del museo, en colaboración, en aquellos puntos en que sea necesario, con profesionales externos a la institución. Habrá de garantizar que las intervenciones programadas respondan a las necesidades arquitectónicas reales del museo, es decir, se adecuará a la escala de actuación que exija el museo, planteando la ejecución de intervenciones de manera realista y práctica, acorde con la idiosincrasia de la institución y el presupuesto disponible, pero sin ahorrar la exposición de detalles y puntualizaciones que puedan afectar de un modo u otro a la arquitectura y cuantos aspectos hayan de ser conocidos por los técnicos redactores para que la actuación que se lleve a cabo en el edificio responda a la idea de museo que habrá sido vertida en el programa institucional.

Atendiendo a esta filosofía, el programa arquitectónico tendrá como objetivo exponer criterios y dar pautas, pero no aportar propuestas concretas de carácter arquitectónico ni facilitar esquemas o planimetrías de soluciones espaciales y distributivas definitivas para las necesidades del museo, puesto que esta tarea será el cometido de los profesionales de la arquitectura a los que se les encargará el proyecto. Es evidente que, en ocasiones, resultará muy difícil abstraerse por completo de la realidad física, pero es imprescindible exponer sólo aquellas tomas de decisión formal que sean indudables, sin atravesar la frontera del diseño.

Como se ha indicado con anterioridad, el programa arquitectónico debe redactarse junto a programas de necesidades de otros ámbitos del museo, a fin de que los técnicos que se enfrenten a la redacción de un proyecto de edificio de museo puedan conocer todos los aspectos que afecten a la arquitectura. Así, de cada uno de los programas de un Plan Museológico se podrán recoger informaciones que completarán a las

El programa arquitectónico
La relación con otros programas del plan

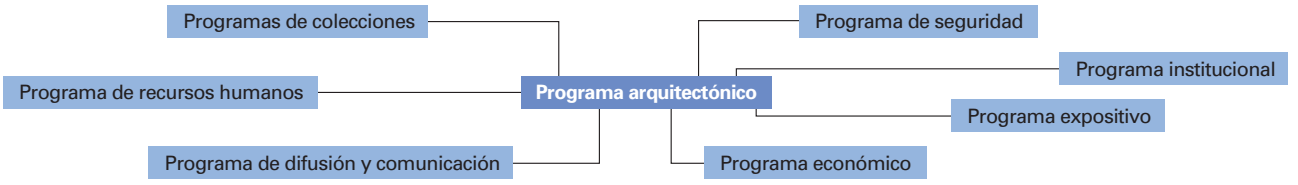


Figura 5. Esquema de interrelación de informaciones entre los programas del Plan Museológico y el programa arquitectónico. Gráfico: V. Cageao.

propias contenidas en el programa arquitectónico (Figura 5):

- El programa institucional informará sobre el tipo de institución de que se trata, sus objetivos, misión y expectativas, y podrá influir en la concepción teórica del edificio como sede de la institución.
- Los programas de colecciones permitirán al arquitecto conocer qué características tienen las colecciones: cuáles son sus medidas y pesos, con qué ritmo crecen y por tanto cómo y cuánto deberá poder ser ampliado el nuevo edificio; qué parámetros medioambientales ha de cumplir la nueva arquitectura, etc.
- El programa expositivo proporcionará datos referidos al tipo de colecciones que se van a exponer, en qué orden, con qué requisitos técnicos (iluminación, acceso del público…), circuitos necesarios, etc., y ello permitirá completar las necesidades que en el ámbito de las salas de exposición se expongan en el programa arquitectónico. La relación del programa arquitectónico con el expositivo es especialmente estrecha, puesto que es sin duda la exposición la función más singular de la institución museística; sin embargo es difícil elaborar un programa expositivo totalmente cerrado cuando no se conoce la arquitectura que va a acoger la exposición. De ahí que se recomiende desarrollar el programa expositivo en dos fases: una primera, más superficial, antes de redactar el proyecto arquitectónico, que aportará datos para el mismo y otra, más definida, una vez que esté redactado el proyecto arquitectónico, que aportará datos para la redacción del proyecto expositivo.
- El programa de difusión y comunicación informará sobre tipos de actividades a desarrollar en el edificio y expectativa de público, y ayudará a dimensionar el edificio y a escoger el tipo de materiales adecuados para los usuarios esperados.
- El programa de seguridad aportará informaciones relativas a la seguridad del público, las colecciones y el personal.
- El programa de recursos humanos dará ideas sobre la cantidad de personas que trabajan o pueden llegar a trabajar en el edificio y ayudará también a dimensionar y acondicionar los espacios.
- El programa económico proporcionará información sobre la disponibilidad presupuestaria para la ejecución del edificio y podrá determinar el importe máximo que la obra puede alcanzar.

A pesar de todo ello conviene señalar que, por diversas cuestiones (presupuestarias, económicas, de agendas, etc.), en algunas ocasiones el programa arquitectónico se redacta independientemente, al margen de otras planificaciones generales. En estos casos, debería incluir anexos que proporcionen informaciones sobre necesidades y características del museo que, aún no siendo necesariamente espaciales, pueden condicionar los espacios.

Del mismo modo y en sentido inverso, es necesario recordar que cuando se redacte un Plan Museológico de una institución, es necesario incluir un programa arquitectónico, aun cuando no esté previsto construir un nuevo edificio, ni rehabilitar o ampliar el existente, pues siempre habrá necesidades relacionadas con las infraestructuras que convendrá planificar, aunque sean simples labores de mantenimiento.

Teniendo claras estas premisas, en todo programa arquitectónico será preciso detallar:

Consideraciones previas

Harán referencia a cuantos aspectos previos o de partida sean de interés en cualquier ámbito, tanto si existe un edificio en el que se va a intervenir, como si no.

En este sentido, si el programa arquitectónico está incluido en un proceso de planificación global, deberá necesariamente remitir al apartado de arquitectura dentro de la fase de análisis y evaluación. Si no se ha realizado un análisis previo o éste es parcial, será preciso completarlo en aquellos aspectos que pudiesen no haber quedado recogidos o que sea necesario tratar por primera vez.

Será, pues, imprescindible que el programa contemple y recopile una serie de informes o documentos de análisis, y, en caso de que no existan, será también cometido del programa detectar su ausencia y plantear una relación de aquellos estudios o informaciones de las que no se disponga y se considere necesario conseguir con anterioridad a la redacción del proyecto. Entre los datos básicos que deberían acompañar al programa estarían:

- Ámbito en el que debe desarrollarse la actuación: fincas e inmuebles en los que habrá de implantar-



Figura 6. Casa de las Veletas, sede del Museo de Cáceres. En el Plan Museológico de este museo, se incluye un estudio histórico de este edificio. Foto: V. Cageao.

se el museo o que deberán ser reformados durante la actuación que se programa.
– Descripción del emplazamiento, aportando, si es posible, fotografías y planimetría del solar y del entorno urbano, así como documentos o estudios previos acerca de las condiciones morfológicas, hidrológicas o geológicas del solar. También deberán hacerse constar cuantas otras particularidades de carácter físico o geográfico puedan afectar al edificio: datos climáticos, sísmicos…
– Régimen urbanístico vigente, normativa urbanística general y local, ordenanzas municipales, referencias y fichas catastrales, fichas de calificación urbanística, etc.
– Régimen jurídico vigente, situación legal de las fincas o los edificios, condicionantes en materia de propiedad, cargas, servidumbres de paso o vistas, cesiones de uso, etc. y referencia a las normas vigentes de Patrimonio Histórico.
– Documentación arqueológica, tanto referida al solar como al edificio, en caso de que exista, aportando memorias y planimetrías de excavaciones si han sido desarrolladas. Si los indicios o estudios existentes consideran necesario que en el solar se efectúe con anterioridad a la redacción del proyecto arquitectónico una excavación arqueológica, estos criterios deben ser expuestos en el programa, a fin de que se planteen actuaciones previas.
– Historia del edificio. Deberá aportarse cuanta documentación exista sobre datos y fuentes históricas, o, si la documentación fuese muy abundante, referencias bibliográficas y archivísticas para su consulta. Cuando existan estudios históricos, de evolución arquitectónica o en la línea de la arqueología de la arquitectura, deberán ser incorporados al Plan, y si no existen y se consideran necesarios, manifestar la necesidad de su redacción previa, dando pautas para su redacción (Figura 6).
– Descripción arquitectónica pormenorizada del edificio o de los edificios, si existen, o de las construcciones que pueda haber en el solar, aunque se consideren prescindibles, exponiendo por qué. Acompañará a esta descripción una relación de superficies y otra de elementos singulares vinculados a la arquitectura.
– Documentación fotográfica o audiovisual sobre los edificios o fincas en los que se va a actuar, reciente e histórica.
– Documentación planimétrica existente; de no existir es imprescindible que se refiera la necesidad de realizar un levantamiento de planos previo a la redacción del proyecto.
– Cuantos condicionantes específicos o necesidades de carácter espacial o arquitectónico puedan plantearse en cada caso concreto.

Criterios generales de carácter arquitectónico

En este apartado del programa deberán exponerse cuantas necesidades generales de carácter arquitectónico sean necesarias constar para la redacción del proyecto arquitectónico. Entre otras, sería aconsejable hacer referencia a la particularidad del edificio como instrumento para la conservación de los bienes culturales, dando pautas acerca de los parámetros medioambientales básicos que deberán ser tenidos en cuenta, aunque luego sean especificados pormenorizadamente en cada espacio concreto, así como normas a considerar a la hora de diseñar el edificio en cuanto a espacio público y contenedor de colecciones.

Del mismo modo, deberían incorporarse en este apartado, en su caso, criterios de actuación en materia de edificios históricos, atendiendo al respeto a los sistemas constructivo, espacial y compositivo y a la reversibilidad de actuaciones, y los condicionantes que de ellos puedan derivarse, aportando además, si es necesario, pautas para la conservación del propio edificio y sus elementos singulares. En esta misma línea deben ser planteados los aspectos específicos de carácter arqueológico que pueda ser necesario tener en cuenta a la hora de redactar el proyecto.

Igualmente, debería realizarse en este punto una especial referencia al necesario cumplimiento de las normativas vigentes en materia de accesibilidad, seguridad y riesgos laborales, o a la adaptación de los edificios existentes a las mismas, en caso de que se esté planteando una actuación de reforma.

En este apartado, los responsables de la redacción del programa arquitectónico y, por tanto, de la planificación de la actuación arquitectónica, deberán también expresar su postura en lo relativo a la filosofía arquitectónica, criterios referidos al aspecto exterior que se desea para el edificio, control de la aproximación, respuesta a las condiciones climáticas, relación con la ciudad y los edificios del entorno, etc., así como incorporar pautas que permitan un adecuado diseño de distribución, circulación, composición u organización de usos, debiendo éstas ser entendidas como sugerencias realizadas al arquitecto y sólo en casos muy concretos como aspectos incuestionables para la redacción del proyecto.

Accesos y circulaciones

El programa arquitectónico ha de exponer con claridad las necesidades de circulación de los distintos grupos de personas que se prevé vayan a acceder al edificio y los movimientos que se crean vayan a ser habituales dentro de él, determinando categorías en función de los tipos de público que reciba el museo (público visitante, general o acreditado; profesionales del museo; proveedores de materiales y suministros; personal de servicios externos de mantenimiento), teniendo en cuenta que sus flujos no deben cruzarse entre sí. Se debería hacer referencia a la especial atención que habrá de ser prestada al público discapacitado.

Deberán plantearse igualmente las circulaciones de colecciones, que habrán de ser independientes de todas las circulaciones del público, para que los bienes culturales puedan ser trasladados durante las horas de apertura del museo, sin interferir con la visita, aportando las relaciones más habituales.

En el diseño de las circulaciones han de estudiarse, además, los distintos tipos de objetos que forman la colección, sus exigencias de dimensiones y pesos y otros requerimientos que puedan condicionar el proyecto. Se marcarán pautas para el diseño de escaleras, aparatos elevadores y pasillos en lo relativo a dimensiones, resistencia de carga, revestimientos, etc., en función de las características de las colecciones y el funcionamiento interno del museo.

Los mismos criterios deberán aplicarse al museo para los accesos que han de ser previstos para personas y bienes culturales, peatonales y rodados, teniendo en cuenta la conveniencia de plantear necesidades de aparcamiento de vehículos, con especial atención a los transportes de público y de colecciones y en este caso, también su carga y descarga.

Ámbitos de seguridad y accesibilidad del público al museo

El programa arquitectónico deberá incorporar criterios de seguridad y protección del museo como institución, así como del edificio, los bienes culturales muebles y las personas, desde una perspectiva integral y atendiendo a la particularidad de cada espacio que se proponga, siempre en directa relación con los contenidos del programa de seguridad del Plan. Es conveniente que se aporte una relación de grados de seguridad, ordenados de mayor a menor necesidad de control, con los cuales deberán ser clasificados los espacios que se refieran en el programa. Se estudiarán también los distintos grados de accesibilidad de cada espacio para las personas: personal del museo y diversos tipos de público visitante, general, con minusvalías, visitantes con acreditación, proveedores, etc.

Instalaciones

Con el mismo grado de detalle con que se han tratado los demás aspectos se han de precisar las pautas básicas sobre instalaciones y requisitos técnicos que ha de poseer el edificio que se pretende sea proyectado para el cumplimiento de sus funciones y de todas las normativas vigentes aplicables, con especial atención a las áreas con bienes culturales, en función de las necesidades de las colecciones. Igualmente, habrán de indicarse capacidades, potencias o parámetros medibles de las instalaciones que se necesiten.

Relación de espacios

El cuerpo básico del programa arquitectónico debe estar constituido por una relación detallada de cuantos es-

pacios sea necesario dotar al edificio que se proponga. Esta relación de espacios viene a ser el tradicional programa funcional que siempre sirve de base en la redacción del proyecto arquitectónico.

Contendrá una lista de espacios que han de ser solucionados en el proyecto, ordenados, en general, en función de su cualidad de público o privado y la presencia o ausencia en su interior de colecciones, en cuatro zonas, según el esquema conocido (Martínez y Losada, 2001) de áreas públicas e internas, con o sin colecciones. Esta categorización por áreas no implica que los espacios que comprende hayan de estar físicamente agrupados en una misma zona del edificio, sino que tienen que ser diseñados respondiendo a requerimientos similares.

En cada uno de estos espacios se ha de precisar:

- Fundamentos para la existencia del espacio en cuestión. En determinados locales esta descripción es fundamental para que cualquier profesional ajeno al mundo museístico pueda comprender el carácter imprescindible del espacio que se solicita sea proyectado.
- Cometidos, usos, funciones y cualidades y descripción detallada de las actividades principales que se vayan a realizar.
- Superficie aproximada con la que debe contar. En determinados espacios, es más orientativa y útil la indicación del número de personas que deben caber en el local, sentadas o en pie.
- Relaciones que debe mantener con otros espacios (de contigüidad, de proximidad, de lejanía, de funcionamiento…) y también con las circulaciones generales y los accesos principales.
- Accesos con los que debe contar y sus características (tamaños, número, etc.), en función del tipo de personas que lo van a utilizar o de los bienes culturales que va a contener.
- Distribución interna, compartimentaciones o subespacios.
- Exigencias particulares de carácter museológico o de funcionamiento que puedan condicionar el espacio.
- Tratamientos y acabados específicos de paramentos, solados y techos.
- Condiciones medioambientales específicas, con especial referencia a las térmicas, acústicas y de humedad.
- Tipo de iluminación de la que debe de estar dotado, indicando si ha de ser sólo natural, sólo artificial, mixta o indiferente; si el espacio debe poder oscurecerse por completo; especificaciones para el uso nocturno, etc.
- Tipo o tipos de público a los que está destinado.
- Grado de accesibilidad para las personas y ámbito de seguridad.
- Requisitos técnicos de los que debe estar dotado. Deberán relacionarse una por una las instalaciones con las que deberá contar, realizando precisiones necesarias, como adaptación para niños, en su caso; versatilidad; número de interruptores y ubicación preferente de los mismos; sectorización; control; etc.
- Equipamientos que el espacio debe poder acoger (mobiliario, etc.).

Medios, plazos, evaluación

El programa arquitectónico deberá incluir, finalmente, una programación de plazos, aportando un cronograma de tiempos.

Igualmente, sería recomendable adjuntar un estudio económico, si bien es prácticamente imposible que pueda incorporarse un estudio de costes del edificio sin que esté realizado al menos un anteproyecto del mismo. Del mismo modo estaría bien aportar una previsión de medios disponibles y necesarios, materiales y humanos (personal del museo, profesionales a disposición del proyectista, contactos técnicos, etc); en este ámbito es fundamental la relación con los programas económico y de recursos humanos.

También sería adecuado que el programa incorporase pautas para la evaluación futura de la efectividad del edificio construido y para la certificación de la idoneidad de la infraestructura creada tomando como base el citado programa.

La conclusión de toda programación arquitectónica: el proyecto

Es evidente que el objetivo último de toda programación arquitectónica ha de ser su aplicación práctica en uno o varios proyectos arquitectónicos, cuyo calado dependerá de las necesidades del museo que, lógicamente, se habrán plasmado en todos los programas del Plan.

Los citados proyectos arquitectónicos habrán de recoger la información propuesta en estos programas y la utilizarán para construir un documento o conjunto de documentos ejecutables, que contengan en sus memorias, planos, pliegos de condiciones, mediciones y presupuestos, todas las informaciones necesarias para posibilitar la realización de la obra.

El proyecto deberá dar respuesta a necesidades básicas del edificio, tales como el aspecto exterior; su adaptación al entorno; accesibilidad de las personas y los bienes culturales; diversidad y singularidad de los distintos tipos de espacios interiores; adaptación al programa de necesidades; circuitos y relaciones entre espacios; mantenimiento de niveles de seguridad; flexibilidad y sostenibilidad de los espacios; adaptación de los mismos al contenido; control de la iluminación; desarrollo de las instalaciones necesarias para el cumplimiento de las funciones del museo; selección y definición de formas y materiales…; y deberá aportar soluciones, descripciones, condiciones de ejecución y datos mesurables y cuantificables.

Aplicación del método: la programación arquitectónica en los Museos Estatales

La redacción y posterior publicación de *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005) ha supuesto una ordenación del proceso de planificación de actuaciones en edificios de museos de titularidad estatal.



Figura 7. Casas de Miranda y de Íñigo Angulo, sedes del Museo de Burgos, que acaba de redactar su Plan Museológico. Foto: V. Cageao.



Figura 8. Palacio de la Aduana, edificio destinado a sede del Museo de Málaga, que ha redactado y aplicado su programa arquitectónico en la elaboración de un proyecto de ejecución. Foto: V. Cageao.

El convencimiento por parte del Ministerio de Cultura de la importancia de este tema ha determinado la inclusión en el borrador de reforma del Reglamento de Museos de Titularidad Estatal la obligatoriedad de que la institución disponga de Plan Museológico para ser considerada museo estatal. Igualmente, desde la Subdirección General de Museos Estatales se ha dictaminado la obligatoriedad de la redacción del Plan Museológico, y por tanto del programa arquitectónico, con anterioridad a la puesta en marcha de cualquier actuación arquitectónica en un museo dependiente de dicha Unidad.

En este sentido, son muchos los museos que en este momento están preparando o ultimando sus Planes Museológicos, aprovechando, en la mayoría de los casos, la ocasión de la programación de obras futuras. Entre ellos podríamos citar el Museo de Burgos (Figura 7), el Museo de Bellas Artes de Córdoba, el Museo Arqueológico de Sevilla, el Museo de Guadalajara o el Museo Arqueológico Provincial de Ourense. Otros muchos ya han finalizado sus planes y se ha aplicado o se está aplicando la relación de necesidades contenida en sus programas en la redacción de pliegos de condiciones técnicas que regularán concursos de proyectos. Entre ellos podríamos destacar el Museo de Málaga (Figura 8), cuyo programa arquitectónico se expuso en estas mismas jornadas.

Parece todavía prematuro abordar una evaluación del resultado de la aplicación de esta metodología en los museos del Ministerio de Cultura, si bien se evidencia ya la comodidad que aporta la redacción previa de una planificación detallada a la definición de los pliegos de condiciones técnicas y a su posterior interpretación por los arquitectos en los correspondientes proyectos, para cuya elaboración se dispone de información meticulosa. La conclusión es, pues, que nos hallamos en un momento positivo y ante un futuro halagüeño en el ámbito de la planificación técnica de actuaciones arquitectónicas en Museos Estatales.

Bibliografía

AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, Ministerio de Cultura, Madrid.

ALONSO FERNÁNDEZ, L. (1999): *Museología y museografía*, Ediciones del Serbal, Barcelona.

BAZTÁN LACASA, C. (1999): "Museos en monumentos. Una pequeña historia y treinta ideas", *Revista de museología* 17: 25-31. Asociación Española de Museólogos, Madrid.

CAGEAO SANTACRUZ, V.M. y CHINCHILLA GÓMEZ, M. (2007): "La planificación de actuaciones arquitectónicas y expositivas en los Museos Estatales dependientes del Ministerio de Cultura de España: últimos ejemplos", en *Revista Museos*, 26: 55-59, Subdirección General de Museos de Chile, Santiago de Chile.

CAGEAO SANTACRUZ, V.M. (en prensa): "Planes museológicos y arquitectura: cómo conjugar un buen diseño arquitectónico con las necesidades específicas del museo", en *Actas de la V Conferencia Europea de Registros de Museos*, Ministerio de Cultura, Madrid.

DARRAGH, J.; SNYDER, J.S. (1993): *Museum design. Planning and building for art*. Oxford University Press, Nueva York.

DEXTER LORD, G. Y LORD, B. (1998): *Manual de gestión de museos,* Ariel, Barcelona.

DEXTER LORD, G. Y LORD, B. (1999): *The Manual of Museum Planning*, The Stationery Office, Norwich.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (1994). *Manual de museología*, Síntesis, Madrid.

IZQUIERDO PERAILE, I. Y CAGEAO SANTACRUZ, V.M. (2007): "Las salas de exposición permanente en el marco del Plan Museológico. Los programas arquitectónico y expositivo", en Izquierdo Peraile, I. (coord) (2007): *Plan Museológico y Exposición Permanente en el Museo:* 29-46, Ministerio de Cultura, Madrid.

LEÓN, A. (1995): *El museo. Teoría, praxis y utopía*, Cátedra, Madrid.

MARTÍNEZ, B. Y LOSADA, J.M. (2001): "Arquitectura y museos: la relación entre espacios y funciones", *en Actas de los XI Cursos Monográficos sobre el Patrimonio Histórico (Reinosa)*: 67-88, Universidad de Cantabria, Santander.

RIVIÈRE, G.H. (1993): *La museología. Curso de museología. Textos y testimonios*. Akal, Torrejón de Ardoz, Madrid.

El programa arquitectónico del Museo de Málaga

María Morente del Monte
y Manuel Ramos Lizana[1]
Museo de Málaga

María Morente del Monte es Licenciada en 1982 en Historia del Arte por la Universidad de Granada. Es Doctora en Historia del Arte y Patrimonio Histórico, tras la defensa de la tesis doctoral sobre la evolución del concepto de patrimonio histórico al patrimonio cultural (1996). Desde 1992 es funcionaria del Cuerpo de Conservadores del Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía, trabajando en la Dirección General de Bienes Culturales y en la Delegación Provincial de Cultura de Málaga, donde ha desempeñado los diez últimos años el puesto de Jefa del Departamento de Protección del Patrimonio Histórico. En la actualidad es Directora del Museo de Málaga (sección arqueológica y bellas artes). Además es profesora del departamento de Historia del Arte de la Universidad de Málaga, e imparte asignaturas de Historia del Urbanismo, Historia del Arte, Gestión y Patrimonio Cultural.

Manuel Ramos Lizana es Licenciado en Geografía e Historia por la Universidad de Granada en 1985. En 1988 ingresa como Conservador de Museos en el Museo Arqueológico y Etnológico de Granada, donde ha discurrido la mayor parte de su trayectoria profesional, aunque ha sido conservador en diversos museos de titularidad estatal gestionados por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía: Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla, Museo Arqueológico de Sevilla y Museo de la Alhambra. Actualmente presta sus servicios como Asesor Técnico de Conservación e Investigación en el Museo de Málaga. Cuenta en su haber con más de 20 artículos en revistas especializadas, dedicados a la arqueología granadina o a cuestiones museológicas; ha colaborado en la redacción de varios instrumentos de planificación en museos, además de haber asesorado proyectos de museos locales. Es miembro de la Comisión Andaluza de Museos y también de la Comisión Académica del Máster de Museología de la Universidad de Granada.

Resumen

El Palacio de la Aduana, de estilo neoclásico, es el edificio más representativo de la arquitectura civil del casco histórico de Málaga. Tras el cierre al público del Museo de Málaga en 1997, un insólito movimiento ciudadano reclamó el Palacio de la Aduana para sede del mismo. En el año 2005, se firmaron los necesarios traspasos de titularidad para albergar al centro. La adecuación propuesta evalúa las vicisitudes históricas del edificio, sus virtudes y defectos desde el punto de vista de la nueva funcionalidad. De este estudio surge la propuesta realizada desde la institución en forma de un programa de necesidades para cada uno de los espacios con que deberá contar el nuevo museo. Se marcan, además, algunas pautas a seguir como la legislación urbanística

Abstract

The Palacio de la Aduana, neoclassical in style, is the most representative building of civil architecture found in the heart of historic Málaga. After the closing to the public of the Museo de Málaga in 1997, an unusual citizens movement demanded the Palacio de la Aduana as the headquarters for that institution. In the year 2005, the necessary transfers of title were signed to house the institution. The proposal for adaptation evaluates the building's historic vicissitudes, its virtues and deficiencies from the point of view of the new function. From this study arises the completed proposal formulated by the institution in the form of a program of needs for each one of the spaces with which the new museum will need to be made. Certain guidelines are

[1] Correos electrónicos: mariaa.morente@juntadeandalucia.es y manuel.ramos@juntadeandalucia.es

aplicable, los requerimientos para la recuperación de las proporciones del edificio (perdidas tras un incendio acaecido en 1922), la exigencia de propuestas que mejoren la conexión urbana del Palacio de la Aduana y el espíritu para su conversión en un espacio público.

Palabras clave

Programa arquitectónico, Palacio de la Aduana, Museo de Málaga, Plan Museológico.

noted, as well, that are to be followed, as in applicable urban development legislature, requirements for the recuperation of the building's proportions (lost because of a fire that took place in 1922), the demand of proposals to improve the Palacio de la Aduana urban connection and vitality for its conversion into a public space.

Key words

Architectural program, Palacio de la Aduana, Museo de Málaga, Museological Plan.

Introducción

El Museo de Málaga es uno de los 64 museos estatales de gestión transferida a las comunidades autónomas, en este caso a la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Actualmente se encuentra en pleno proceso de remodelación para su apertura en una nueva sede: el Palacio de la Aduana de la capital malagueña, después de once años de cierre.

El origen de la institución se encuentra en dos antiguos museos con arraigo y tradición en la ciudad: el Museo Provincial de Bellas Artes y el Museo Arqueológico Provincial, ambos unificados en 1964 en una única institución: el Museo de Málaga. Pese a esta agregación, hasta el momento el Museo no ha contado con una única sede, alojándose en inmuebles independientes hasta sus respectivas clausuras en 1996 y 1997, provocadas en el caso de la sección de Arqueología por la reclamación municipal de la Alcazaba para gestión y uso cultural propio y en el caso de Bellas Artes por la decisión de ubicar el actual Museo Picasso de Málaga en el Palacio de Buenavista, sede histórica de nuestro Museo. Con el cierre de las dos secciones se inicia un largo y complejo periodo, en el que se han elaborado proyectos dispares y que felizmente culmina ahora con la decisión de mantener las dos secciones vinculadas y alojar el Museo en el Palacio de la Aduana.

Una decisión ésta, la de elegir la Aduana como sede del Museo de Málaga, que ha estado sustentada por una potente reivindicación social de la ciudadanía malagueña y que inaugura una nueva etapa para el Plan Museológico, dejando atrás los distintos planes y proyectos redactados para ubicar el Museo en el inmueble del antiguo Convento de la Trinidad o en la planta baja del edificio de la Aduana. Y que presupone también la novedad de planificar y pensar en un solo museo, con directrices, objetivos y discursos compartidos para las dos antiguas secciones, que finalmente se encontrarán compartiendo sede, y cambiando por tanto su identidad. La decisión de no desmembrar las colecciones del Museo de Málaga, basada en presupuestos teóricos y conceptuales vinculados a un concepto de patrimonio cultural contemporáneo, se hace factible además en un inmueble con las dimensiones de la Aduana, suficientes para albergar las colecciones, los espacios y funciones necesarios y las infraestructuras complementarias de un museo moderno.

La trascendencia que en la ciudad de Málaga supone la recuperación del inmueble de la antigua Aduana para uso público y en concreto para museo, una decisión que ha conllevado un complejo proceso administrativo entre el Estado y la Comunidad Autónoma para realojar la Subdelegación del Gobierno malagueña, hasta ahora usuaria del inmueble, y adscribirlo al Ministerio de Cultura, justifica y explica el protagonismo que ha tenido en nuestro caso el programa arquitectónico, dentro del nuevo Plan Museológico, ya acogido a la metodología actual de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura, que tan acertada y útil nos está resultando a tantos museos españoles (AA.VV., 2005).

En mayo de 2005, se redactó en el museo, entonces bajo la dirección de nuestro antecesor Rafael Puertas Tricas, el documento del programa arquitectónico coordinado por el conservador Manuel Ramos Lizana; dicho documento fue finalizado y aprobado definitivamente por la Subdirección General de Museos Estatales en abril de 2006, ya bajo nuestra dirección.

Estos últimos años de cierre, en los que se ha mantenido una sala de exposiciones temporales donde se ha expuesto sobre todo la colección de Bellas Artes, han estado marcados por fases diversas según las perspectivas de nueva sede, lo que supone que más que de un Plan Museológico debamos hablar en este tiempo de "planes museológicos" en plural y de proyectos arquitectónicos y expositivos diversos. La única ventaja es que estas continuas propuestas han ido generando una experiencia y una evaluación de la colección y su adaptabilidad a distintos espacios que constituyen un punto de partida válido para el presente (Figura 1).

Fecha redacción	Documento	Sede
1998	**PROYECTO MUSEOLÓGICO.** MUSEO DE MÁLAGA	CONVENTO DE LA TRINIDAD
1990	**FICHA DIAGNÓSTICO.** JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE CULTURA. PEDRO SALMERÓN ESCOBAR	CONVENTO DE LA TRINIDAD
2000	**DISCURSO EXPOSITIVO PARA EL EXCONVENTO DE LA TRINIDAD.** MUSEO DE MÁLAGA	CONVENTO DE LA TRINIDAD
2000	**EL PALACIO DE LA ADUANA COMO MUSEO DE MÁLAGA BELLAS ARTES Y ARQUEOLÓGICO.** PROYECTO MUSEOLÓGICO. MUSEO DE MÁLAGA	ADUANA
2002	**PLAN ESPECIAL DE REFORMA INTERIOR. PROYECTO BÁSICO DE REHABILITACIÓN.** MINISTERIO DE CULTURA	CONVENTO DE LA TRINIDAD
2002	**MUSEO DE ARQUEOLOGÍA Y BELLAS ARTES.** MINISTERIO DE CULTURA. DIEGO PÉREZ MEDINA	CONVENTO DE LA TRINIDAD
2002	**PLAN MUSEOLÓGICO PARA EL ACONDICIONAMIENTO DE LA PLANTA BAJA DE LA ADUANA PARA MUSEO DE MÁLAGA.** MUSEO DE MÁLAGA	ADUANA
2002	**PLAN MUSEOLÓGICO PARA MUSEO DE MÁLAGA EN ADUANA.** MUSEO DE MÁLAGA	ADUANA
2005	**PROGRAMA ARQUITECTÓNICO Y AVANCE DE DISCURSO.** MUSEO DE MÁLAGA	ADUANA
2006	**PROGRAMA ARQUITECTÓNICO.** MUSEO DE MÁLAGA	ADUANA

Figura 1. Planes y proyectos del Museo de Málaga. Gráfico: Museo de Málaga.

La confluencia del Museo de Málaga con el Palacio de la Aduana como sede, supone, como hemos expuesto, culminar dos fuertes deseos de la ciudadanía, consensuado por las instituciones. El proyecto actual arranca, pues, con la potencialidad que le otorga el apoyo y la estima ciudadana y el alto valor patrimonial tanto del museo (institución y colecciones) como del edificio. La Aduana es un inmueble vinculado a la historia de la ciudad, de alto interés artístico y arquitectónico, singular incluso en los lenguajes arquitectónicos de la ciudad, que goza de una imagen urbana muy potente, por su carácter, volumetría y ubicación urbana. Posee protección patrimonial –Monumento, Bien de Interés Cultural– y protección integral en el Planeamiento Urbanístico vigente. Se trata por tanto de un edificio monumental, cuya adaptación a uso museístico ha de ser especialmente cuidadosa. Para la ciudad de Málaga rehabilitar el Palacio de la Aduana y otorgarle un uso público es una empresa ya en sí tan importante como alojar en él el museo.

La decisión administrativa de esta sede para el museo ha sido efectivamente el detonante que ha puesto en marcha el proceso de reapertura del nuevo Museo de Málaga con sus connotaciones actuales. En esta coyuntura, como se ha indicado, el Plan Museológico se pone en marcha otorgando un protagonismo al programa arquitectónico, que inició su redacción sin que se hubieran formalizado en un documento programático la definición de la institución o las fases preliminares de los otros programas del Plan.

El procedimiento del Plan Museológico propuesto por la Subdirección General de Museos Estatales (AA.VV., 2005) contiene el ineludible acierto de su sustento en la metodología de la planificación estratégica, y por tanto la necesidad de ir tejiendo una secuencia argumental y una toma de decisiones capaces de interrelacionar las distintas áreas, funciones y acciones del museo bajo el hilo conductor de la singularidad que otorga la misión y visión del museo y su propia definición e identidad. La historia de la institución, la naturaleza y potencialidad de las colecciones, los públicos y objetivos de la institución generan el tablero donde las piezas se relacionan encajando como en un puzzle. Pero si la definición de la institución era más evidente en el caso de Málaga y venía marcada por la propia historia y la situación de presente, cuando se redacta el programa arquitectónico se encontraba aún demasiado abierta la reflexión sobre el discurso y ordenación de la colección permanente, máxime al encontrarse por primera vez cara a cara la colección de Bellas Artes y la arqueológica, que siempre han tenido sedes independientes y han funcionado con escasos contactos. En los anteriores planes museológicos las colecciones se habían abordado siempre con equipos y propuestas independientes. En esta circunstancia y dada la premura de definir un proyecto de arquitectura, el programa arquitectónico definitivo no especifica las características de los espacios expositivos ni su ordenación interna, dejando esta decisión pendiente del proyecto museográfico.

Historia del edificio

Una aduana es la sede administrativa para la percepción de una serie de impuestos que gravaban el comercio y el tráfico de mercancías. Esta funcionalidad explica su estructura de edificio apto para el almacenamiento y estanco de productos, tanto en el patio como en las grandes naves de la planta baja, así como en las galerías interiores. Las plantas altas estaban destinadas a la instalación de oficinas, despachos y viviendas para el personal que atendía la institución.

El proyecto para la construcción de la nueva Aduana de Málaga fue encargado al arquitecto Manuel Martín Rodríguez, sobrino de Ventura Rodríguez, uno de los grandes del neoclasicismo español. Así pues, la construcción de la Aduana ejemplifica la introducción forzosa del neoclasicismo en la ciudad. Indudablemente, el proyecto se apoya en otros proyectos precedentes, algunos de los cuales influirían en uno u otro elemento compositivo del diseño malagueño (Valencia, Madrid, La Coruña o Barcelona) y nos remite a la gran tradición palacial occidental: el Palazzo Farnese en Roma, el Palacio de Carlos V en la Alhambra de Granada, etc. La Aduana se insertó en una parcela que hasta entonces había sido una huerta integrada por tres hazas y un pilón que servía para el riego de esta explotación. La obra se inauguró en 1791, y se prolongaría durante 38 años.

Ya en la primera fase de cimentación se encontró el primer obstáculo, con la aparición de numerosos restos arqueológicos. El solar que hoy ocupa la Aduana fue en época romana, muy probablemente, el mismo foro de la ciudad de *Malaca* o, en todo caso, un foro secundario, una suerte de foro portuario. Bajo la cimentación de la Aduana quedaron los restos de un pavimento de grandes losas de piedra, propios de una gran área pública a cielo abierto (Medina Conde, 1993). También numerosas inscripciones honorarias y restos de columnas y esculturas, algunas de las cuales se conservan hoy por hoy en el Museo de Málaga (Baena del Alcázar, 1984).

Tras la época bajoimperial, Málaga se ve afectada por el éxodo urbano y la ruralización. Lo que había sido el principal núcleo cívico queda convertido en una sucesión de factorías de salazón de pescado, que comenzaron a funcionar hacia el siglo II y que prolongarían su actividad prácticamente hasta el momento de la conquista musulmana. El principal resto de esta gran actividad manufacturera serán las piletas de salazón revestidas de *opus signinum* que aparecieron en la fase de cimentación de la nueva Aduana.

Una vez salvado el escollo de los restos arqueológicos se procedió a la erección del edificio. La Aduana se levantó sobre un plinto cuadrado de 67,5 m, quedando éste visible en toda su altura hacia lo que hoy es la calle Guillén Sotelo, dando lugar a la fachada de mayor prestancia y esbeltez (Figura 2), y quedando casi completamente oculto hacia la fachada noroeste, esto es, hacia la calle Alcazabilla. La primera planta se resolvió con sillares almohadillados que perceptiva-



Figura 2. Palacio de la Aduana. Fachada sureste. Estado actual. Plano: Museo de Málaga.

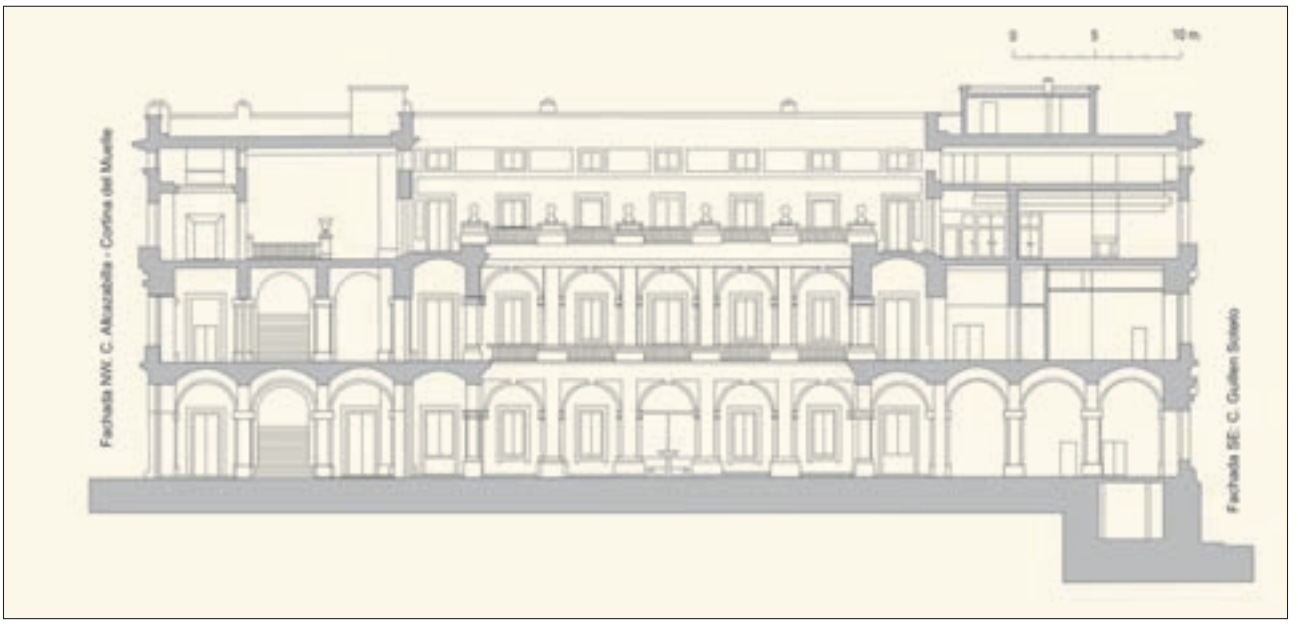


Figura 3. Palacio de la Aduana. Sección. Estado actual. Plano: Museo de Málaga.

mente parecen sostener el edificio por su gran envergadura. Constaba de dos entradas monumentales mediante arco de medio punto con dovelas de sillares igualmente almohadillados. La principal y punto de partida de la circulación interna, hacia la calle Alcazabilla. La secundaria, hacia lo que hoy llamamos Paseo de las Palmeras.

Exteriormente, el edificio se resolvía en planta baja, que es la de mayor altura, otras dos plantas de menor elevación y una tercera que es la más pequeña. En cada una de las plantas se dispusieron trece vanos, con lo que el edificio cuenta con 208 ventanas al exterior. Precisamente, es la secuencia de vanos una de las características compositivas más relevantes, existiendo hasta ocho tipos diferentes. Finalmente, la cubierta era a dos aguas y estaba acabada con tejas vidriadas en blanco y morado siguiendo una moda local que aún es bien visible en determinadas edificaciones del casco histórico malagueño. De la fachada hemos de destacar su gracia compositiva, su distribución en cinco calles subrayadas por sillares almohadillados dispuestos en forma dentada (alternando sillares más anchos con otros más estrechos). De estas cinco calles son más amplias las dos centrales. También hemos de destacar el



Figura 4. Málaga vista desde la fortaleza de Gibralfaro, por Albert Guesdon. París, hacia 1850. Foto: Museo de Málaga.

contraste cromático conseguido mediante el empleo de dos tipos diferentes de piedra, subrayándose el plinto, las entreplantas y los vanos.

Hacia el interior (Figura 3), el patio se resolvía con galerías porticadas en las plantas baja y primera, dando lugar a una terraza descubierta en la segunda planta. Las cubiertas de toda la planta baja y de las galerías en baja y primera se resolvieron mediante bóvedas baídas, mientras que en la segunda planta se arbitró una suerte de casetones que hoy por hoy no son visibles. Lo más destacable del patio es su extraordinaria pureza de líneas y su simplicidad decorativa, sólo alterada por las balaustradas de la galería de la primera planta y la terraza de la segunda, así como por los bustos que coronan las separaciones entre las diversas balaustradas de la terraza interior (colocados en 1875).

Cuando el edificio fue concluido, las circunstancias socioeconómicas habían variado sustancialmente y las autoridades optaron por un cambio de uso sobre el que originalmente se había planteado. De esta forma, el edificio fue inaugurado en 1829 como "Fábrica de Tabacos". Tras la creación de las provincias en 1833, la Diputación Provincial se instalaría también en el mismo inmueble. Esto supuso la creación de viviendas para los altos cargos así como una sala de reuniones y nuevas instalaciones burocráticas. En 1842, finalmente, se instalaría allí la Aduana, que era realmente la que había motivado la construcción del edificio y la que había inspirado su diseño. Se rotuló entonces la cartela central de la fachada noroeste, donde todavía hoy puede leerse: "Aduana Nacional. Año de 1842".

En casi todos los grabados y estampas de la segunda mitad del siglo XIX que recogen las principales vistas de la ciudad, se hacen muy visibles algunas de las características del edificio en su entronque urbano. En primer lugar, su estrecha relación con el mar, pues se encontraba situado frente al principal muelle portuario. Y, en segundo lugar su gran presencia volumétrica, en abierto diálogo con la Catedral: el poder civil junto al poder eclesiástico (Figura 4).

A partir de ese momento, el edificio será objeto de numerosísimas intervenciones y víctima de alguna catástrofe, todo lo cual supondrá continuas modificaciones en los espacios interiores que sería demasiado prolijo desglosar aquí. Sí nos gustaría, sin embargo, subrayar aquellas fechas en que se produjeron las modificaciones más importantes.

En 1862, la anunciada visita de Isabel II a Málaga supuso la creación de un balcón de apariciones públicas en la primera planta, sobre la entrada de la fachada suroeste, así como la colocación de un escudo real sobre el lugar donde anteriormente se encontraba el rótulo que proclamaba el uso originario de "Fábrica de Tabacos". Además, el Salón de Plenos de la Diputación Provincial fue convertido en "Salón del Trono" para las recepciones reales. Nuevas modificaciones se produjeron en la distribución de las viviendas y las diversas dependencias necesarias para atender el protocolo real.

En 1875, una nueva visita regia, en este caso la de Alfonso XII, iba a suponer otra serie de importantes reformas. En primer lugar, la construcción de una nueva escalera para dar acceso a las provisionales estancias reales. El edificio había sido planificado en origen con dos grandes escaleras dispuestas junto al acceso por la entrada más representativa, la de la fachada noroeste (por la calle Alcazabilla). Pero en las obras iniciales tan sólo se había realizado una de ellas, la más septentrional. Así pues, se construyó la segunda escalera en el hueco que le estaba destinado en el proyecto original, aunque tan sólo alcanzaría hasta la primera planta, quedando la escalera primitiva como la única que comunicaba las tres alturas principales. Además de esto, se completó un elemento que, de alguna manera también había sido previsto en el diseño original pero que no había llegado a ejecutarse. Nos referimos a la separación entre los tramos de balaustrada de la galería alta de la segunda planta, colocando veinte bustos de terracota de manufactura local, obra de Luis Sánchez Caballero. Éstos representan idealizaciones de emperadores, reyes o sabios de la Antigüedad, elaborados en un estilo de fuerte resabio historicista, atendiendo, por supuesto, al gusto del momento.

En 1894 se crea el Parque de Málaga. Éste se planteó como continuación de La Alameda, construida un siglo atrás. La Alameda había sido un acomodo al espacio disponible entre las atarazanas y el mar y El Parque iba a ser un acomodo al trazado de La Alameda, pues se planteó como una continuación lineal de la misma. Se propusieron entonces otros proyectos alternativos como uno que situaba el nuevo parque ocupando el mismo espacio en que hoy se encuentra el "Muelle Heredia". Esta opción habría supuesto la creación de un gran *boulevard* cuyo final sería la fachada suroeste de la Aduana, que habría quedado por tanto magnificada por la perspectiva urbanística. Pero no fue así y se acabó imponiendo el trazado actual. Todo el nuevo frente representativo de la ciudad, sigue hoy este eje (Alameda – Paseo de la Marina – Avenida de Cer-



Figura 5. Palacio de la Aduana. Vista aérea en la actualidad. Foto: Museo de Málaga.

vantes). La consecuencia obvia es que el edificio de la Aduana perdió representatividad, se vio definitivamente separado del mar y quedó de alguna manera oculto tras una masa arbórea que después de más de un siglo tiene una considerable envergadura.

El siguiente hito importante en la historia del edificio va a ser el incendio del año 1922. Como el siniestro comenzó por los archivos, que se encontraban en la parte más alta del edificio afectó, fundamentalmente, a las buhardillas, donde habitaban unas cien personas. La escalera de acceso a la buhardilla era de madera, muy estrecha y vieja, y una vez que empezó a arder nadie pudo bajar por ella, quedándose las familias en un primer momento pegadas a los muros. Posteriormente, la gente salía a los pretiles y se arrojaba.

La intervención de restauración practicada tras el incendio es la que supuso una mayor transformación del edificio en toda su historia. Se renunció a reconstruir la cubierta y se anularon las buhardillas arbitrando una nueva cubierta plana (Figura 5). Ésta fue practicada no ya sobre jácenas y cerchas de madera, sino sobre unas grandes vigas de hierro industriales que se encastraron en las partes altas de las paredes del edificio. Así, la altura de la tercera planta quedaba notablemente reducida. El resultado más visible de esta intervención fue la pérdida de las proporciones originarias del edificio, que quedó por tanto sumamente desfigurado, sobre todo teniendo en cuenta el plinto sobre el que se levanta y la potencia visual de la planta baja con su acabado exterior de sillares almohadillados, que hoy resulta excesivamente grávido.

Después de tan drástica intervención se sucedieron otras numerosísimas a lo largo del siglo XX para atender a las abundantes reordenaciones funcionales del edificio, relacionadas con el Gobierno Civil, la Delegación del Ministerio de Hacienda, la Comisaría de Policía, la Jefatura de Tráfico, la Subdelegación del Gobierno, el Servicio de Extranjería, el Sindicato Unificado de Policía, etc.

Valoración del edificio: estado actual

A la vista de lo que hasta aquí se ha dicho, creemos que la elección del nuevo contenedor del Museo de Málaga ha sido muy adecuada. En primer lugar, por su gran representatividad arquitectónica, la cual le permitió al edificio ejercer la mayor representación simbólica del poder en la ciudad durante casi dos centurias. En pocas palabras, podemos decir que el Palacio de la Aduana es el edificio histórico más significativo de la arquitectura civil en la ciudad de Málaga, con sus 14.847 m^2 de superficie construida.

En segundo lugar, por su gran volumen construido, con la posibilidad de destinar al uso museístico una superficie útil de más de 14.000 m^2.

En tercer lugar por su fácil accesibilidad, ya que prácticamente a la puerta del museo se encuentra el principal nudo de comunicaciones del área metropolitana de Málaga, lo que garantizará a los ciudadanos de Málaga la mejor accesibilidad. La situación a 50 metros del Paseo del Parque y a 500 metros de la Alameda Prin-

cipal supone que, prácticamente la totalidad de las líneas de autobuses urbanos de Málaga (*Empresa Malagueña de Transportes*) tienen parada en las proximidades del museo (35 de las 39 existentes). Pero además, junto al puerto paran los autobuses procedentes de las diversas localidades de la Costa del Sol. El ferrocarril que comunica con la costa occidental cuenta con su terminal localizada junto a la Alameda. Lo mismo podemos decir de las futuras estaciones de las líneas 1 y 2 del suburbano. Y además, el futuro Museo de Málaga quedará directamente frente a la salida del puerto por la que entrarán en la ciudad los pasajeros de línea y los cruceristas.

Y, finalmente, porque el Palacio de la Aduana es el epicentro mismo de la ciudad histórico-turística, donde se entrecruzan una ajetreada vida local y un creciente flujo turístico. Todas las posibles rutas turísticas intraurbanas relacionadas con el Patrimonio Histórico parten del propio palacio o convergen en él.

La superficie disponible para el museo en su nuevo contenedor es más que suficiente para albergar las dos secciones que lo integran. Ambas secciones son, de alguna forma, inseparables, pues no hay, y nunca hubo, una justificación administrativa para que estuviesen en sedes distintas más allá de la imposibilidad de albergarlas en un solo edificio.

El programa arquitectónico

Tras la realización de las oportunas visitas al edificio de la Aduana decidimos confeccionar unos planos despejando de la planimetría disponible los tabiques de separación de las viviendas y despachos existentes en el inmueble, para obtener así una representación espacial lo más diáfana que fuese posible. La propuesta técnica a realizar desde el museo sería el resultado de distribuir las diversas dependencias que la institución requiere en estos nuevos planos. De este ejercicio preliminar surgiría el programa de necesidades en que se establecían las superficies mínimas para cada área funcional y las pautas para las circulaciones siguiendo la metodología trazada por los *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005).

El ensayo de distribución espacial se eliminó en el documento definitivo, ya que el programa debe contener el diagnóstico y caracterización del edificio y la definición de las necesidades de la nueva institución, pero no debe invadir las decisiones que corresponden al proyecto de arquitectura.

Pautas generales exigibles a la intervención arquitectónica

En primer lugar, la intervención había de ser restauradora, es decir, debería ir encaminada al restablecimiento de la mejor salud estructural del inmueble, garantizando su conservación. Pero, al mismo tiempo, debería tratar con los mismos problemas arquitectónicos con que se enfrentó Manuel Martín Rodríguez, intentando resolver aquellos que quedaron mal resueltos en su momento. Discriminaría los episodios auténticos de la historia del edificio frente a aquellos mistificadores; y propondría las necesarias modificaciones para dotar a la edificación de una nueva funcionalidad.

En segundo lugar, tendría que favorecer las condiciones estéticas óptimas del edificio. En este sentido, el restablecimiento de los volúmenes originales del proyecto nos parecía sustancial. Éste era, efectivamente, uno de los mayores retos proyectuales que se planteaban al arquitecto. La intervención debería suponer una corrección de la monumentalidad y el lenguaje áulico que sustentaba el Palacio de la Aduana. En este sentido había elementos que necesariamente deberán ser transformados. Y, nos referimos, muy especialmente, a las pautas de circulación dentro del edificio.

Un gran desafío era el de la circulación a través de las salas de exposición permanente. De alguna manera debía romperse con la secuencia lineal que el edificio ofrecía y que podía devenir en el agotamiento físico y psicológico de los visitantes. Deberían arbitrarse las necesarias salidas a las terrazas y galerías para descansar, favorecer las panorámicas que de hito en hito puntualicen el ritmo de la visita.

El proyecto arquitectónico debería contener una serie de medidas que favoreciesen la integración urbana del edificio. Y es que, en el entorno urbano del Palacio de la Aduana todo estaba, y aún está, pendiente de definición.

La intervención debería ser, de alguna forma, desamortizadora. Se trataba de diseñar una suerte de "Toma de la Bastilla malagueña", desterrando la imagen pasada del inmueble como sede del poder, con sus connotaciones más negativas en el incendio, los calabozos franquistas, los decomisos, las colas del servicio de extranjería, etc. Y dotando al edificio de una nueva funcionalidad, acompañada de unas formas que participasen de la retórica interclasista y democrática propia de las instituciones culturales de principios del siglo XXI. Debía, en definitiva, invitar a la ciudadanía a apropiarse del espacio participando en las actividades del centro, favoreciendo la circulación pública a través de sus paredes e invitando a la sociedad civil a aproximarse al museo tanto física como psicológicamente.

El proyecto arquitectónico debía plantearse colaborar en la creación de un perfil identificatorio para el museo. A este perfil han de contribuir diversas líneas de trabajo, tales como la selección de obras, la propuesta de temáticas que se haga a los visitantes y, finalmente, la propia intervención arquitectónica.

Por último, el programa arquitectónico examinaba las relaciones transversales que había de tener con el resto de programas. Respecto al programa de colecciones, el arquitecto debería tener en cuenta el volumen de obras preseleccionadas para su exposición. Debería tenerse en cuenta que en ambas secciones (Arqueología y Bellas Artes) hay piezas de gran formato, tales como los cuadros de las Exposiciones Nacionales del siglo XIX, algunos de los cuales miden más de cuatro metros de

longitud. Y lo mismo podemos decir respecto a los pavimentos musivos que van a exponerse pues, en algún caso, como el "mosaico de Venus" procedente de Cártama, mide más de siete metros.

El proyecto arquitectónico

En los momentos actuales, cuando se pone por escrito este texto, el proyecto de ejecución[2] está redactado y supervisado, cuenta con los informes favorables del Instituto de Patrimonio Histórico Español y de la Comisión Provincial de Patrimonio, con la resolución favorable de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía y se están licitando las obras, pendientes de que se otorgue la licencia urbanística. El proceso y tramitación administrativa del proyecto de arquitectura está pues prácticamente finalizado, lo que permite que se pueda evaluar el programa arquitectónico del 2006 con todas sus consecuencias.

En nuestro caso, se estima que fue muy favorable contar con un conocimiento profundo del inmueble, tanto en lo que respecta a su historia y cualidad patrimonial como a su arquitectura, dado que la Aduana fue objeto de una tesis doctoral redactada por el arquitecto Carlos Gutiérrez de Pablos, cuya síntesis ha sido un inestimable apoyo a este proceso.

Tanto en el programa arquitectónico como en la fase previa al concurso de arquitectura y durante la redacción el proyecto, una vez adjudicado, ha sido fundamental la reflexión realizada en torno a los valores patrimoniales del inmueble, la identificación de los elementos estructurales y tipológicos que debían ser respetados, y la caracterización de las partes del inmueble susceptibles de transformación o renovación. En estos aspectos se ha trabajo manteniendo un estrecho contacto con la Comisión Provincial de Patrimonio Histórico de la Delegación de Cultura de Málaga, en cuyo seno se han debatido cuestiones relativas a la conservación de elementos históricos como las escaleras principales, el mantenimiento de la topología de patio central abierto como un elemento de identidad del inmueble, o –una de las decisiones más importantes– la valoración de la recuperación y devolución al edificio de una cubierta. En esta cuestión concreta ha sido decisivo considerar la imagen urbana del inmueble, debate que sustenta la decisión posterior del proyecto seleccionado de devolverle su carácter primigenio, con una cubierta que recupera el volumen y la topología histórica aunque formaliza la propuesta en un lenguaje arquitectónico actual ajeno a una opción historicista (Figura 6).



Figura 6. Museo de Málaga. Recreación del estado final.
Foto: Museo de Málaga.

Otra de las influencias directas de los contenidos del programa arquitectónico en el proyecto de arquitectura ha sido la reflexión realizada sobre la vinculación del inmueble con su entorno urbano y la alta potencialidad de éste. Las relaciones espaciales que el edificio establece con su entorno, en pleno centro histórico, frente al mar, en relación espacial y visual con hitos monumentales y culturales de gran importancia, ha determinado en gran medida muchas de las decisiones de la nueva arquitectura de Aduana, en consonancia con los discursos que se están barajando como válidos para la exposición de la colección.

[2] El concurso fue adjudicado en agosto de 2007 al arquitecto Fernando Pardo Calvo, que se presentó en colaboración con los arquitectos Bernardo García Tapia y Ángel Pérez Mora.

Bibliografía

AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico,* Ministerio de Cultura, Madrid.

BAENA DEL ALCÁZAR, L. (1984): *Catálogo de las esculturas romanas del Museo de Málaga*: 78-86, Málaga.

MEDINA CONDE, C. (1981): *Conversaciones históricas malagueñas,* tomo II: 122 y ss, Caja General de Ahorros de Málaga, Málaga.

El programa expositivo del Plan Museológico

M.ª Victoria Sánchez Gómez[1]
Subdirección General
de Museos Estatales

Mª Victoria Sánchez Gómez es Licenciada en Historia y Geografía, especialidad en Historia Moderna y Contemporánea, Licenciada en Ciencias de la Información, especialidad en Periodismo, ambas licenciaturas por la Universidad Complutense de Madrid, con sus correspondientes cursos de doctorado. En 1994 ingresa como funcionaria en el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, fecha en la que es nombrada Consejera Técnica de la Subdirección General de Museos Estatales. En agosto de 2005 fue nombrada Subdirectora General Adjunta de Museos Estatales, donde ha realizado labores de apoyo y asistencia técnica en materias de protección, conservación, documentación y difusión de los bienes culturales, y ha sido responsable de la programación, coordinación y gestión de planes museológicos y sus diferentes programas y proyectos y de la coordinación y seguimiento de diferentes propuestas ministeriales.

Resumen

En este texto, el programa de exposición permanente se evidencia como elemento clave dentro del conjunto de los programas que conforman el Plan Museológico, y tanto por su propio objeto, al fijar la definición y misión del museo, como por la necesidad de que en torno a él han de ordenarse los espacios, determinarse las instalaciones, establecer los sistemas de seguridad, preparar las colecciones y potenciarlas para su difusión, poner las bases y articular el programa de comunicación y, en fin, establecer y sistematizar las necesidades económicas y de recursos humanos. Es por tanto en este programa donde, conforme a los objetivos y fines establecidos en el Plan Museológico de cada museo, se describen y desarrollan las exigencias y necesidades de la exposición, donde se definen los criterios que la regirán y la ordenarán y donde se establecen las relaciones entre las colecciones, el edificio y los visitantes. A partir de este planteamiento se ofrece un esquema que responde a los apartados de descripción y objetivos, preparación e inicio, relaciones con el resto de programas que componen el Plan Museológico y contenidos.

Palabras clave

Programa de exposición, procedimiento de trabajo, documento abierto, directrices, precisión, éxito.

Abstract

In this text on the permanent exhibition program, it is clearly evident that this program acts as a key element within the body of programs that comprise the Museological Plan, both for its own essential role in establishing the museum's definition and mission, and the need for other issues to revolve around it, those of spatial organization, installation determination, incorporation of security systems, collection preparation and the enhancement of its dissemination, establishment of its priorities and formulation of communications programming and, finally, configuration and systematization of economic and human resources needs. It is therefore in this program where, based on the objectives and ends established in the Museological Plan for each museum, the demands and necessities of the exhibition are described and developed, where the criteria that govern and organize it are defined, and where relationships between collections, the building and visitor population are established. From this approach an outline is provided that responds to the individual issues on description and objectives, preparation and commencement, and relationships with the rest of the programs that comprise the Museological Plan and its contents.

Key words

Exhibition program, work procedure, open document, guidelines, precision, success.

[1] Correo electrónico: victoria.sanchez@mcu.es

Programa expositivo: planteamiento, descripción y objetivos

Dentro de la planificación estratégica, actualmente herramienta y *leitmotiv* de la gestión cultural, se encuadra el programa de la exposición, o lo que es lo mismo, los planteamientos y líneas de trabajo que se desarrollan para plasmar el concepto y la identidad del museo; y cada uno en particular requerirá unas líneas específicas de trabajo, pero el objetivo será siempre el mismo: definir e identificar el concepto concreto. Es decir, no se sigue el mismo camino, pero sí el mismo método que es el planteado con gran claridad en la publicación del Ministerio de Cultura *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005).

Las líneas de trabajo se van dibujando a partir de la personalidad de cada institución, de su colección, de su edificio, de sus conservadores, de las metas propuestas, de su entorno, de su realidad... de todo aquello que lo caracteriza, lo define y lo individualiza como único.

Método y líneas de trabajo a las que además se van añadiendo los aciertos y desaciertos de las experiencias acumuladas por todos los que desde hace bastantes años se dedican y nos dedicamos a los museos. Es por lo que, en cada actuación el mismo método de trabajo se convierte en una nueva experiencia a la que, sin duda, se acude con un gran bagaje, sólo válido para ponerlo al servicio del nuevo trabajo a desarrollar pero nunca como guión fijo a seguir y repetir. No se trata de hacer siempre y todos lo mismo.

Desde este punto de vista y con las premisas enunciadas se acometen los trabajos realizados por la Subdirección General de Museos Estatales que, en el caso de los programas de exposición, deberían ser la incuestionable herramienta, el punto de partida para el inicio de los proyectos a ejecutar. Éste es sin duda el principal problema porque ha sido, y sigue siendo, muy difícil contar con un documento de esta índole. Más adelante veremos planteamientos que, en su defecto, pueden realizarse dado que la inexistencia de un programa de necesidades no puede paralizar las políticas de gestión.

La exposición permanente se concibe y describe como el principal medio de comunicación de los contenidos del museo, por lo que el programa de necesidades debería ser elaborado en y desde el propio museo con el objetivo de poder establecer las pertinentes vinculaciones entre sus colecciones, sus metas y planteamientos, su edificio, su entorno, sus públicos y, sobre todo, sus profesionales.

Como a nadie se le escapa, este principio no siempre puede cumplirse en su totalidad, entre otros motivos por las diferentes situaciones de las que parte cada museo en el momento de adoptar la decisión de realizar un proyecto de exposición permanente: mu-



Figura 1. Fachada del Museo de Almería. Foto: Ministerio de Cultura.



Figura 2. Fachada del Museo de Segovia. Foto: Ministerio de Cultura.

seo de nueva creación, dotación de nueva sede, remodelación parcial o integral, etc. Idealmente podría presuponerse que en el mejor de los casos tendríamos a los museos que, o son de nueva creación o están siendo dotados de una nueva sede; pero tampoco resulta siempre así, a los anteriores factores se añade la particular situación del museo respecto al número de profesionales con los que cuenta o puede contar. Es decir, el número de factores que pueden interferir es amplio y de difícil previsión por lo que habrá de buscarse, en cada caso, la solución más adecuada.

En este sentido el Ministerio de Cultura ha optado en algunas ocasiones por convocar conjuntamente, a través de concursos públicos, las redacciones de programa y de proyecto expositivo así como la ejecución de este último, a través de los denominados "concursos llave en mano". De este modo se han llevado a cabo, entre otros, los de los museos de Almería y Segovia; en ambos casos se trataba de nuevas sedes, el Museo de Almería con un edificio de nueva planta y el Museo de Segovia con la adaptación de la antigua Casa del Sol. Este procedimiento es uno de los posibles a utilizar para agilizar la gestión y cumplir con los compromisos y cronogramas políticos de inauguraciones. Sin embargo encierra también importantes inconvenientes al no contar con la distancia suficiente, con la reflexión debida y sobre todo, con la riqueza de posibilidades y propuestas que diferentes equipos de trabajo proporcionan.

En cuanto a los objetivos a conseguir, el programa de exposición deberá exponer y describir: las exigencias y necesidades de acuerdo con los objetivos y fines plasmados y definidos en el Plan Museológico; los criterios que regirán y ordenarán la exposición permanente; las relaciones entre las colecciones, el edificio y los visitantes.

Programa expositivo: su preparación

A la pregunta de ¿cuándo ha de iniciarse la elaboración de este documento? *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, la publicación anteriormente mencionada, establece dos fases: una primera y anterior a la redacción del proyecto arquitectónico, en la que se perfilan las directrices generales de la exposición, y una segunda, más detallada, a realizar a partir de la realidad espacial resultante del proyecto arquitectónico y en la que, tras el diseño de las directrices, se ordenarán y concretarán las necesidades y se fijarán los criterios. No obstante, esas dos fases son en realidad un único procedimiento de trabajo porque el programa expositivo ha de ser concebido inmediatamente después de realizar los análisis y evaluaciones que conforman el diagnóstico de la situación de la realidad de la que se parte, es decir, su preparación coincidirá con los primeros prolegómenos para el inicio de la elaboración del Plan Museológico. Análisis y diagnóstico que, por otra parte, siempre ha de preceder a cualquier tipo de actuación a ejecutar, bien sea una intervención integral como, por ejemplo, la planteada en el Museo Romántico de Madrid, bien sea tan sólo la renovación de una sala de exposición o la renovación de la información textual como la realizada en el Museo Arqueológico Nacional (2005).

Por tanto ha de quedar claro que en un proceso completo, el programa expositivo debe iniciarse en paralelo al programa arquitectónico y de instalaciones; ambos programas han de partir de la fase de diagnóstico y deberán establecer conjuntamente las directrices, entre otras, espaciales y de recorrido del museo. En este punto hay que destacar que el programa de exposición siempre compromete y se compromete con unos espacios y con unas instalaciones.

El iniciar la elaboración del programa expositivo una vez diseñado el Plan Museológico e inmediatamente después de haber realizado los análisis y evaluaciones que conforman el diagnóstico de la situación de la que se parte, confiere a este documento la calidad de documento abierto y vivo durante un largo espacio de tiempo, permitiendo no sólo una mayor reflexión acerca de las necesidades detectadas, de las exigencias e incluso de los criterios sino también la modificación de los primeros planteamientos respecto al propio concepto de la exposición permanente. Por otra parte, también este programa es documento de apoyo imprescindible para una mejor definición del programa y proyecto arquitectónico, su existencia puede evitar problemas como, por ejemplo, los planteados en el proyecto del Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira. En este ejemplo el arquitecto ideó su propio museo imaginando la réplica de la cueva de Altamira como la recreación actual de un artista contemporáneo. La actual "neocueva", réplica fiel del original, requirió un total replanteamiento y la ejecución de un nuevo proyecto de obras.

Cuando el proceso no sea completo, por ejemplo cuando sólo se trate de poner en marcha una remo-



Figura 3. Foto conjunto de la neocueva. Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira. Foto. Ministerio de Cultura.

delación de la exposición, el programa de necesidades también deberá empezar por la realización de un diagnóstico de situación, a partir del cual se establecerán las nuevas necesidades que seguramente implicarán ajustes o remodelaciones espaciales y de instalaciones. En este último caso, el programa expositivo recogerá tanto las necesidades y modificaciones que requieran los espacios como las necesidades de la exposición que se pretende.

Programa expositivo: relación con otros programas del Plan Museológico

También el programa expositivo se planteará desde las ópticas del resto de los programas emanados del Plan Museológico e igualmente a partir de las preguntas: ¿Qué se requiere de esos otros programas?, ¿qué se deberá aportar a esos otros programas? Las respuestas serán diferentes y variables en cada museo y en cada circunstancia; no obstante y a nivel general el programa expositivo considerará y recogerá:

- Del programa institucional asumirá el concepto de museo y el mensaje a transmitir para definir y perfilar su entidad, fijar su identidad y crear su imagen.
- De los programas de colecciones requerirá las características, la selección, la organización, las especificaciones generales y particulares de conservación y exposición, tanto de las colecciones como de los contenedores y soportes expositivos (materiales, diseño, iluminación,...). Definirá las necesidades de incremento de colección (adquisición, depósitos, réplicas o reproducciones,...).
- Del programa arquitectónico y de instalaciones exigirá y recogerá una precisa definición de espacios y de sus características, su accesibilidad (eliminación de barreras arquitectónicas), los recorridos y circuitos posibles y necesarios. Le requerirá también la versatilidad de las instalaciones y de los equipamientos junto con la sostenibilidad de su mantenimiento.
- Al programa de seguridad le aportará las necesidades de protección de colecciones–público–circuitos–recorrido–evacuación. Y le requerirá la adecuación a los Planes de Protección de Riesgos y Seguridad.
- Del programa de difusión y comunicación atenderá las necesidades de intereses de los públicos potenciales, públicos especiales y minoritarios, desde los profesionales y expertos, hasta las personas con discapacidades y, sin duda, público extranjero. Establecerá las pautas y características de la información en sus diferentes niveles y soportes, así como las pautas y las características que regirán la confección de la información en sistemas táctiles, sonoros y visuales. Igualmente le requerirá la preparación de su imagen e identidad así como su publicidad y difusión.
- Del programa de recursos humanos reclamará la necesidad de contar con los profesionales adecuados para redactar y desarrollar el programa de la exposición y establecer las líneas de trabajo sucesivas a la fase de redacción.
- Al programa económico le aportará la estimación de costes que requerirá la redacción del programa de la exposición junto con la consideración de viabilidad de futuro y la sostenibilidad de los proyectos que se derivarán de este programa.

Programa expositivo: contenidos

En cuanto a los contenidos del programa expositivo, sin diferenciar entre las denominadas 1ª y 2ª fase, dado que, en todo caso, sólo tienen sentido en los niveles de definición y de desarrollo y no en cuanto a sus contenidos y apartados, la primera consideración partirá de la formulación de dos nuevas preguntas: ¿Cuál es el concepto?, ¿cuál es el mensaje? A estas preguntas debe darse respuesta con claridad, con rotundidad y siempre, es su razón de ser o no ser, su entidad. Y, se cuente o no con un programa de necesidades, estas respuestas son imprescindibles, ya que son el primer paso y punto de partida ineludible a partir del cual se irán desgranando el resto de los contenidos. Como ejemplo sencillo se transcribe a continuación un esquema muy simple de los primeros conceptos utilizados en la renovación de la exposición permanente del Museo Casa de Dulcinea (El Toboso, Toledo):

Punto de partida:

- Casa manchega del siglo XVI de familia hidalga, que mantiene parte de su estructura original con sus diversas dependencias: molino, bodega, patios, corrales, pozos, etc.
- Una tradición popular, aún viva, acerca de un personaje literario, *Dulcinea* (la casa llamada de "La Torrecilla" perteneció a la familia Zarco de Morales, uno de cuyos miembros, Doña Ana, se considera el personaje que inspiró a Cervantes).

Respuesta :

- Preservar la tradición popular y su dimensión literaria.
- Plasmar y evocar el ambiente de la época con una reordenación de colecciones para recuperar la casa manchega del siglo XVI con sus peculiaridades y funciones, ¿Cómo se vivía en ella?, ¿quiénes vivían?
- Recrear espacios para personajes (tanto reales como literarios).
- Crear una imagen con información y señalización moderna y atractiva (acudiendo a textos explicativos y a un audiovisual que incorpora citas de la obra cervantina al tiempo que ilustran usos, costumbres y otras circunstancias que rodearon a los personajes, cuya existencia evoca el museo).



Figura 4. Sala del Museo Casa de Dulcinea. Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

Organización

Una vez clarificado el concepto y el mensaje a transmitir, el siguiente paso será la organización de los contenidos que comprende el mensaje, su ordenación temática, cronológica, funcional, técnica o de cualquier otro tipo o criterio asociativo.

Por ejemplo, en el Museo de Almería tras el previo análisis de los contenidos se dibuja con claridad la idea de destacar su personalidad e identificar al museo a la vez que diferenciarlo del resto de museos similares. Partiendo de este concepto, se destacaron como temas prioritarios para la organización de los contenidos: Siret y el método arqueológico, la cultura de Millares y el yacimiento de El Argar.

El resto de las colecciones con una presentación diferente y diferenciada:

– Exposición semipermanente que permite una más ágil rotación y renovación de colecciones. Los primeros temas con los que se inaugura esta área son dos monografías: la Almería romana y la Almería islámica.
– Planteamiento (todavía no ejecutado) de almacenes visitables aprovechando unos excelentes espacios donde las colecciones aparecerán ordenadas conforme a los criterios que sistematicen los conservadores del museo.

Circulación general y posibles recorridos

Siguiendo con el esquema de organización de contenidos, éstos también han de considerarse desde la perspectiva del espacio discursivo y su plasmación en una circulación general con la posibilidad de diferentes recorridos y en consonancia con los diferentes niveles de información planteados: nivel global, nivel por áreas o unidades expositivas, etc.

Se trata de un aspecto de crucial importancia para la exposición y su éxito o fracaso dependerá sin duda de la forma de resolverlo.

Por tanto en el programa expositivo deberán describirse con el mayor detalle posible las necesidades de espacio que se requieren, de modo que finalmente el redactor del proyecto expositivo pueda pensar e idear diferentes alternativas. Alternativas que proporcionarán variadas posibilidades comunicativas a los futuros visitantes.



Figura 5. Interior del Museo de Almería. Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.



Figura 6. Vitrina de sala del Museo de Segovia. Foto: M. A. Otero. Ministerio de Cultura.

Selección de bienes culturales

El siguiente paso será, sin duda, la reflexión definitiva para la selección de los bienes culturales, selección que además implica la realización de una ficha detallada de cada uno de ellos en donde consten todas sus características (programas de colecciones), desde sus datos de identificación con su peso y dimensiones hasta el estado de conservación, pasando por cualquier dato de interés que deba ser destacado a efectos de su exhibición: datos identificativos, definición de sus características de conjunto e individuales, jerarquización o cualquier otra forma de organización, requerimientos de conservación para su exposición (material, niveles de humedad, temperatura, iluminación,..), necesidad de incremento de la colección, depósitos, réplicas,...

Contenedores de piezas y elementos museográficos de apoyo

La elección de los contenedores se presenta como otra actuación importante del proceso general que aquí se plantea. En el programa expositivo deberá dejarse constancia explícita y definición precisa de sus características (apertura y cierre, accesibilidad, estanqueidad, mantenimiento...), la calidad de sus materiales constructivos, su estética de diseño, insistiendo siempre en potenciar la pieza frente a su contenedor. De igual modo deberán definirse las características de todos los posibles elementos museográficos de apoyo (elementos informativos, complementarios, aclaratorios,...), es decir, completar minuciosamente la definición de los contenidos del programa expositivo con todo aquello que responda "al qué" y "con qué exponer", pero nunca al "cómo exponer", que deberá ser el objeto de los posteriores proyectos de exposición. Esta definición de elementos museográficos en muchas ocasiones requerirá a su vez la realización de un trabajo de campo (de contenidos complementarios, de adquisición y/o localización de fotografías, libros, textos, películas, reportajes,...), trabajo que deberá incluirse siempre en el programa expositivo.

Estrategias comunicativas y otros recursos

Por último, algo fundamental y clave para la comprensión de la exposición son las estrategias comunicativas y los diferentes recursos a emplear, vinculados íntimamente al programa de difusión y comunicación. Este objetivo junto con el primero (de concepto y mensaje), comprenden los aspectos imprescindibles sobre los que reflexionar, y a la vez es un punto de partida para la organización de contenidos.

Toda estrategia de comunicación requiere: establecer todos los niveles de información que la exposición va a ofrecer; establecer las pautas y criterios que han de regir cada uno de esos niveles; tanto en lo referente al tipo y elaboración de información como a la estética que deberá imprimírsele, confeccionar la redacción de textos, estableciendo tanto su estilo como su dimen-

sión, encargar las pertinentes traducciones; y establecer las características de los soportes en atención a sus materiales, diseño, mantenimiento, fijación, ubicación..., con especial atención a los posibles soportes informático-tecnológicos de cualquier categoría.

Como es evidente, todos los contenidos de un programa pueden tener un mayor o menor nivel de descripción, una mayor o menor precisión, seguramente el término medio, el equilibrio, será el mejor acierto de forma que se deje paso a la libertad de los creativos que a partir del programa redactarán los proyectos.

A través de este texto, aunque a grandes pinceladas, hemos dado argumentos no sólo de la necesidad de redactar este documento del programa de exposición, sino también de su utilidad como herramienta de trabajo y clave con respecto al resto de los programas que constituyen el Plan Museológico y, por supuesto, todo ello en aras de la consecución de una eficaz y, por qué no, excelente gestión de los museos.

Bibliografía

AA.VV. (2007): *Estadística de Museos y Colecciones museográficas 2006,* Ministerio de Cultura, Madrid.

BALLART, J. y JUAN I TRESSERRAS, J. (2002): *La gestión del Patrimonio Cultural,* Ariel, Barcelona.

BALLART, J. y CALCOYA, C. (2004): "Un nuevo público para nuevos museos", en *PH Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico,* 48: 94-100.

BELCHER, M. (1994): *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo,* Trea, Gijón.

COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2003): *Marketing de las Artes y la Cultura,* Ariel, Barcelona.

DE CASTRO, R. (1991): *Psicología ambiental. Intervención y evaluación del entorno,* Kronos, Sevilla: 591-603.

DEL RÍO DE LA HOZ, I. (1999): "Los Museos. Centros de interés turístico". *Areté documenta, Documentos para el próximo milenio,* 8: 6-17.

GIMÉNEZ, C., VACAS, T. (2007): "Las exposiciones temporales y el turismo cultural", en *Periférica,* 8: 63-68, Universidad de Cádiz.

GÓMEZ, J. (2006): *Dos museologías: tradiciones anglosajona y mediterránea, diferencias y contactos,* ediciones Trea, Gijón.

HERRERO, L. y SANZ, J. (2001): "Los museos: uso y economía", *Museo,* 6-7: 220-236.

LEÓN, A. (1997): *El museo. Teoría, praxis y utopía,* Cátedra, Madrid.

POL, E., ASENSIO, M. y GARCÍA, Á. (1991): "El ambiente expositivo un análisis de los problemas ambientales en museos y exposiciones temporales",

RAMOS, M. (2007): *El turismo cultual, los museos y su planificación,* ediciones Trea, Gijón.

Programa expositivo del Museo de León. *Escrito a lápiz* para durar

Luis Grau Lobo[1]
Museo de León

Luis Grau Lobo es Licenciado en las especialidades de Arqueología y de Historia del Arte por la Universidad de Valladolid. Ingresó en el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos del Estado en 1990 y, desde esa fecha, es director del Museo de León. En su ámbito profesional, ha organizado diversas exposiciones de variadas temáticas y publicado estudios y catálogos especializados. Es vocal de la Junta Superior de Museos del Ministerio de Cultura y del Patronato del Museo Arqueológico Nacional. Ha formado parte de las directivas del Comité español del ICOM (Consejo Internacional de los Museos) y de la Asociación Profesional de Museólogos de España (APME). Ha dirigido la renovación museológica del Museo de León.

Resumen

El Plan Museológico aplicado al Museo de León, parte de una premisa individualizada y concreta, que, por ser un museo de territorio, cuenta con ser la más antigua institución de la provincia encargada de velar por el patrimonio cultural. Se ubica, desde finales de 2006, en la nueva sede conocida como "edificio Pallarés". El programa expositivo o la "misión" de cualquier museo provincial debe ser la comprensión del proceso histórico de su territorio a través de los bienes culturales muebles seleccionados de ese pasado. Su objetivo es la interpretación y divulgación del patrimonio cultural. La articulación de este mensaje se ha dividido en seis áreas de conocimiento para los que se han utilizado la tradicional división en "edades" de la historia.

Palabras clave

Plan Museológico, museo de territorio, patrimonio cultural, programa expositivo, Museo de León.

Abstract

The Museological Plan applied to the Museo de León, arises from an individualized and concrete concept that, by being a territorial museum, accounts for being the oldest institution of the province responsible for the care of its cultural patrimony. It is located, since the end of 2006, in its new headquarters known as "the Pallarés building". The exhibition program or "mission" of any provincial museum must be the understanding of the historical progression of its territory through the cultural property selected from this past. Its objective is the interpretation and dissemination of cultural heritage. The articulation of this message has been divided into six areas of knowledge for which the traditional division of historical "epochs" has been used.

Key words

Museological Plan, territorial museum, cultural heritage, exhibition program, Museo de León.

[1] Correo electrónico: museo.leon@jcyl.es

El inminente proceso de implantación del Museo de León[2] ha partido de la redacción, anticipada a la reforma arquitectónica de su nueva sede, de un Plan Museológico (marzo de 2003)[3] en el que se desarrollaban las premisas y principios esenciales de su individuación museística. La elaboración de dicho plan resultó particularmente detenida en lo referido a su vertiente expositiva, eje y epicentro de esa personalidad pública, principal deriva de los trabajos realizados desde el punto de vista museístico.

Los parámetros en que se movió la propuesta expositiva leonesa se basaron en la idea de *aggiornamento* y "regeneración" del Museo como un museo histórico de territorio, recuperando sus principios fundacionales y rectores en el discurso expositivo, pero añadiéndoles "otra vuelta de tuerca" que permita cumplir con su función (la que le da sentido y legitimidad) de forma plenamente contemporánea. Estaba claro qué teníamos que contar, pero podíamos escoger cómo hacerlo.

Por ello recurrimos a diversas rupturas narrativas, que dotasen al esqueleto vertebrador que conforma la crónica histórica del acompañamiento de diversas acciones de "diversión y diversificación" que "contaminasen" su carácter tradicional y permanente (que no perenne) con criterios extraídos de la temporalidad (que no de la caducidad) y del correlato. Se emplearon así diversas maniobras discursivas de tipo transversal, lateral, interpretativo e, incluso, dubitativo. Con el mismo fin, otros espacios del museo ofrecen cambios de perspectiva, casi de paradigma.

Las mejores páginas de la literatura de nuestro tiempo se han *escrito a lápiz*. Apartando lo escrito de toda retórica, solemnidad o autocomplacencia, recluyéndolo en un cuaderno de viaje con letra menuda y pulso templado, son textos nunca definitivos, dispuestos a enmiendas, borrones y *pentimenti*, en los que sólo permanece la voluntad de narrar y el compromiso con esa narración. Un museo de territorio describe un espacio henchido de historia, escribe sobre una historia sin mayúsculas que, para ser asimilada, intuida y reconocida más que conocida o memorizada, propone microrrelatos que tienden puentes hacia la gran narración; paseos con reveladoras e inesperadas bifurcaciones y confluencias[4], por un paisaje sabido en el que se descubren nuevas perspectivas, nuevas ilaciones, fragmentos de una travesía perdida cuya topografía, sin embargo, nos es familiar. El Museo, en fin, ofrece paradas de posta hacia una Ítaca que cada cual gana a su manera.

Para ello, la realización de este plan partió, como no puede ser de otro modo, de trabajos previos de gran envergadura, algunos de los cuales han supuesto no poca parte de lo hecho por el Museo en los últimos años y el aprovechamiento de muchas iniciativas expositivas de tipo temporal destinadas a convertirse en piezas permanentes del rompecabezas que ahora, por fin, mostraba su imagen íntegra[5].

No detallaremos aquí la historia del Museo, uno de los "provinciales" cuya existencia y funcionamiento conforman la médula espinal de la museística española[6], por más que ese esqueleto esté, hoy día, en tiempos de malformaciones museísticas varias, afectado por diversas esclerosis administrativas. Baste afirmar que, entre sus recursos patrimoniales cuenta con ser la más antigua institución de la provincia encargada de velar por el patrimonio cultural y, por tanto, su longeva biografía se manifiesta como uno de sus activos más fecundos[7]. A causa de ese origen, sus colecciones ofrecen gran similitud con las de los museos de su género, aunque ofrezcan algunas peculiaridades. Junto al muy nutrido conjunto de objetos de índole *artística*, en gran medida procedente de la desamortización decimonónica, el *fondo arqueológico*[8], es el más numeroso y creciente del museo, pues se nutre en la actualidad de los trabajos arqueológicos recientes. Finalmente, una sección *etnográfica,* escasa pero significativa, permite, como pretendemos, ofrecer una panorámica completa de la rica historia de la zona. Destacan en este perfil los *bienes epigráficos y numismáticos,* peculiari-

---

[2] Aunque en la fecha de celebración de estas *Jornadas* museológicas (mayo de 2006) el Museo de León se hallaba en plena fase de montaje, cuando se ultiman estas líneas para la imprenta hace ya meses que abrió sus puertas al público, el pasado 25 de enero de 2007, lo que permite introducir algunas consideraciones sobre su incipiente funcionamiento.

[3] El Plan fue redactado y entregado en esa fecha, y aunque previo, se redactó de acuerdo con el esquema propuesto en el Ministerio de Cultura (AA.VV., 2005). No obstante, debidamente editado y muy resumido, ha sido después publicado por ese mismo Ministerio como el primero de una serie que pretende hacer públicos estos documentos de trabajo, creando así un *corpus* que sirva a los profesionales en este tipo de tesituras (Grau, 2007a).

[4] La más atrevida narrativa de nuestros días ha prescindido de la narración total, comprensiva y exclusiva, adentrándose en parajes enmarañados, de rara belleza, a veces inhóspitos y, otras, sólo inexplorados. Así, *paseos* a la manera de Walser, Sebald o tantos otros, se convierten en una errabunda, fructífera y significante forma de conocimiento, reservada a estos tiempos de incertidumbre y paradoja. Del primero citado hemos tomado prestado parte del título: su libro *Escrito a lápiz* nunca fue tal. En origen se trataba de un mazo de hojas escritas en letra minúscula y ordenada, que Walser llevaba en una maleta en el difícil final de su vida. Están escritos a lápiz para librarse del "tedio de la pluma", que lo sumía en un "decaimiento que, por así decir, se reflejaba en la escritura a mano, en la disolución de la misma". Hay edición castellana: Walser, R.: *Escrito a lápiz (Microgramas I, 1924-1925) y (Microgramas II, 1926-1927),* Siruela, Madrid, 2005 y 2006.

[5] Para estos trabajos previos puede verse Grau, 2003.

[6] El museo es de titularidad estatal, aunque su gestión fue transferida a la Comunidad Autónoma de Castilla y León en 1987. Con posterioridad a ese convenio de transferencia se encomendó a este museo, en el mismo marco normativo, el yacimiento *villa romana de Navatejera*, en calidad de anexo. La biografía del museo puede obtenerse en los títulos reseñados al final. Para los museos provinciales, ver sobre todo Gaya Nuño, 1968 y Bolaños, 1997.

[7] Su historia se ha relatado de forma resumida en Grau, 2006 y 2007a.

[8] Aunque utilizamos aquí, a efectos prácticos, etiquetas académicas que han pervivido en las tradicionales ordenaciones del patrimonio museístico, no hemos usado estos encasillamientos en la confección de nuestra propuesta, como se verá.

dad de las colecciones del centro respecto a otros similares, lo que motivó su tratamiento individualizado. De todas formas, y a efectos museográficos, no utilizaremos, en modo alguno, clasificaciones de los objetos a causa de su forma de hallazgo o por la manera de ser estudiados según pautas académicas determinadas. No contamos, pues, con "secciones" de arqueología, bellas artes o etnografía; hablaremos de historia, y para ello contaremos con los objetos que tengamos, sean estos únicos o seriados, cotidianos o suntuarios, oficiales o "intrahistóricos" (Figura 1).

Con estos mimbres, por fin en diciembre de 2001, tras variopintas y decepcionantes alternativas que se prolongaron por espacio de más de 40 años, se logró la consecución de un recipiente, una nueva sede[9], en un inmueble con una considerable trayectoria cultural, conocido en la ciudad como "edificio Pallarés"[10] (Figura 2).

En cuanto al programa expositivo, para comenzar partimos de la base de que creemos que un discurso expositivo (temporal o permanente) debe poder expresar su mensaje último, su contenido en una síntesis radical, con una sola y sencilla frase. Por ello, el contenido del discurso del Museo de León, la "misión" como lo llaman los anglosajones, que da sentido y utilidad social a cualquier museo provincial debe ser, a nuestro juicio, la *comprensión del proceso histórico de su territorio a través de los bienes culturales muebles seleccionados de ese pasado*. Su objetivo, por tanto, será sencillo, que no simple, la interpretación y divulgación del patrimonio cultural que custodia con un horizonte funcional; la transmisión de conocimientos aplicados al ámbito de su competencia, resaltando las especificidades del mismo, pero sin perder de vista el contexto general, histórico y geográfico en que se enmarca.

La articulación de este mensaje, este sí espacio para las opciones, la hemos dividido en seis áreas de conocimiento, no sólo por motivos funcionales y académicos, para los que utilizamos la tradicional división en



Figura 1. Obra maestra del área de Prehistoria: el ídolo de Tabuyo (1800 a.C.). Foto: Museo de León.



Figura 2. Fachada principal del Museo de León en su nueva sede. Foto: Museo de León.

[9] Hipotecado para siempre el futuro del museo en su sede histórica de San Marcos, desde que se dedicara su mayor parte de este edificio a Parador Nacional en 1964, las opciones sobre una nueva ubicación, en realidad, no adquirieron fuerza hasta los años 80. La modificación y recuperación del Palacio episcopal de León (De la Sota, 1984) y la construcción de un edificio de nueva planta en solar de las calles Santa Nonia e Independencia, propiedad de la Diputación provincial (De la Sota, 1990), fueron los proyectos más avanzados, finalmente frustrados por motivos casi siempre espurios o ajenos.

[10] Diseñado en 1922 como almacén y comercio ferretero por Manuel de Cárdenas (puede verse *Manuel de Cárdenas*, catálogo de la exposición, *COAL*, León, 2004), su inmejorable ubicación y la singularidad de su arquitectura, debida a la volumetría alargada del inmueble, le convirtieron, cuando el negocio cesó, en el buque insignia de la política cultural de la Diputación provincial de León. En 1994 se planteó la reforma y ampliación del inmueble con objeto de convertirlo en un gran *Centro de las Artes*, sin embargo esas obras se paralizarían durante casi una década por abandono del proyecto, hasta la adquisición del mismo por el Ministerio de Cultura para sede del museo a propuesta de su dirección. Las obras de adaptación acabaron a principios de 2006, momento en que empezó el montaje museográfico.



Figura 3. Sala dedicada al Final del Mundo Antiguo. Foto: Museo de León.

"edades" de la historia (aunque con adaptaciones a las particularidades locales y otros matices), sino también por la propia disposición arquitectónica del edificio. Así, utilizamos la planta baja para las actividades "periféricas" a la exposición permanente, como son las muestras temporales (logrando una autonomía espacial respecto a la permanente, tanto en situación como en accesos) y los espacios destinados a recepción y atención al usuario. A partir de ahí, la muestra permanente se divide en dos grandes zonas: el discurso histórico, dotado de una vertebración cronológica, a pesar de sus variantes o digresiones; y las áreas temáticas, destinadas a aportar una perspectiva diferente sobre un tema concreto, en nuestro caso la epigrafía y la numismática, pese a que estas denominaciones no hacen justicia, como veremos, a su planteamiento expositivo.

Comencemos por la parte histórica. Se dispone en las dos primeras plantas del edificio, lo que nos ha obligado a efectuar seis "cortes" o capítulos, dada la previa existencia de seis espacios expositivos en cada planta. A ellos añadimos un apéndice o área 7 en la planta tercera. Los seis capítulos responden a un modelo tradicional, pues no hemos querido olvidar que la función instructiva del Museo debe prevalecer sobre cualquier exhibicionismo discursivo, pero en ellos se encuentran algunas incorporaciones y diversificaciones respecto al discurso tradicional. Cada área se subdivide, a su vez, en cuatro secciones, las tres primeras de índole cronológica, que se recorren de forma natural con el itinerario del caminante, pues ocupan los lados de la sala, de la entrada a la salida (ambas en el mismo lado de la sala), mientras que una cuarta sección, situada en el centro de la sala y, por ello, susceptible de visualizarse desde cualquier momento de la visita, se dedica a un tema transversal que afecta e interesa a las otras tres. No es una ordenación estricta, de manera que se intenta ofrecer en muchos casos más un panorama de la época general tratada en cada área, con sus piezas diferenciadas pero al servicio de una idea rectora, que un itinerario rígido. Digamos que el orden debe existir pero no ser sufrido, no percibirse como un obstáculo, sino como un apoyo[11].

Las subtramas o elementos sincrónicos de contraste con la diacronía del planteamiento general, llamados en el plan *espacios temáticos transversales,* funcionan como aplicaciones del conocimiento histórico a un aspecto tratado transversalmente al resto del discurso que lo ratifican, enriquecen y diversifican, introduciendo ramas del saber no estrictamente domeñadas por la cronología, por la dictadura de los acontecimientos o la crónica histórica. Y su situación topográfica en cada área fortalece esa transversalidad respecto al eje discursivo de la sala.

Definido por tanto un hilo conductor (histórico-cronológico en sentido amplio) así como un cañamazo transversal que complete esa urdimbre, diferentes elementos de excepción, o excursos, deben proporcionar

[11] En los escasos meses de funcionamiento del Museo esa es la impresión general: el público entiende la propuesta, aunque es dueño soberano de seguirla en su itinerario o escoger el suyo, puesto que las ideas rectoras se lo permiten. Así resulta, por ejemplo, en las visitas guiadas, donde las alternativas se suceden al ritmo que marcan los intereses variopintos y cambiantes de cada grupo.



Figura 4. Sala dedicada al Mundo Contemporáneo. Foto: Museo de León.

énfasis o alivio al discurso, modulación y variedad tonal, dotándole así de mecanismos de rescate de la atención, contra la fatiga de la mirada. Entre ellos, proponemos cuatro rutas sintéticas del museo que lo recorren con perspectivas diferentes y complementarias[12]. Por un lado las *piezas clave (PC)*, dispuestas una por sección (por tanto 6 x 4) permiten tomar conciencia del propósito narrativo de cada una de ellas proporcionando un itinerario sintético, condensado a partir de las obras más significativas, más representativas de aquello que queremos contar; su función que es la de titular y las frases destacadas hacen con una noticia de prensa. Por otra parte, las *obras maestras (OM)*, llevan el foco de atención sobre determinadas obras que resultan singulares por su especial significación y distinción, a causa de sus altos valores culturales y el hecho de que caracterizan al Museo, resumiendo su personalidad y relevancia gracias a sus características de *unicum* u objetos de excepción. En ambos casos están dotadas de una señalización específica y de una posición destacada en el montaje (tanto topográfica como lumínica) que permite identificarlas con soltura, pero mientras que las primeras pautan el discurso de una forma periódica (una por sección, o sea, cuatro por área), las segundas, también 24, deben su distribución a circunstancias más azarosas, pues no se trata de una selección hecha por nosotros sino decantada en función de la importancia de la obra en un contexto patrimonial no exclusivamente histórico (Figuras 3 y 4).

Otros dos altos en el camino lo constituyen dos rutas denominadas: *historias especiales (HE)* y *lugares especiales (LE)*. Encontramos una en cada área (6 en total de cada una, por lo tanto) y suponen un módulo expositivo aparte, una especie de paréntesis o acotación, con reflexiones al hilo del discurso general sobre dos temas. Las *HE* abordan aquellos aspectos mal conocidos u oscuros del pasado histórico sobre los que cabe detenerse o plantear al usuario nuestras propias incertidumbres, haciéndole partícipe del difícil proceso de construcción de la historia (no de la *Historia*), introduciendo la duda, la inseguridad, en el discurso del museo. En el segundo caso, los *LE* analizan espacios concretos dotados de especial significación para comprender el discurso, escenarios de la historia que son examinados aquí desde la óptica territorial, de sitio, confiriendo a los bienes una íntima relación con aquel lugar del que proceden y que resulta especialmente significativo para la época tratada en esa área del Museo (en este sentido comparten similitudes con las *piezas clave* pero desde una perspectiva espacial, local). Voluntariamente hemos querido que esos *LE* sean espacios monumentales visitables en la provincia, de manera que se tiendan lazos entre el museo y el territorio al que sirve, entre los bienes que custodia y sus diversos orígenes, entre las rutas turísticas y los caminos de la historia vinculados a ellas que se recorren en el museo. Entendemos estos dos últimos itinerarios como ámbitos que convierten al Museo en un espacio que guarda otros espacios y otros tiempos, que custodia la certeza y la duda, que administra tanto la me-

[12] Se ha editado un estuche con las rutas por el Museo para apoyar esta propuesta: Grau, 2007b.



Figura 5. El *Lapidario.* Foto: Museo de León.

moria como el olvido, tanto la identidad como el desarraigo.

Al principio y al final de la visita existen también dos paréntesis, prólogo y epílogo: el *medio físico*, entrevisto de forma sumaria como el escenario de la historia que se desarrolla a continuación, como demarcación y antesala de los procesos a los que, en ocasiones, condiciona o a los que da oportunidad; y para cerrar, el *concepto de patrimonio cultural*, como una construcción intelectual de la modernidad, origen y contexto del nacimiento de los museos, aquí también paisaje que aprovechamos para cerrar el recorrido con una breve visita a la historia del propio Museo, herramienta de aprovechamiento social de ese patrimonio.

Finalmente, existe un apéndice complementario a la visita, la denominada área 7, que se integra en la muestra permanente pero utiliza las potencialidades del propio edificio para, desde el extraordinario mirador sobre el casco histórico de la ciudad que ofrece la tercera planta del edificio (dedicada casi íntegramente a dependencias internas excepto esta sala), volver su atención hacia el desarrollo histórico de un espacio urbano concreto, la ciudad de León. Reiteramos, pues, el guión cronológico, pero ahora aplicado a un ámbito específico, participando también de las nociones de *lugar especial* (en versión amplificada) y *pieza clave*, e incorporando la propia visión de la ciudad como una obra expuesta más, una vitrina muy especial que permite obtener un *sky line* histórico, un perfil biográfico de la ciudad que incluye la mayoría de los edificios representativos de la misma (en estilo y cronología), que se aprecian desde allí, y se convierte en eje del recorrido de esta sala.

En la planta de sótano, se encuentra la "otra visita", en lo que denominamos en su día *áreas temáticas (AT)*. Constituyen dependencias expositivas autónomas, que, con la designación *lapidario y monetario*, derivan de la propia idiosincrasia de las colecciones, pues, pese a que también se incluyan objetos de este tipo en el guión expositivo permanente, reciben aquí un tratamiento diferenciado, temático, desarrollando un guión, si bien histórico, más cercano a planteamientos antropológicos y culturales que permitan interpretar la nutrida muestra del museo desde otra perspectiva distinta y suplementaria. El *monetario* expone 14 módulos en los que cuatro se dedican a la historia de la moneda (perspectiva tradicional) y los restantes a desarrollar cada uno de ellos un tema concreto relacionado (de la moneda y el lenguaje a la propaganda del poder, pasando por el retrato o los usos y abusos extramonetales, etc.), incluyendo una ambientación de un gabinete de estudio así como una máquina de acuñar que dispensa un recuerdo de la visita.

Por su parte, el *lapidario* (Figura 5), reflejo y evocación del antiguo lapidario decimonónico del museo en su vieja sede del claustro de San Marcos (desmontado en 2006 tras más de un siglo y medio), reúne los epígrafes del museo en un gran espacio acumulativo en el que el sumario orden de las obras (por épocas y tipos) y su presentación tradicional (identificaciones básicas en cartelas y apoyos informáticos para una mayor riqueza de datos) ceden protagonismo ante una presentación audiovisual. Tal "espectáculo" pretende, mediante la combinación de música antigua y texto leído, que las imágenes, que no son sino una iluminación dramatizada de algunas de las propias obras expuestas,



Figura 6. Sala del anexo monumental de San Marcos. Foto: Museo de León.

permitan una aproximación de sesgo antropológico a la costumbre universal de utilizar la piedra como depositaria de la memoria del hombre. Se habla allí del afán de supervivencia cultural de individuos y colectivos, de la fructífera unión de la perdurabilidad de la piedra con la escritura, encargada también de la misma función y doblegadas, al fin, ambas por el paso del tiempo, agente erosivo de esa voluntad, tan ingenua como necesaria. Dos puntos de vista, por tanto, en los dos temas, monetario y lapidario: uno tradicional y otro distinto y distintivo.

La circulación, física y conceptual, del público, se produce, pues, por medio de una primera disyuntiva, ya en el vestíbulo de distribución. El usuario debe escoger entre la exposición permanente, las temáticas y las temporales, y una vez en cada una de ellas, deberá optar por pequeñas decisiones de recorrido que suponen un acicate al mantenimiento de su atención, de su interés, de su tensión como actor a la vez que espectador[13].

La nueva configuración del centro cuenta con dos instalaciones filiales, como sucede con gran número de museos, instituciones cada vez más alejadas de la idea de un edificio, un museo. Aunque no es éste lugar para detallar su funcionamiento, señalaremos que en ambos casos se trata de bienes inmuebles de carácter monumental empeñados en una propuesta museística que los interprete y devuelva los bienes muebles custodiados en la sede matriz a su emplazamiento original. Por un lado, San Marcos, caracterizado como "anexo monumental" (Figura 6), exhibe en sus tres salas históricas las obras que custodia el museo procedentes de la desamortización del propio convento en un discurso que ahonda en la evolución del propio edificio, joya del renacimiento leonés (sala I), su patrimonio mueble (sala II) y, finalmente, la trayectoria del lugar en el último siglo y medio, desde su desamortización, con referencia a su relación con el Museo en ese periodo (sala III). Por otra parte, la *villa romana* de Navatejera, "anexo arqueológico", deberá interpretar el contexto y desarrollo de una villa suburbana de los siglos III-V d.C., que, además, cuenta con una de las primeras construcciones concebidas en España para la protección y aprovechamiento público de un yacimiento arqueológico, a finales del siglo XIX[14].

Para concluir, hemos creído conveniente, como en su día lo hicimos en el *Plan Museológico*, efectuar una serie de reflexiones teóricas sobre el tipo de museología en el que nos desenvolvemos, para facilitar las cosas a la hora de entender las operaciones prácticas a realizar, tanto museográficas como de otro signo, pues un correcto posicionamiento teórico permite situar al museo en su campo semántico, en su territorio mental, en el espíritu al que estos trabajos dan cuerpo. De forma esquemática, éstas serían:

[13] Recordemos aquí que la exposición de un museo puede definirse como un "*media* habitado", un medio de comunicación único que es recorrido físicamente, cuya topografía física y mental confluyen en la "creación" que de la visita hacen todos y cada uno de los visitantes.

[14] Las estancias de San Marcos fueron abiertas al público apenas un mes después de la inauguración de la sede matriz del Museo y estaban incluidas tanto en el *Plan Museológico* como en la ejecución museográfica; la villa romana se halla aún en fase de restauración.

La absoluta prevalencia o preponderancia del objeto frente a otros posibles interlocutores con el público. Esta premisa pudiera parecer obvia, pero a la vista de acontecimientos museísticos recientes no cabe duda de que es preciso decantarse, ponerse del lado del que uno está. Si muchos museos de nuestros días se exhiben a sí mismos y tienen la colección (cuando la tienen) a expensas o como disculpa de tal exhibicionismo, suponiendo una rémora o una penosa hipoteca para su génesis o funcionamiento, los museos de nuestra condición conciben el objeto (la colección, si se quiere) como su "hecho diferencial", el motor de su actividad y la salvaguarda de su legitimidad social. Partidarios de la afirmación de Hannah Arendt: "contra la subjetividad de los sujetos está la objetividad de los objetos", entendemos además al bien cultural como el elemento legitimador de la presencia pública del museo, de su cometido en la sociedad, de ahí que todas las decisiones museográficas deban inexorablemente pasar por su adecuación a las particularidades expositivas de los bienes, entendidas éstas como la mejor manera de devolverlos a la sociedad que los preserva. En nuestro caso y para tal operación hemos manejado multitud de ingredientes, desde el tipo de iluminación a la progresiva reducción de complementos o apoyos expositivos de contextualización según avanzamos cronológicamente (no sólo por su menor necesidad, sino por evitar la fatiga visual acumulada), pasando por un uso "minimalista", reduccionista o limitado de las imágenes y las tecnologías de la información[15]. Intentamos además, en la medida de lo posible, que los propios testimonios de época, los textos de cada momento, sean quienes nos informen, de una forma connotativa o denotativa del momento concreto que tratemos, reduciendo al máximo nuestra personal visión de los mismos para otorgar a esas palabras el valor de una pieza histórica más de este rompecabezas, y más auténtica. No se trata, sin embargo, de una muestra objetiva, pues nunca lo es (lo que no impide nuestro anhelo de objetividad[16]), sino más bien objetual, ceñida a la especificidad del Museo.

El propósito del museo, de todo museo que se precie a sí mismo, es el de intentar transformar la realidad por medio de su conocimiento. Una tarea revolucionaria, o si se prefiere, plenamente moderna (algo "pecaminoso" en estos tiempos de postmodernidad y globalización). Misión derivada de los orígenes de la institución, que, no cabe olvidarlo, es hija de las barricadas, tanto en su configuración original como en los presupuestos ideológicos de reactivación de la "vieja *Nueva Museología"*. Ésa es la garantía de su sentido como organismo cultural activo, necesario. Si el análisis e interpretación implican, en sí mismos, una transformación (como sabemos por el *principio de incertidumbre* de Eisenberg), el museo pasa a convertirse, por la mera ejecución de su tarea principal, en una herramienta de modificación, de transformación ciudadana, caracterizada, fundamentalmente, a través de su vocación instructiva, educativa, formativa. Y esto no es un juego. Se trata de instruir sin renunciar al placer, aunque sin supeditarlo a su logro. Cabría susurrar al oído del público la frase del Marqués de Sade: "recuerda, Justine, que no estás aquí para tu deleite sino para tu instrucción". Contrariamente a lo que las reformas educativas de hace unos años pregonaban, el aprendizaje es un proceso dificultoso, de ahí que llegue a proporcionar tanta satisfacción: el *síndrome de Stendhal* no brota por generación espontánea.

Un compromiso (también ideológico, por supuesto) con el relato, con la narración discursiva, argumentativa, en la que los dos puntos anteriores, objeto y objetivo, confluyen para contar y explicar, para convencer sin vencer. En este sentido nos gusta definir el museo como la cristalización de una determinada perspectiva social, el lugar donde una comunidad o colectividad presenta a ojos ajenos y propios la imagen que tiene de sí misma, la forma de verse reflejada en el pasado, único ámbito temporal aprehensible. Si no somos más que la relación de nuestros recuerdos (la "materia de los sueños" de Shakespeare) y éstos se convierten en el hilo conductor de nuestra personalidad, a efectos colectivos el museo teje con ese hilo de Ariadna la tela donde esa memoria común hace de tal filigrana, un dibujo legible. En ese "campo de concentración de la memoria" que es un museo, el olvido, como en toda memoria, juega un papel de gran valor. En su vasta extensión, los recuerdos adquieren el valor de islotes de un archipiélago que permite imaginar una tierra firme que quizás no existiera jamás. Siendo así que no podemos (ni sería recomendable) imitar a Funes el memorioso, el problema del museo es cómo administrar no la memoria, sino el olvido.

Optamos por una combinación de propuestas discursivas complementarias, haciendo partícipe al usuario de distintas opciones que se le ofrecen antes y durante la visita, convertida en una suerte de *Rayuela*. Se recurre a una exposición permanente tradicional, aprovechando la asentada eficacia de tal medio de comunicación museístico, en el sentido lineal y discursivo de la visita (que no en el de los recursos empleados en ella), que constituye la médula espinal del Museo. Pero junto a ella se abren alternativas de recorrido y de planteamiento (áreas temáticas, itinerarios especiales o sintéticos, zonas complementarias de "tensión tecnológica"...), donde la narración se vuelve sobre sí misma, se retuerce, y no es finalista, sino circular, muchas veces connotativa, buscando una perspectiva diferente, un "desvío fértil". Se pretende hacer de la visita una posibilidad de combinatorias en la que el propio espectador pueda construir la suya, ya no entendida como un único recorrido llano, sino dotado de topografías panorámicas o amenas que inducen a distintos niveles de comprensión, a distintas opciones de confi-

[15] En ambos casos, se pretende que la ampliación de la información sea una elección personal, no una imposición expositiva que limite desagradablemente la propia observación del bien por su confusión o saturación con otras imágenes y contenidos no esenciales.

[16] En este caso José Bergamín diría "Si fuera un objeto sería objetivo; como soy un sujeto, soy subjetivo".

guración, a diversas formas de entender una presentación global de las colecciones. Se trata de una "vuelta de tuerca" del formato tradicional, que, sin renunciar a sus logros y ventajas, pretende refrescarlo, avivar su nervio, recuperar el mensaje propio de este tipo de museos con un lenguaje renovado. El Museo debe llegar a ser un espacio confortable que encierra un tiempo inquietante.

Con esos mimbres, la aplicación de la materialidad museográfica obliga a que el diseño, los elementos de soporte, protección y contextualización se conciban en función del bien y del observador, esto es, de la función de facilitar ese intercambio de miradas, sin derivar hacia el exhibicionismo de los medios de presentación. Rechazamos la perversa interpretación postmoderna de las propuestas de la vanguardia, *bauhasiana* si se quiere, acerca del diseño, en la que la forma acaba independizándose de su función, dominándola o, en el peor de los casos, ignorándola. Queremos, por tanto, un diseño en el que predominen los propósitos particular y general, al servicio del bien, del usuario y del Museo, y que de ellos derive la forma, sin renunciar a la calidad. La tecnología, en este esquema de cosas, es más una glosa que una parte del discurso. Son viejos supuestos, somos conscientes, pero son los que defendemos.

Y, por último, *last but not least*; una situación de frontalidad hacia el usuario, del que buscamos su comprensión, su *sympathos*. Ni queremos su pasmo, como en los museos del XIX; ni su dinero, como en muchos de los del siglo XXI. Buscamos un museo *reescrito a lápiz* para durar.

Bibliografía

AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, Ministerio de Cultura, Madrid.

BOLAÑOS, M. (1997): *Historia de los museos en España*, editorial Trea, Gijón.

DÍAZ-JIMÉNEZ Y MOLLEDA, E. (1920): *Historia del Museo Arqueológico de San Marcos de León. Apuntes para un catálogo*, Madrid.

GAYA NUÑO, J.A. (1968): *Historia y Guía de los Museos de España*: 331-337, Madrid.

GÓMEZ-MORENO, M. (1925): *Catálogo Monumental de la Provincia de León*, Madrid.

GRAU, L. (1997): "La Comisión de monumentos y el Museo de León: un siglo de empeños y desasistencias (1837-1936)", en *Actas del II Congreso de Historiografía de la Arqueología*: 223-230, Madrid.

GRAU, L. (2003): "El museo demediado: muestras transitorias para un museo permanente en León", Revista *Museo* de la Asociación Profesional de Museólogos de España, 8: 105-111.

GRAU, L. (2006): *Museo de León. Guía-catálogo*, León.

GRAU, L. (2007a): *Plan Museológico. Museo de León*, Ministerio de Cultura, Madrid.

GRAU, L. (2007b): *Itinerarios por el Museo de León*, León.

ISLA BOLAÑO, E. (1975): *Museo Provincial de Arqueología y Bellas Artes. Guía del visitante*, León.

IZQUIERDO, I. (Coord.) (2007): *Plan museológico y exposición permanente en el museo*, Ministerio de Cultura, Madrid.

NIETO, A. (1925): "Museo Arqueológico Provincial de León", en Rodríguez Marín, F. (director): *Guía histórico- descriptiva de los Archivos, Bibliotecas y Museos arqueológicos de España*, II. Sección de Museos, primera parte: 447-544, Madrid.

El programa de difusión y comunicación del Plan Museológico

Virginia Garde López[1]
Subdirección General
de Museos Estatales

Virginia Garde López es Licenciada en Geografía e Historia (especialidad de Historia del Arte) por la Universidad Complutense de Madrid en 1988. Máster en Museología en la Universidad Complutense de Madrid (1993-1995). Entre 1990 y 1995 colabora con el Centro de las Letras Españolas (Ministerio de Cultura) en la preparación de exposiciones de carácter bibliográfico; desde entonces y hasta 1999, en la elaboración del inventario del fondo de textiles del Palacio Real de Madrid (Patrimonio Nacional). Desde 2001 es funcionaria del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, y presta sus servicios en la Subdirección General de Museos Estatales, donde desarrolla funciones relacionadas con la planificación de recursos humanos para los museos de gestión directa del Ministerio de Cultura, y con la coordinación, apoyo y asesoramiento en la elaboración de los planes museológicos y ejecución de sus programas de Museos de Titularidad Estatal. Desde agosto de 2006 es Jefa del Área de Difusión y Desarrollo de la SGME.

Resumen

En este texto, que trata sobre el programa de difusión y comunicación del Plan Museológico, se exponen las necesidades de la institución en cuanto a la transmisión de información, así como del servicio que presta a la sociedad. También indica las relaciones existentes y proyectos que pueden derivarse respecto al resto de programas del Plan Museológico. Y por último se muestran aspectos comunes a todos los museos como son el público, la visita y la actividad pública que originan en definitiva la difusión cultural del museo.

Palabras clave

Plan Museológico, programa de difusión y comunicación, público, difusión cultural, visita.

Abstract

In this text, which is involved with the Museological Plan's outreach and communication program, the needs of the institution regarding the transmission of information, as well as the service that it provides society are explored. It also shows the existing relationships and projects that can be derived in relation to the rest of the programs of the Museological Plan. And finally, it demonstrates aspects common to all museums, such as the public, the visit and public activity that give rise, in their entirety, to the museum's cultural outreach.

Key words

Museological Plan, outreach and communication program, public, cultural outreach, visit.

[1] Correo electrónico: virginia.garde@mcu.es

La planificación, como herramienta de gestión de una institución cultural, supone un instrumento imprescindible para marcar el rumbo adecuado y saber hacia dónde queremos dirigir dicha institución.

Es sabido que el Plan Museológico analiza y orienta todos los ámbitos de actuación del museo y, dentro de él, el programa de difusión y comunicación plantea las necesidades futuras de la institución en los aspectos relacionados esencialmente con la transmisión de los contenidos científicos alrededor de los que se desarrolla la actividad del museo, y con la proyección de su presencia y papel en la sociedad, al servicio de la misma, como institución de reconocido valor cultural y social (AA.VV., 2005).

Configura por ello, a través de sus diversas manifestaciones, junto con la exposición permanente y el edificio, la cara más visible del museo, y determina el modo en el que éste va a ser percibido por la sociedad y el alcance de esa percepción. En definitiva, el programa de difusión y comunicación gestiona la relación del museo con el público en sus múltiples vertientes: educativas, culturales, lúdicas, sensoriales, emocionales...

Suele pensarse que el programa de difusión y comunicación lo hace el día a día del museo, su gestión y actividades cotidianas, y en algunos casos parece que así es, pero su planificación, desarrollo y ejecución no comienzan cuando se abre la institución al público, sino desde el mismo germen del Plan Museológico, desde el planteamiento conceptual del museo, al definirse en él cómo se va a presentar el mismo ante la sociedad: de ahí su implicación en todos los demás programas desde el inicio.

Desde la fase primera de definición de la institución ya se comienzan a apuntar los aspectos esenciales que ha de desarrollar posteriormente este programa, que se hará siguiendo las líneas que se hayan marcado en el planteamiento conceptual y utilizando los resultados proporcionados por los análisis y evaluaciones que se hayan realizado o de que se disponga.

De hecho, de los puntos que se han de desarrollar en el planteamiento conceptual, el primero (el mensaje a transmitir y los principios básicos que guiarán la actividad y los objetivos del museo), segundo (aspectos que definen la singularidad y especificidad de la institución) y tercero (marco de sus colecciones) parten de las colecciones y afectan a ese programa, pero los tres afectan también al de difusión y comunicación. En el caso de los restantes (ámbito museístico y redes en las que se enmarca, tipos de público a los que se orienta, y líneas de actuación preferentes y canales a utilizar) se tratan aspectos que esencialmente competen al programa de difusión y comunicación, al corresponderle a él el desarrollo posterior y su ejecución a través de los proyectos redactados a tal fin.

Relaciones del programa de difusión y comunicación con el resto de programas

La tarea de la redacción de un Plan Museológico pone de manifiesto las interrelaciones que existen entre todos los programas que lo conforman, que son como los hilos de trama y urdimbre necesarios para la formación de un tejido. Por ello es preciso que todos los programas vayan avanzando de modo continuo desde el inicio, aunque no forzosamente simultáneo. El ritmo de progresión ha de ser tal que permita a todas las necesidades de cualquier programa que influyen en la redacción definitiva de otro estén definidas hasta el grado de poder ser recogidas en este último.

Por lo que respecta al programa de difusión y comunicación, estas interrelaciones se producen con todos los demás programas del Plan Museológico, por lo que, si bien podría pensarse que su redacción es posible posponerla hasta que el museo no entre en funcionamiento o se abra al público, ello en ningún caso es así, pues sus necesidades o requerimientos determinan aspectos de todos los demás programas que conforman el Plan, como se verá a continuación poniendo algún breve ejemplo de cada uno de ellos, ejemplos que no por evidentes son siempre tenidos en cuenta.

El poner de manifiesto, si bien brevemente, las conexiones que existen entre todos los programas pretende mostrar por qué el programa de difusión y comunicación debe existir, al menos en esbozo, mientras se redactan programas como el arquitectónico o el de exposición permanente; a menudo, como sabemos por la práctica, estos dos son los primeros o incluso los únicos que ven ultimada su redacción y se ejecutan incluso sin tener los demás programas apenas esbozados, si bien es verdad que esto ocurre por factores que, a veces, son ajenos al control del propio museo.

En el caso del programa institucional, se debe por ejemplo recoger la denominación del museo. La elección del nombre, ya de nuevo cuño o la modificación



Figura 1. Logotipo del Museo Nacional de Arqueología Subacuática.

de otro anterior, puede decidirse en función de datos previos aportados en la fase de análisis y evaluación de su público potencial, y la nueva denominación puede influir en las necesidades del programa de difusión y comunicación al hacer preciso el desarrollo de una nueva imagen institucional y de acciones dirigidas a presentar el museo ante la sociedad, vinculándolo en mayor o menor medida, según los intereses de la institución, con su anterior etapa.

De gran importancia son las relaciones entre los de difusión y comunicación y el arquitectónico. Desde el planteamiento que el primero dé a la visita y a todos sus servicios complementarios, surgirán de este modo necesidades espaciales concretas que el segundo debe recoger: existencia de áreas de acogida o descanso, tiendas, cafeterías o restaurantes con toda su complejidad de funcionamiento y gestión, y espacios internos para el personal que atiende estos servicios. Los datos de público aportados por la fase de análisis y evaluación ofrecen una cuantificación de visitantes potenciales, un flujo estimado que también afecta al programa arquitectónico, al constituirse en referencia de mínimos sobre la que dimensionar los espacios públicos, los de acogida, los espacios de tránsito, los aforos en salones de actos, plazas de aparcamiento..., y posibilitar así unas circulaciones cómodas en el espacio del museo para el número de personas previsto. Los horarios y actividades que el museo se plantee llevar a cabo determinarán la necesidad de prever usos independientes del resto de los espacios, planteándose las necesidades de zonificación y circulación entre ellas. En este sentido las necesidades del programa que nos ocupa deben estar ya definidas e incorporarse en la redacción del programa arquitectónico, de modo que el correspondiente proyecto dé solución a todas las necesidades espaciales y de servicios del museo en su relación con el público.

Con respecto a los programas de colecciones, las relaciones entre todos ellos con el que nos ocupa se manifiestan también de diversas formas. El caso quizás más claro sean las que se establecen entre el de documentación y difusión cuando se quieren hacer accesibles los otros bienes culturales del museo que no están en la exposición permanente a través de medios alternativos a la misma. Es el caso de la publicación de catálogos *on line*, lo que exige la puesta en marcha de proyectos conjuntos en los que ambos deben estar coordinados. El alcance de la información que se va a facilitar vía digital tiene también implicaciones en los demás programas de colecciones (investigación y conservación) al exigir la selección, revisión y puesta al día de la información gráfica y textual que se va a hacer accesible a través de la correspondiente página *web*.

Asimismo, el programa de investigación irá lógicamente surtiendo de contenidos al de difusión y comunicación, al proporcionarle con sus resultados el material básico de los mensajes que el museo podrá transmitir acerca de sus colecciones, bien a través de la exposición permanente como principal y específico canal de comunicación de la institución, bien a través de exposiciones temporales, de modificaciones puntuales de la permanente, de actividades relacionadas con ellas, etc., dirigiéndose en cada caso a distintos tipos de público. En definitiva, es este programa el que da el fundamento científico a la actividad de comunicación y difusión en relación con la disciplina concreta en la que se inscriben las colecciones del museo.

Del mismo modo puede ocurrir con el programa de conservación, cuyas actuaciones pueden derivar en actividades de cara al público o en exposiciones que muestren el trabajo cotidiano del museo en determinados aspectos de la gestión de sus colecciones, o los procesos y resultados de restauraciones, algo que se es-



Figura 2. Interior de la tienda del Museo de Altamira. Foto: M. D. Hemira.

tá convirtiendo en una línea ya establecida de exposiciones temporales en algunos museos.

Las relaciones con el programa de exposición permanente son más que evidentes y continuadas, y sobre todo necesarias desde el primer momento de planteamiento de éste. El conocer determinados aspectos del comportamiento y pensamiento del público al que el museo se quiere dirigir, puede influir en la conceptualización y, por ende, en la formalización posterior del programa expositivo. El discurso teórico ha de apoyarse en el nivel de conocimiento del público y saber de sus ideas previas para que, a la hora de redactar el discurso expositivo, se le pueda dar el giro necesario para que la exposición resulte atractiva, de interés para ese público, que su discurso se articule con sus conocimientos y cubra sus expectativas sin defraudarlas provocando curiosidad e interés por lo que se cuenta. Igualmente los niveles y los soportes de información que se ofrezcan se adecuarán a cada tipo de público y a las necesidades y hábitos que hayan detectado en él los estudios sobre el mismo. Desde el punto de vista de la materialización de esa propuesta en la exposición permanente, el público al que nos dirigimos y sus capacidades de desenvolvimiento en el medio físico condicionan también aspectos como alturas, inclinaciones, texturas, colores o acabados...

Además de estas relaciones, buena parte de la programación de actividades que se proponga desde el programa de difusión y comunicación podrá estar en relación con el programa de exposición permanente para reforzar sus contenidos y hacer explícitos aquellos menos evidentes para según qué público. Asimismo, la programación de exposiciones temporales podrá definirse en relación a las colecciones del museo, y de su manifestación a través de la exposición permanente, o responder a las necesidades de comunicación de cualquier otro de los programas que integran el Plan Museológico: dar a conocer una nueva línea de investigación del museo o de colaboración institucional, presentar un proyecto arquitectónico si el museo va a experimentar una ampliación, o acercar la actividad interna de la institución a sus visitantes: nuevas adquisiciones, restauraciones realizadas, etc.



Figura 3. Panel informativo sobre las actividades de la institución.
Foto: Ministerio de Cultura.

En cuanto al programa de seguridad, las necesidades y criterios planteados por el programa de difusión y comunicación afectarán al mismo en materias como el establecimiento de diferentes horarios o recintos de apertura al público distintos al régimen general de acceso al museo. El abrir en horario nocturno, mantener abiertos servicios como tienda o restaurante cuando el resto del museo está cerrado, o plantear actividades fuera del horario habitual en distintas zonas, ya sean de exposición o sin colecciones (salón de actos, jardines...) obligan a una modificación de las habituales medidas de seguridad (desactivación de unos sistemas y activación de otros como detectores volumétricos en zonas perimetrales o internas) que hace preciso que el sistema general de seguridad tenga en cuenta todas estas posibilidades manteniendo al tiempo el nivel de seguridad necesario en todos los casos para público, personal, bienes y edificio, permitiendo la circulación con normalidad en las zonas abiertas.

Para hacer posible este funcionamiento óptimo, el programa de seguridad y el de difusión y comunicación habrán debido redactarse teniendo en cuenta las necesidades y condicionantes que cada uno de ellos proyecta sobre el otro, y estar además perfectamente coordinados mediante el desarrollo de protocolos internos para estos casos.

El programa de recursos humanos tiene su vínculo más evidente con el de comunicación y difusión en que es aquél del que depende que el museo pueda contar con el horario de apertura que más le convenga para adecuarse a los hábitos de los visitantes, un horario que tiende a ser cada vez más amplio para permitir la visita completa en los momentos de ocio (fundamentalmente tardes, fines de semana, festivos y periodos vacacionales), sin olvidar tampoco los horarios de otros servicios del museo como puede ser la Biblioteca, si ésta da acceso a usuarios externos. Teniendo en cuenta por tanto las necesidades y condicionantes de ambos programas deberán articularse los proyectos necesarios para atender las necesidades del museo, bien con la finalidad de dotarle de plantillas estables o bien para establecer sistemas de funcionamiento alternativos que permitan alcanzar las horas de apertura deseadas.

Del mismo modo y al igual que en el resto de los programas, el dimensionamiento de las plantillas dedicadas a cada área de trabajo en el museo determinará las necesidades que de modo global debe plantear el programa de recursos humanos en orden a conseguir que el funcionamiento de la institución que se refleja a través del Plan Museológico pueda llevarse a cabo tal como en él se establece.

Evidentemente la materialización de todas las necesidades y líneas de trabajo del programa de difusión y comunicación tienen su reflejo en la previsión de gastos del programa económico, que como ingresos también recogerá los planteamientos y previsiones económicas generadas por este programa en cuanto a la política que se plantee de utilización de sus espacios públicos, de tarifas de acceso, búsqueda de patrocinios, ingresos por servicios de tienda y cafetería, si es él



Figura 4. La Noche de los Museos. Foto: Museo Nacional de Arte Romano.

quien los gestiona, venta de publicaciones... y demás canales de apoyo financiero al museo que se puedan plantear a través de este programa.

Vistas la diversidad y complejidad de las relaciones existentes entre todos los programas, es evidente que la fluidez en la comunicación entre todos los profesionales del museo es un principio básico para que la redacción del Plan Museológico sea eficaz en toda su amplitud. Desde esta perspectiva, el programa de difusión y comunicación se puede plantear como un programa horizontal, que afecta a todas las manifestaciones del museo, procedan de donde procedan. Intencionadamente se ha tratado hasta ahora en estas páginas de este programa viendo su proyección en los demás más que centrándonos en él mismo, precisamente para remarcar ese carácter transversal, para mostrarlo como el filtro a través del que todas las manifestaciones del museo han de pasar hacia la sociedad a la que la institución sirve.

Los ámbitos del programa de difusión y comunicación

Desde esta perspectiva, este programa, con todos los proyectos de muy distinta envergadura que se pueden derivar de él, va mucho más allá de la programación de una serie actividades relacionadas con el discurso científico que el museo quiere transmitir. Es la base de toda la relación que la institución tiene con el público en la prestación de su servicio a la sociedad, e incluso con un museo cerrado, o quizá especialmente en ese momento, es importante que este programa esté definido y se inicie su activación a través de los proyectos que en cada caso se consideren prioritarios según los objetivos marcados.

Del mismo modo adquiere especial relevancia por el hecho de que para visitar el museo en muchos casos ya es posible hacerlo de modo virtual, el museo puede proyectarse hacia el exterior sin contemplar distancias, por ello la configuración de un buen programa de difusión y comunicación que tenga en cuenta esta dimensión nueva será fundamental para que esta presencia virtual del museo se afiance y para que constituya, con una atractiva oferta, una invitación irresistible para la visita real, siempre más enriquecedora y capaz de proporcionar muy distintas experiencias.

Quizá por ello éste es, de todos los programas, el más cambiante, el que tiene que estar sometido a más revisiones y a una continua evaluación, al ser como un portavoz de toda la actividad del museo (una actividad que no cesa), y tener además que adaptarse a las cambiantes necesidades del público.

Entrando en su plasmación concreta, y obviando la parte genérica de redacción de políticas generales, necesidades y requisitos, que se adaptará a cada caso con-



Figura 5. *Stand* del Museo Sorolla en Stampa 2008. Foto: J. Ruiz Ampuero.

creto, si bien la redacción definitiva del programa podrá variar según los objetivos de cada institución, los aspectos comunes sobre los que gira y que han de tratar todos son tres, ya recogidos en la fase de análisis y evaluación:

– El público real, presencial o virtual, y el potencial.
– La visita y los servicios que se ofrecen, desde los puntos de vista intelectual, físico, emocional...
– La actividad pública del museo, tanto la dirigida a la difusión cultural como a la proyección externa y la notoriedad del mismo.

De estos aspectos básicos se derivarán una serie de líneas de trabajo que pueden venir dadas por algunas de las siguientes cuestiones, referentes a uno o varios de dichos aspectos: cómo quiere el museo dirigirse, llegar y aparecer ante sus visitantes, reales o virtuales; dónde están, qué necesitan ellos y qué necesita el museo para darles aquello que quiere; cómo quiere aparecer ante sus responsables políticos, administrativos, económicos...; cómo quiere ser visto por sí mismo, por el propio personal que trabaja y lleva el día a día del museo...

Cuando el museo quiere estar presente en la sociedad, ser una institución relevante, y tener un alto grado de notoriedad dentro de un entorno donde existe gran competencia por parte de otros recursos culturales, de los planteamientos establecidos en el programa de difusión y comunicación han de derivarse los modos en los que el museo va a proyectarse hacia el exterior para darse a conocer, sin transmitir en ese momento contenidos científicos, sino informaciones sobre su existencia y su actividad que se asociarán a imágenes de descubrimiento, exclusividad, novedad, entretenimiento, modernidad, prestigio, ocio, placer... o lo que resulte más acorde con las intencionalidades del museo. Estas líneas de comunicación marcarán las acciones del museo relacionadas con la búsqueda de nuevos públicos, con sus inversiones en publicidad tanto en la selección de los distintos soportes como de los medios, buscando aquellos a través de los que se pueda llegar de modo más directo al público establecido como objetivo, con sus relaciones con la prensa y los medios de comunicación a la hora de transmitir información, en fin, con todas sus acciones comunicativas.

Otra línea de trabajo será aquella que, en relación con las colecciones, se ocupe de poner a disposición del público todo el caudal de saber científico que emana del museo, a través de la información disponible en la exposición permanente, de su política de exposiciones temporales y de sus programas de actividades. Esta línea podrá establecer cómo se va a facilitar la información, a través de qué canales, y cómo va a estar actualizada y permanentemente disponible para todos los visitantes. Para ello la misma información sobre los contenidos puede presentarse en diferentes lenguajes, soportes y medios que no estén presentes en la exposición permanente: desarrollando proyectos concretos dirigidos a diferentes segmentos de público hacia los que tengamos un interés preferente o sencillamente que no se hayan atendido antes.

En cuanto a las facilidades para la visita, este programa ha de marcar sus objetivos y prioridades a la ho-

ra de poner a disposición del público el mayor abanico posible de opciones y servicios que le ayuden a realizarla con el máximo aprovechamiento y disfrute, pero también a prepararla antes de acudir al museo y facilitar la continuidad de una relación posterior museo–visitante. Aquí entran tres aspectos básicos: la disponibilidad de información accesible a muy distintos tipos de público, las comodidades añadidas a la visita que pueden derivar de los distintos servicios, comerciales o no, con que se dote al museo, y la atención directa que se presta al público. Todos estos factores deberán ser tenidos en cuenta a la hora de redactar un programa de difusión y comunicación, y sus responsables deberán también establecer los mecanismos necesarios para que todos estos aspectos de la visita respondan a los criterios de comunicación general y a la imagen que la institución quiere dar en su relación con el visitante, con la sociedad.

Los datos de uso del museo por parte de los visitantes (de todos sus servicios y prestaciones) son fundamentales, y a menudo uno de los indicadores de los que más uso se hace por parte de las administraciones gestoras. Por tanto, su control y explotación es algo que a la institución conviene tener siempre al día. Es importante por ello la definición de unas necesidades básicas de recogida, al menos en cuanto a los datos de visitantes o de otros usuarios (página *web*, espacios y servicios que quedan fuera de la entrada general...) que quiera conocer, para que queden reflejados del modo más exhaustivo posible.

El programa de difusión y comunicación debería asimismo marcar sus objetivos en cuanto a la evaluación de sus propias acciones de comunicación y de cualquiera de los proyectos derivados de este programa, y analizar los datos resultantes para que sirvan como alimentadores de la mejora continua del funcionamiento del museo. En este aspecto y en el anterior de datos de usuarios, a la institución le interesa hacer su propia evaluación continua puesto que de todos estos resultados extrae indicaciones para saber si sus actuaciones alcanzan los objetivos previstos y, lo que es muy importante, porque estos datos pueden ser un gran apoyo si es así, para justificar nuevas peticiones presupuestarias y cubrir necesidades de cualquier programa.

Para concluir estas páginas, sólo añadir que la dimensión que se dé al programa de difusión y comunicación en la redacción del Plan Museológico y en su materialización a través de los proyectos que se pongan en marcha, dependerá de factores diversos, y hasta ajenos al museo en muchos casos, como podrá ser la disponibilidad de recursos económicos o humanos, los plazos administrativos, las decisiones políticas..., pero de importancia capital es uno de ellos: el entendimiento que se tenga del mismo y el sentido más amplio o restringido en el que se interpreten los términos comunicación y difusión en el momento actual.

La institución museo existe por y para la sociedad, es ella quien le da sentido, reconocimiento y le está imponiendo el rumbo en la actualidad. Por tanto si el museo quiere seguir siendo una institución viva y con una clara proyección social, debe esencialmente dirigirse a la sociedad y cambiar con ella, entendiendo su propia existencia como un servicio público a corto, medio y largo plazo. De la existencia de un buen programa de difusión y comunicación, elaborado en el momento adecuado y con unos objetivos claros y alcanzables, dependerán el carácter de la relación entre la sociedad y el museo, y el reforzamiento constante y permanencia de la misma.

Bibliografía

AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico,* Ministerio de Cultura, Madrid.

El programa de difusión y comunicación del Museo del Traje

Andrés Carretero Pérez[1]
Comunidad de Madrid

Andrés Carretero Pérez, miembro del Cuerpo de Conservadores de Museos, ha sido director del Museo del Traje, CIPE (2004-2008), subdirector del Museo del Pueblo Español y Museo Nacional de Antropología (1984-2002) y director del Museo Nacional de Antropología (2002-2004), ocupando el cargo de Director de los Museos Estatales del Ministerio de Cultura entre 1991 y 1994. Doctor en Geografía e Historia por la Universidad Complutense de Madrid, ha sido profesor de Etnología en la Facultad de Geografía e Historia de dicha Universidad, y de Museología en la Escuela de Biblioteconomía y Documentación, entre 1987 y 2001. Miembro de la Comisión de Normalización Documental de Museos del Ministerio de Cultura, es profesor habitual en un buen número de cursos y másters sobre Museología en toda España, habiendo publicado diversos textos sobre documentación de museos y patrimonio etnológico. En la actualidad es Subdirector General de Museos en la Comunidad de Madrid.

Resumen

El Museo del Traje se ha enfrentado al reto de poner en marcha un programa de difusión y comunicación sin apenas modelos ni referencias en las que inspirarse. El equipo del Museo se planteó como meta analizar la moda y la indumentaria como fenómenos culturales, y se han desarrollado tres líneas básicas de actuación: actividades dedicadas a satisfacer los intereses de los segmentos especializados del público, otras más generalistas destinadas a atraer a visitantes que se acercan por primera vez al mundo de la moda y la historia de la indumentaria, y una tercera línea dedicada al acercamiento a los centros escolares para los que el museo resultaba "resbaladizo", ya que por su temática no encaja con claridad en los contenidos del currículo escolar. Paralelamente, el Museo ha desarrollado una campaña de comunicación para darse a conocer tanto en los medios especializados como a su público potencial. La identidad gráfica de sus numerosas publicaciones, un potente sitio web, y una relación continua y fluida con los medios de comunicación han sido los pilares básicos, a los que se une ahora la presencia internacional.

Palabras clave

Museo del Traje, difusión, comunicación, exposiciones temporales, premios.

Abstract

The newly created Comunication Department of the Museo del Traje, having starting from zero and based on public surveys to better know of their interests, has worked to promote a specialized sector with a series of conferences and courses, as well as with children's workshops for schools. Also one should mention the awards program inherited from the Museo del Pueblo Español as well as photography competitions aimed at secondary school students. In addition, it relies on numerous temporary exhibitions and develops related events for the awarding of prizes in addition to technical workshops, concerts, book presentations, etc. The communication campaign has also been a priority to allow people to become familiar with the museum, resulting in the projecting of its own graphic identity as well as a program of specialized publications, brochures and guides… Other notable fronts are their web page, relationships with the media as well as with donors, and direct contact with institutions.

Key words

Museo del Traje, outreach, communication, temporary exhibitions, awards.

[1] Correo electrónico: andres.carretero@madrid.org

El Museo del Traje, heredero del antiguo Museo del Pueblo Español, contaba en el momento de su creación con una infraestructura relativamente asentada en las tareas de documentación, conservación e investigación, pero no en las de difusión por el histórico cierre del museo al público. Por este motivo el desarrollo del Departamento de Difusión se ha convertido en una prioridad durante los primeros años de funcionamiento del nuevo Museo[2].

Si sumamos a este hecho la temática especializada de la institución, con pocos paralelos en todo el mundo, y menos ejemplos de planificación moderna de la actividad, el trabajo se ha convertido en una continua experimentación a la búsqueda de líneas de actuación, de los segmentos de público interesados y de las actividades más acordes con sus intereses.

Los públicos

Ya antes de la inauguración se planteó una encuesta previa para conocer el interés que la creación del Museo del Traje despertaba en el público potencial. Sumada esta información a los resultados de la encuesta general que desarrolló la Subdirección General de Museos Estatales (dentro de su política de evaluación de calidad de los servicios), coincidiendo con los primeros meses de apertura del Museo, pudimos obtener un perfil básico del visitante interesado en nuestro centro, perfil que muy sintéticamente podemos resumir en: un alto interés por el mundo de la moda y del arte en general, expresado en unos porcentajes de satisfacción superiores al 80 %; un público mayoritariamente femenino (68 %); y con un alto nivel de estudios (más del 60 % de los encuestados tenían estudios medios o superiores).

El número de visitantes durante los dos primeros años de apertura del Museo del Traje se ha situado en una media de 5.300 visitantes mensuales, cifra condicionada en parte por su propia especialización, pero también por el desconocimiento inicial de la institución y la limitada campaña de comunicación en el momento de su apertura, y por otros condicionantes como la ubicación urbana y las comunicaciones[3]. El valor indicativo de las cifras de visitantes debe relativizarse siempre, pero aún hoy, cuando esos valores casi se han duplicado, consideramos baja la cifra con relación al potencial de prestación de servicios del Museo. Estos puntos de partida nos llevaron a la planificación de actuaciones en tres frentes: el desarrollo de políticas para fomentar el aumento general del número de visitantes a la exposición permanente, la satisfacción de los intereses de los sectores más interesados, y la creación de expectativas para nuevos segmentos de público.

Respecto al incremento general de visitantes, ante la evidencia de las dificultades para atraer al visitante individual más allá del reducido sector de los especialistas o apasionados por la materia, una primera línea fue el fomento de la visita en grupo para lo cual, además de actividades que después se comentarán, se estableció una política de contactos con asociaciones y colectivos muy diversos acompañada de una oferta puntual de visitas guiadas a la exposición que ha resultado eficaz.

El interés del público *especializado* se ha mantenido mediante diversas actividades de carácter técnico y la continua renovación de la exposición permanente que les permite encontrar siempre novedades en sus "revisitas" al Museo. La creación de expectativas para nuevos sectores de público se ha venido realizando mediante actividades culturales no vinculadas directamente a la exposición permanente, sino a sus intereses profesionales o a la vinculación entre esos intereses profesionales y la historia de la indumentaria.

Quizás la única excepción a la anterior afirmación ha sido la campaña de acercamiento a los centros escolares, público difícil ante la falta de correlación directa entre la temática del Museo del Traje y el planteamiento de su exposición permanente y las materias troncales y la estructura de los currículos escolares en cualquiera de sus etapas. Han sido necesarios dos años de análisis, contactos y reuniones con representantes del colectivo de profesores para poder definir un programa de centros escolares (al que hemos denominado "visTT" jugando gráficamente con el logotipo del Museo) destinado a los tres niveles básicos de educación (infantil, primaria y secundaria), con una combinación de visitas temáticas transversales, talleres y material didáctico, que ya en el curso 2006-2007 ha superado toda la programación que el Museo del Traje podía ofrecer.

Las actividades

En cuando a las actividades programadas, el abanico es amplio[4]. Se han incluido muchas clásicas como los talleres infantiles, centrados en los fines de semana y

---

[2] Quiero agradecer desde aquí a Rosario de Casso, experimentada conservadora del antiguo Museo Español de Arte Contemporáneo, asignada a nuestro Museo en sus últimos años de vida laboral, que ha sabido formar un sólido grupo de trabajo y animarles con su espíritu jovial; a Ángela García Blanco, Jefa de Departamento de Difusión del Museo Arqueológico Nacional, que durante seis meses de 2004 colaboró con nuestros técnicos en la puesta en marcha de las actividades educativas; y a Mara Canela, actual responsable del Departamento de Difusión, dispuesta siempre a hacer frente a cualquier nuevo reto. No puedo citar a todos aquellos que como trabajadores del Museo del Traje, contratados de asistencias técnicas, becarios, licenciados en prácticas, monitores, etc., etc., han participado en las actividades del Departamento durante este tiempo. A todos va dedicado este texto que realmente deberían haber escrito ellos.

[3] Debemos recordar que, entre otras cuestiones, los problemas de accesibilidad a una zona como la Ciudad Universitaria, fuera del casco urbano propiamente dicho, fueron decisivos en la desaparición del antiguo Museo Español de Arte Contemporáneo, ocupante inicial del edificio, trasladado al centro de la ciudad como Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

[4] Para una información más detallada sobre las actividades que se comentarán remitimos al lector a los programas de actividades y a la página web del Museo del Traje (http://museodeltraje.mcu.es) en la que se conserva un histórico de todas ellas.



Figura 1. Talleres infantiles. Foto: M. de la O Andonegui.



Figura 2. Talleres infantiles. Foto: M. de la O Andonegui.



Figura 3. Encuentro con Lorenzo Caprile. Foto: D. Serrano Pascual.



Figura 4. Desfile fin de carrera, Centro Superior de Diseño de Moda de Madrid. Foto: P. Paredes.

priorizando la asistencia en familia. Dentro de la línea de experimentación reseñada, y en un intento de que los talleres infantiles no fueran un simple juego de manualidades, se ha recurrido a un buen número de diferentes monitores y, durante los dos primeros años de actividad, se han desarrollado más de cincuenta diferentes incluyendo el programa *Domingos en familia* y talleres especiales con motivo de la Semana Santa, Día de los Museos, vacaciones de verano, Navidad..., experiencia que nos ha permitido estabilizar la programación desde 2006 (Figuras 1 y 2).

Los adultos han contado con una mayor diversidad de actividades, comenzando por los clásicos ciclos de conferencias y cursos. Los primeros han tenido una vinculación directa y explícita con la historia de la indumentaria o los grandes nombres de la alta costura, pero poco a poco se han ido introduciendo perspectivas diversificadoras como "Arqueología e indumentaria", "Cine y moda", "Folklore, literatura e indumentaria" o "La construcción cultural del cuerpo", "Arte y moda en el siglo XX", "Moda y comunicación", por citar los títulos de algunos cursos, abordando perspectivas diversas de acercamiento a la moda para atraer a colectivos de especialidades que sólo tangencialmente se han ocupado (cuando lo han hecho) de la indumentaria como fenómeno cultural.

En paralelo se desarrollan cursos de contenido más técnico, como "Estudio y documentación de textiles", "Introducción a la conservación de tejidos e indumentaria", "Iniciación al traje escénico" o "Introducción a la elaboración de soportes expositivos para indumentaria", algunos limitados en el número de asistentes por su carácter eminentemente práctico.

Entre 2004 y 2006 se han programado 348 horas de conferencias y cursos. Los modelos del mes (traducción contextual de las clásicas "piezas del mes" de otros museos) son un valor seguro, con afluencia en aumento y un público asiduo a lo largo de los meses y años, igual que ha ocurrido con una actividad más novedosa y particular: los "Encuentros con..." diseñadores: entre cuatro y seis veces al año, según la disponibilidad de los creadores, se organiza una mesa redonda, con el propio diseñador, técnicos del Museo del Traje y especialistas externos, que permite profundizar en el perfil biográfico y creativo de un diseñador, seguida de un coloquio en el que el público tiene a su disposición, para satisfacer cualquier duda o curiosidad, a creadores como Jesús del Pozo, Agatha Ruiz de la Prada, Enrique Loewe, Victorio & Lucchino... Aunque el público mayoritario de esta actividad son los estudiantes de diseño y jóvenes diseñadores, cada vez va siendo más diverso el perfil de los asistentes (Figura 3).

Siguiendo esta línea vinculada al diseño contemporáneo, el museo colabora en la organización de desfiles de moda en sus instalaciones. En principio no se organizan desfiles comerciales o de temporada como "actividad cultural", limitándonos a la presentación de los proyectos de fin de carrera de las escuelas de diseño madrileñas (Centro Superior de Diseño de Moda, Escuela de Arte nº 2, Istituto Europeo de Design), los pe-



Figura 5. Exposición "Genio y figura. La cultura española en la moda internacional". Foto: M. Rodil Ares.

riódicos premios de la Asociación de Jóvenes Diseñadores, y ocasionales muestras retrospectivas como las de Elio Berhanyer ("Novias 1965-2005") o del diseñador indonesio Adjie Notonegoro (Figura 4).

Otra faceta de las actividades al público son los premios. Como heredero del Museo del Pueblo Español, el Museo del Traje. Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico ha continuado organizando las convocatorias del *Premio de Investigación Cultural Marqués de Lozoya* y del *Certamen de Fotografía sobre Cultura Popular*. A ellos se ha unido un concurso de fotografía, denominado *¿Cómo T vistes, cómo T ves?*, destinado a los alumnos de enseñanza secundaria como forma de atraer hacia la temática del Museo y la participación en sus actividades a un público tan difícil como es el adolescente. Si la primera edición sólo contó con 84 participantes y 144 imágenes, la segunda ha alcanzado los 111 con 275 fotografías, por lo que parece que el planteamiento ha sido eficaz y mejorará en próximas ediciones[5].

La política de exposiciones temporales se ha visto limitada por la falta de espacios adecuados ya que, de los dos espacios previstos, sólo a finales de 2006 se ha podido reformar y comenzar a utilizar el de menores dimensiones. Hasta ese momento las muestras han debido organizarse en el pequeño espacio (e inadecuado para muchos fondos) de la galería perimetral de la exposición permanente, lo que no ha permitido el pleno desarrollo del programa de exposiciones temporales que prevé cinco líneas esenciales: historia de la indumentaria, diseño y moda actuales, arte y moda, etnografía española y exposiciones del circuito internacional.

A pesar de esta limitación, el Museo del Traje ha organizado, entre 2004 y 2006, 15 exposiciones temporales de muy diversas temáticas, desde fotografía histórica o de moda a muñecas o juguetes, pasando por joyería o los "25 años de La Aguja de Oro"; en ocasiones con producción propia ("Certamen de Fotografía sobre Cultura Popular", "Mariquita Pérez. ¡Qué elegante eres!", por ejemplo), o en colaboración con empresas o instituciones ("La mirada de Vogue", "31 vueltas a un bolso", por ejemplo) y en otras con la inestimable colaboración de la Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes del Ministerio de Cultura (Figura 5).

La disponibilidad de espacios más adecuados nos permite ahora plantear proyectos más ambiciosos y contactar con los circuitos internacionales. De hecho la programación de la denominada "sala polivalente" está completa hasta finales de 2009.

Aunque todavía en el apartado de actividades, pero acercándonos a la línea de la comunicación, el Museo desarrolla numerosos eventos en colaboración, o presta sus espacios para la realización de actos que, además de contribuir a sus fines generales, suponen una vía publicitaria evidente de la propia existencia de la

[5] En fechas más recientes, fuera del ámbito temporal al que se dedica este artículo (2004-2006), el Ministerio de Cultura se ha hecho cargo del Premio "Aguja de Oro" de Diseño de Moda (Orden CUL/1706/2007), creado hace ya 26 años por María Rosa Salvador, lo que supondrá en la práctica un cuarto premio en la gestión del Museo del Traje.



Figura 6. Representación teatral: "La hija del capitán", Real Escuela Superior de Arte Dramático. Foto: N. Goicoechea.

institución por los asistentes o la trascendencia pública de los eventos: entregas de premios (Aguja de Oro, Glamour, Puerta de Europa...), jornadas técnicas (Perfil profesional del diseñador de moda, Diseño y propiedad intelectual, Jornadas sobre Periodismo y Moda, ...), y un buen número de actos de la Asociación de Creadores de Moda de España son los ejemplos más evidentes[6].

A ellos podríamos añadir los eventos extraordinarios que, a menudo de manera inesperada, "complican la agenda": conciertos, representaciones teatrales, presentaciones de libros, celebración de grandes donaciones... (Figura 6).

Comunicación

La necesidad de potenciar el conocimiento de un museo de nueva creación, y de dar a conocer las actividades que desarrolla, nos ha llevado a plantear de la manera más seria posible, dentro de los escasos medios disponibles, una sólida campaña de comunicación con un buen número de frentes abiertos.

El primero es el de la identidad gráfica. Desde el proyecto de creación se planteó una imagen gráfica coherente para la institución, que finalmente se encargó al Estudio de Manuel Estrada; imagen gráfica y estética que hoy marca la mayor parte de las realizaciones del Museo del Traje, tanto en publicaciones como en material impreso interno, y que esperamos que pueda compatibilizarse con las actuales pautas para la normalización de la edición y el diseño de las publicaciones de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura.

El segundo es el de las publicaciones. Dentro del programa de publicaciones del Museo podemos distinguir dos secciones esenciales: la de las publicaciones especializadas, con catálogos, monografías y la nueva revista, *Indumenta*; y la de las publicaciones destinadas al público visitante y publicidad de actividades, que incluye hojas de sala, guías de visita, modelos del mes, programas de actividades, folletos, tarjetones, guías y hojas didácticas, ..., y que, por las razones que venimos exponiendo en el texto, está mucho más desarrollado que el primero. En los dos años que consideramos, el Museo del Traje ha editado 12 publicaciones además de un innumerable caudal de folletos y *hojas sueltas* en denominación bibliotecaria.

Un tercer frente de comunicación a destacar es la página web del Museo, que comenzó a funcionar el mayo de 2004 con una amplia variedad de contenidos para distintos tipos de público; con posibilidad de descarga de material didáctico y expositivo y, en breve, de publicaciones electrónicas; así como de consul-

[6] Cuestión distinta, en la que no vamos a entrar en este texto, es la cesión de espacios para el desarrollo de actividades por empresas o entidades ajenas al propio Museo, de acuerdo con la Orden de 18 de enero de 2000, por la que se establecen las tarifas de los servicios o actividades sujetos a la tasa por utilización de espacios en museos y otras instituciones culturales del Ministerio de Educación y Cultura (B.O.E. 26-01-2000). Ante las numerosas peticiones, cada vez más frecuentes, para la realización de todo tipo de eventos ajenos a la actividad cultural a desarrollar en las instalaciones del Museo por entidades y empresas se ha considerado necesario sentar unas normas estrictas que, tras las pertinentes consultas con los servicios centrales del Ministerio de Cultura y la Abogacía del Estado, se han recogido en el documento "Instrucciones para la realización de eventos organizados por instituciones o empresas ajenas al Museo del Traje. Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico", que fue sometido a la aprobación del Consejo Asesor del Museo.

ta de la base de datos de biblioteca y, parcialmente, de las colecciones. La página, cuyos contenidos se gestionan desde el propio Museo, lo que agiliza la actualización de informaciones, es utilizada cada vez con más frecuencia para la consulta de actividades y eventos... Al acabar 2006 había superado las 300.000 visitas, y el número de personas suscritas al boletín digital para recibir información vía correo electrónico era de 804, prácticamente el doble que al finalizar 2005.

El desarrollo del sitio web se ha visto condicionado por la necesidad de adaptar su diseño y funcionamiento a las normas de accesibilidad para personas con discapacidades que recoge la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (Ley 34/2002), tarea implementada a lo largo de 2006, y todavía inacabada, ya que falta por desarrollar los módulos de visita virtual a la exposición permanente y la agenda visual de actividades. Lamentablemente esta adaptación ha limitado su desarrollo visual y estético en aras de su potencial uso por este colectivo de discapacitados.

El cuarto paso son las relaciones con los medios de comunicación. El Museo del Traje, buscando la mayor repercusión de sus actividades, sostiene con especial atención los vínculos con los medios de comunicación; mantiene un directorio de más de 260 periodistas interesados en las actividades del centro; remite de manera continua notas de prensa y dosieres gráficos de las distintas actividades; y facilita su tarea a los medios en el propio museo. El resultado es significativo: frente a las 155 apariciones en prensa controladas de 2004, en 2006 han sido 378 las apariciones de las que tenemos noticia.

En un somero análisis de estas apariciones vemos que el mayor número corresponden a medios de Internet, seguidos por prensa escrita, televisión y radio, con una distribución temporal bastante uniforme a lo largo del año. En cuanto a la distribución de contenidos las noticias que más atención despiertan entre los medios son las exposiciones temporales, seguidas por los talleres y actividades infantiles, que suelen contar con una presencia fiel entre los medios; y dos años después de la inauguración continúan siendo muy numerosos los reportajes genéricos que se hacen sobre el Museo.

Dentro de esta campaña de comunicación podemos citar las relaciones con un colectivo muy especial: el de los donantes. Ya el Museo del Pueblo Español y el anterior Museo Nacional de Antropología contaron con la colaboración de numerosos donantes, aspecto que se ha visto potenciado desde la apertura al público del Museo del Traje (en 2002 se produjeron 648 ingresos en las colecciones por donación; en 2003, 1152; en 2004, 3049; en 2005, 2098; en 2006, 2739). Nuestro fichero de donantes supera los 900 nombres, muchos de ellos *reincidentes*.

Como forma de agradecerles su generosa colaboración, además de inscribir sus nombres en la galería de la sala de exposición, el museo ha instituido el primer sábado del mes de junio de cada año como "día del donante" con una pequeña fiesta y un concierto o actividad similar dedicada especialmente a ellos y para ellos. La iniciativa ha tenido una enorme acogida, con una asistencia de más de 200 donantes en cada una de las ediciones realizadas, y ha servido para estrechar lazos con un colectivo muy importante para nosotros. El Museo del Traje intenta igualmente mantener un contacto directo con instituciones de su entorno: entre 2004 y 2006 se han firmado 28 convenios para la organización de actividades, 32 convenios de prácticas formativas, y 11 convenios de patrocinio de actividades, número que va en aumento y que muestra una clara *fidelización* de los colaboradores.

Por último, aunque se han planteado proyectos en varias ocasiones, la falta de medios económicos y materiales ha impedido el desarrollo de un análisis del público que visita nuestro Museo y asiste a nuestras actividades, tanto en la profundización de los perfiles socio-demográficos y de sus pautas de aprendizaje como en el análisis del funcionamiento de la oferta educativa y cultural actual.

Con los medios disponibles no ha podido hacerse ningún estudio sistemático; sólo se ha podido abordar de manera somera el análisis de algunos elementos puntuales de las actividades culturales para adultos (esencialmente cursos y conferencias) y de los talleres infantiles y escolares, que han ayudado a perfilar tanto contenidos como detalles organizativos básicos: adecuación de horarios, número de asistentes, entrega de materiales complementarios, etc. El resultado es en general satisfactorio, y es significativo que desde 2004 se haya multiplicado el número de asistentes a muchas actividades hasta el punto de tener que cerrar la inscripción al superar las 240 solicitudes para los cursos (ante el límite físico de las 190 butacas de aforo del salón de actos + 50 sillas móviles colocadas en pasillos, etc.) o establecer listas de espera para los talleres infantiles.

La siguiente línea de actuación, en la que actualmente se trabaja para completar esta secuencia, es la potenciación de las relaciones internacionales. El Museo del Traje es ya conocido entre las instituciones de la especialidad, pero necesita consolidar su nombre. La presencia en la prensa internacional y la colaboración institucional son los caminos más directos para esta meta.

Como puede verse, el Museo del Traje se encuentra en una auténtica efervescencia creativa, gracias a un equipo joven y profesional dispuesto a crear una institución puntera en todos los sentidos.

Sección III.
Planes estratégicos

La planificación estratégica del Museo del Louvre

Françoise Mardrus[1]
Museo del Louvre

Françoise Mardrus es Licenciada de la Escuela Nacional de Patrimonio en 1988, ingresó en el Museo de Louvre en septiembre 1988 para asumir la coordinación de proyectos de instalaciones del *Gran Louvre* en el seno de la Dirección del Museo. Colabora con la nueva presentación museográfica de las colecciones del Museo, junto a los conservadores del mismo y los arquitectos de los proyectos. Desde 1998, es la responsable ante el Presidente-Director de la organización de operaciones de renovación de espacios del Museo y de sus colecciones así como de la coordinación de proyectos de restauración de monumentos históricos. Es profesora en la Escuela de Louvre y participa en el seminario de museología organizado por la misma junto con la Escuela Nacional de Patrimonio.

Resumen

El Museo del Louvre ha experimentado en los últimos 25 años grandes transformaciones que han sido objeto de una detallada planificación estratégica: el proyecto Gran Louvre (1981-1998) y los proyectos desarrollados entre 1999 y 2005 que afectaron a la Galería de Apolo y la Sala de la Gioconda, y que fueron acompañados por una creciente autonomía administrativa y de gestión del Museo. La visión estratégica para el futuro se basa ahora en tres pilares: la apertura de las colecciones, la acogida del creciente turismo mundial y la descentralización de las colecciones.

Palabras clave

Museo del Louvre, planificación estratégica, Gran Louvre, Ley de museos de Francia, Museo del Louvre en Lens.

Abstract

The Louvre Museum has experienced in the last 25 years great transformations that have been the outcome of a detailed strategic plan: the Grand Louvre project (1981-1998) and the projects developed between 1999 and 2005 that impacted on the Apollo Gallery and the Giaconda Hall, which were accompanied by a growing administrative and management autonomy for the museum. The strategic vision for the future is now based on three pillars: the opening up of the collections, the welcoming of growing worldwide cultural tourism and the decentralization of the collections.

Key words

Louvre Museum, strategic planning, Great Louvre, French Museums Law, Louvre Museum in Lens.

[1] Correo electrónico: Francoise.Mardrus@louvre.fr

Introducción

El Museo del Louvre vive desde hace 20 años una verdadera revolución. La tricentenaria institución ha estado marcada durante su historia por periodos de conmociones suficientemente significativos como para hacer evolucionar su administración.

El Louvre es, a los ojos del mundo, el mayor museo que existe. Bastan las cifras para convencerse de ello. Sólo el proyecto del Gran Hermitage ofrecerá en algunos años una magnificencia equivalente.

El Louvre en cifras
Área del Louvre y de las Tullerías: 220.000 m²
Museo: 180.000 m²
Salas de exposición: 67.000 m²
Número de obras expuestas: 35.000
Número de obras: 422.000
Número de visitantes en 2006: 8,1 millones
Personal de todo tipo de estatuto en 2006: 1990

Sin embargo, estas cifras no constituyen por sí solas la dimensión simbólica y mediática de la institución. Hay otros parámetros que hay que tener en cuenta. En primer lugar, la excepcional situación del Museo en el corazón de la capital más turística de Europa. Además, la dimensión histórica del lugar es innegable. Sin conocer la historia de Francia, el visitante comprende que se encuentra en un palacio real. La impresionante arquitectura exterior delimita una vasta área, de la que se percibe la inmensidad, pero no los límites. Se está fuera de una escala humana, hasta tal punto, que el visitante tiene dificultad para llegar de un punto a otro del edificio. Qué decir entonces de su recorrido en el interior del mismo. Sin un plano es ilusorio pensar encontrar el camino y, sin embargo, pasearse es el único medio de recorrer el Museo para descubrir sus colecciones y su historia.

El Museo del Louvre encierra esa parte de sombra y de luz, que le confiere su misterio, su indefectible atracción y sus renombre internacional. Con el siglo XXI, el Museo ha entrado en una nueva era. El proyecto del Gran Louvre, iniciado a finales del siglo XX, ha sido el factor determinante de una modernización sin precedentes. De hecho, la institución ha ganado en autonomía, en visibilidad mediática y en peso económico.

El proyecto Gran Louvre (1981-1998)

La programación del Gran Louvre

El proyecto de modernización del Museo del Louvre se inscribe en la política de grandes obras iniciada por François Mitterrand al llegar a la presidencia de la República en 1981, una política de reactivación por parte del Estado para la construcción de edificios públicos, en el contexto de un proyecto de renovación urbana de la capital, que pasaba por la rehabilitación de barrios afectados negativamente por la reconversión económica.

El Louvre es diferente porque si bien el barrio puede resultar poco atractivo para los turistas, existe el edificio palaciego con sus jardines, existe el museo. Se trata de involucrar al conjunto del Louvre en actividades museísticas y culturales. La consecuencia inmediata será el desalojo del Ministerio de Hacienda, que ocupaba desde hacía un siglo el ala norte del palacio. El ala así liberada representa una superficie de 20.000 m², el equivalente a la del Museo de Orsay.

El Estado francés tiene por costumbre estructurar la organización de este tipo de proyectos por medio de la creación de un organismo público capaz de llevarlos a buen puerto y administrarlos por cuenta del cliente, en este caso la Dirección de Museos de Francia, que ejercía una tutela directa sobre el Museo del Louvre, que se llevó a cabo en 1983. Un año después se eligió al arquitecto leoh Ming Pei, lo que supuso el inicio efectivo del proyecto. La realización de un programa general fue confiada a Jérôme Dourdin. Esta programación se refería en un principio a la creación de instalaciones destinadas a acoger al público y planteó la necesidad de crear espacios para acoger al visitante (punto de información, guardarropa, aseos, espacio para grupos, mostradores de venta de entradas, librería, restaurante y café, talleres pedagógicos para niños), espacios de difusión cultural, como un auditorio y una mediateca para los profesores. La misión confiada a Pei era doble. Se trataba de concebir la nueva recepción del público, pero también de asegurar la coordinación de este nuevo espacio con las partes existentes del palacio y en especial con el ala recuperada del antiguo Ministerio de Hacienda.

Algunas cifras
Antes de 1989 (inauguración de la Pirámide):
Superficie: 60.000 m², de ellos 30.000 m² de exposición
Personal: 500
Visitantes: 3 millones al año
Después de 1989:
Superficie: 180.000 m², de ellos 67.000 m² de exposición
Personal: 1990
Visitantes: 6 millones en 2000

La Pirámide

En 1989, la apertura al público de la pirámide de cristal y de su vestíbulo de acceso al Museo fue la primera etapa del nuevo acondicionamiento. Pei había concebido un conjunto arquitectónico homogéneo que debía integrar, no solamente los espacios de acogida, sino también las instalaciones técnicas de los nuevos



Figura 1. Vista exterior del Museo del Louvre. Foto: Museo del Louvre.

equipamientos del centro (climatización, calefacción, depósitos de obras, depósitos de material museográfico, área de recepción de obras y de mercancías, vestuarios para las empresas de mantenimiento, etc.). Al término del proyecto, los espacios de acogida parecían ser el vínculo vital entre las colecciones que quedaban en las alas del palacio y los nuevos espacios comerciales, situados en torno a la pirámide invertida, concedidos por el Estado a una gestión privada.

El ala Richelieu

En 1993, con la apertura del ala Richelieu concluye la segunda etapa de la renovación. Será la ocasión para determinar un nuevo reparto de las colecciones de los siete departamentos del Museo. La programación se realizó en el seno del organismo encargado de la construcción, con la ayuda de los conservadores y de Pei, que consideró concebir en un ala un eje de circulación vertical de gran tamaño, capaz de conducir a los visitantes holgadamente a la entrada de las diversas colecciones repartidas en cuatro niveles. Pei concibió así una escalera mecánica que atravesara la fachada sur en toda su altura. El ala Richelieu permite acceder a cuatro circuitos: arte del islam, antigüedades orientales (Mesopotamia e Irán), objetos de arte (Edad Media, Renacimiento y siglo XVII), y pinturas (escuela francesa y nórdica). Se trataba de esta manera de crear circuitos más coherentes, tanto en el plano topográfico como en el cultural. Tomando su nacimiento cronológico en Richelieu, estos circuitos se desarrollan a continuación en todos los niveles de la *Cour Carrée* y llegan a apoyarse en el ala opuesta, la de Denon. El efecto creado es una nueva sinergia de las colecciones.

El tercer acto del Gran Louvre

El tercer acto del proyecto del Gran Louvre comenzó en 1997, con la inauguración del departamento de antigüedades egipcias, completamente remodelado y ampliado en dos niveles. Se sitúa en el ala Sully, en el corazón de los espacios históricos del Museo, y en particular en el primer museo egipcio de Champollion, abierto en 1827. Siguiendo con este tercer acto, otros cambios vieron la luz en el ala Denon. El más significativo fue la climatización de la Gran Galería, consagrada a la pintura italiana y que contiene los magníficos cuadros sobre tabla de los primitivos. La Gran Galería es uno de los lugares, si no el único, que traza una línea de unión entre la historia del palacio y la del Museo. Es un vasto corredor de 300 metros de largo por 5 de ancho, permanece como el principal testigo de la grandeza del palacio de los reyes de Francia y su historia está indisolublemente vinculada al naci-

miento del mismo en el Siglo de las Luces, ya que la Gran Galería acoge al primer núcleo de su colección. Por ello, nunca ha dejado de ser uno de los lugares más simbólicos del edificio para la exposición de pinturas, a pesar de que su arquitectura no sea la mejor para este tipo de obras. Por eso, modernizar este lugar representaba un reto, tanto técnico como estético.

Después del proyecto del Gran Louvre. Una nueva vida para el Museo (1999-2002)

Un nuevo estatus administrativo

En diciembre de 1992, tuvo lugar una transformación importante en la evolución del estatus institucional: el Museo del Louvre se convirtió en un Establecimiento Público Administrativo (EPA) (Decreto 92-1338 del 22 de diciembre de 1992). Por primera vez en su historia, un decreto estatal consagra una primera forma de autonomía de gestión respecto a su tutela inmediata, la Dirección de Museos de Francia. Este nuevo estatus habilita al Louvre para crear su propia dirección, así como los servicios que le permitirán llevar a cabo los objetivos marcados. Y como contrapartida, ha de rendir cuentas a sus ministerios de tutela, el Ministerio de Cultura y el de Hacienda.

Esta autonomía de medios se verá reforzada continuamente por varias razones: por su tamaño, que llega a ser excepcional gracias a las nuevas obras del Gran Louvre, pero que no debe constituir un obstáculo para una gestión eficaz, y por su personal, cuyo número se ha duplicado, y que se ha diversificado considerablemente, desarrollándose nuevas profesiones y nuevos estatutos (personal titular, personal contratado y personal temporal).

Un primer balance

En 1999, con ocasión del décimo aniversario de la Pirámide, se realizó, por iniciativa de la institución, un primer balance de conjunto. El organismo constructor del Gran Louvre entregó las llaves de los nuevos espacios al Museo, quién, a su vez, debía aprender a gestionarlos con sus propios recursos humanos o a través de subcontratas.

En el año 2000 surgió un nuevo hito para ofrecer al museo los medios para atender sus crecientes necesidades. En primer lugar las de orden financiero, puesto que el presupuesto de funcionamiento, inexistente antes del estatuto EPA, va a aumentar para hacer frente a los gastos inherentes al mantenimiento de los nuevos equipos técnicos y museográficos. El museo tiene que encontrar nuevas fuentes de financiación fuera de la subvención del Estado. Ya practica este principio alquilando los espacios de la Pirámide; la creación de una verdadera política de mecenazgo para financiar los proyectos de inversión es una cuestión ineludible.

Una nueva ley para los museos

Una mayor autonomía

En 2002, el Estado francés promulgó una ley acerca de los museos de Francia (Ley del 4 de enero de 2002), que derogó una norma transitoria que se remontaba a 1945. Nada decisivo se había puesto en marcha desde hacía cincuenta años en relación con los museos franceses. La conmoción provocada por el turismo de masas y las nuevas prácticas culturales de los franceses, han colocado a los museos en un primer plano. Se han convertido en una baza económica determinante de nuestras sociedades occidentales. ¿Cómo hacer frente a este fenómeno sin revisar el estatus y sin pensar en el futuro de los más famosos museos nacionales: el Museo del Louvre, el Museo de Orsay, el Museo de Guimet, Versalles? Se trata de garantizarles una mayor autonomía de acción, no solamente en el ámbito financiero y contable, sino también en el campo, muy cerrado, de la política artística de los grandes museos.

Esta nueva ley tendrá como consecuencia la evolución del decreto de creación del EPA del Louvre. Para el Museo esto se traduce en un nuevo decreto (26 de diciembre de 2003) en virtud del cual el Louvre dispone desde entonces de su propia comisión de adquisición de obras de arte presidida por su presidente-director que decide la política de adquisición de las colecciones de su institución. Esta disposición sustituye al sistema dispuesto después de la guerra por la Dirección de Museos de Francia, según el cual ésta dirigía el consejo artístico de los museos nacionales. A partir de este momento, sólo las obras consideradas como "tesoro nacional" se beneficiarán de una decisión de compra concertada a nivel ministerial.

A esta autonomía decisiva en el plano patrimonial, van a seguir otras, como la que se refiere a las ediciones y a los acontecimientos culturales que posibilitarán que la institución cree coproducciones o asociaciones con otras instituciones especializadas.

Mayores medios

La nueva ley de museos concede al Louvre la posibilidad de recibir todos los ingresos provenientes de la venta de entradas y esto resulta decisivo para la gestión de la institución. Esta ley puso término a una gestión histórica de los ingresos por entradas, percibidos desde finales del siglo XIX por la Reunión de Museos Nacionales (RMN), organismo encargado de la percepción de los ingresos comerciales de los museos nacionales, a fin de invertirlos en la adquisición de obras de arte. En 1992, al convertirse en organismo público, el Museo recibió el 40 % de la percepción de sus derechos de entradas, conservando la RMN el 60 %. En 2004, con la nueva legislación, el Museo percibe la totalidad de sus ingresos por entradas, lo que constituye una parte nada despreciable de sus propios recur-

sos, del orden del 21 % (es decir 40 millones de euros en 2006) del presupuesto total del organismo (191 millones de euros en 2006).

Otro aspecto, no menos importante, es el que se refiere a la movilidad del personal científico. Tras la evaluación de un centenar de personas, mayoritariamente funcionarios, se llegó a la conclusión de que los perfiles de los profesionales de museos han variado muy poco y son muy cerrados. Para conseguir mayor flexibilidad en el sistema, un principio fundamental consiste en otorgar un mandato de tres años a un jefe de departamento que se contratará para la ejecución de un proyecto.

Finalmente, el Museo del Louvre firma con el Estado un contrato de actuación de tres años. El Estado muestra así que lo apoya en sus proyectos más pertinentes, igualando la cantidad de subvención concedida por tres años. Como contrapartida, el Museo desarrolla una política de búsqueda activa de recursos propios para la financiación de sus proyectos de inversión. El Louvre fue el primer museo que suscribió un contrato con el Estado en 2003. Esta contractualización de los medios concedidos por el Estado a sus establecimientos públicos se inscribe en la política general perseguida por el gobierno para modernizar la función pública.

Los proyectos 1999-2005

A partir de 1999, el Louvre continuó su política de grandes proyectos con la idea de conseguir lo que el Gran Louvre no había tenido tiempo de realizar. En efecto, algunos de estos proyectos no tenían la importancia de los proyectos arquitectónicos del Gran Louvre y se les podía considerar como intervenciones museográficas. No obstante, era conveniente que el Museo organizara de forma autónoma sus futuros proyectos. El Louvre se convierte en su propio maestro de obras y conforma sus equipos técnicos en función de estas intervenciones.

Dos proyectos requieren nuestra atención porque formaron parte del programa del Gran Louvre, aunque su realización vió la luz después de 1998 a pesar de que siempre fueron una prioridad de la dirección.

La restauración de la galería de Apolo

La Galería Real, construida a comienzos del reinado de Luis XIV, emula la Galería de los Espejos de Versalles por su suntuosidad, pero también por el programa iconográfico que glorifica al joven soberano, evocado bajo los trazos de Apolo, patrón de las artes. Fueron el arquitecto Louis Le Vau y el pintor Le Brun quienes condujeron las obras desde 1661, obras que abandonaron a partir de 1668 para acudir, a petición de Luis XIV, a la nueva obra de Versalles.

La galería de Apolo (de 60 m de largo por 9 m de ancho) servía de unión entre el viejo Louvre medieval y renacentista, situado frente a la iglesia de Saint Germain l'Auxerrois y el Louvre de Enrique IV, simbolizado por la larga galería del Borde del Agua (de 440 m) que servía para llegar al castillo de las Tullerías, en el extremo oeste del palacio.

La última restauración importante de la galería se remontaba a 1850. El estado de este magnífico conjunto decorativo, sin ser catastrófico, precisaba de una restauración de conjunto para hacer destacar la diversidad de su decoración, donde pinturas, esculturas, dorados se entrelazan para formar una de las más hermosas decoraciones francesas de mediados del siglo XVII. Se trata de una operación patrimonial, que concierne a la conservación de uno de los elementos clave de la historia del Palacio del Louvre. A falta de beneficiarse de la aportación del Estado, el Museo se comprometió a encontrar un mecenazgo para llevar a buen fin la operación. La búsqueda llevó cuatro años, tiempo necesario para estimar el presupuesto oportuno y para firmar el acuerdo con el grupo petrolero TOTAL.

Jefe de proyecto: arquitecto jefe de los Monumentos Históricos
Superficie: 800 m²
Mecenazgo: 4,5 millones de euros (TOTAL)
Estado: 0,5 millones de euros

La sala de La Gioconda

En 1989 tuvo lugar un primer concurso de arquitectura en el marco del programa de readaptación del discurso expositivo de pinturas italianas. No llegó a buen fin porque el tema no estaba maduro. Desde hace mucho tiempo el lugar de ubicación de *La Gioconda* siempre ha sido un problema recurrente, pero cuando se sabe que el 99 % de los visitantes vienen prioritariamente a ver la obra, el Museo del Louvre tiene que ser consciente de que ese fenómeno irá en aumento al mismo ritmo que crece el número de visitantes.

La elección de la colocación de este cuadro ha de tener en cuenta los imperativos del flujo de público, tanto como la coherencia del circuito del Museo. ¿Pero cuál debe primar sobre el otro? En un primer momento, el segundo precepto, defendido por los conservadores, triunfó. Pero en el segundo concurso de 1998, el primer precepto ha tenido razón por coherencia histórica. La circulación del público en la zona más frecuentada del Museo a causa de *La Gioconda* ha determinado las necesidades, a saber, un espacio de al menos 300 m² frente a la obra. La gran sala dedicada a la pintura veneciana, con una superficie de 800 m², era la única capaz de recibirla. Cierto que la confrontación de las dos escuelas de pintura no es seguramente la más feliz, pero en abril de 2005 se resolvió el dilema, aun a costa de pagar ese precio. En 2007 los datos son positivos, puesto que las cifras de público han pasado de 7,5 millones de visitantes en 2005 a 8 millones en 2007.

Adjudicatario: Lorenzo Piqueras
Superficie: 800 m²
Mecenazgo: 4,4 millones de euros (Nipón Television)
Estado: 2 millones de euros

Una nueva visión estratégica para el Museo

La nueva dirección que llegó a la cabeza del Louvre en abril de 2001 emprende una reforma del funcionamiento del Museo. La reestructuración del organigrama ofrece al Museo del Louvre la ocasión de mejorar sus actuaciones en el campo de la gestión de proyectos. Esta reforma tendrá como consecuencia fusionar los servicios existentes fuera de departamentos de conservación, para crear direcciones capaces de centrar las grandes temáticas de la institución: edificio, finanzas, asuntos jurídicos, desarrollo cultural, comunicación y público. El objetivo es permitir, a la estructura de cerca de 2.000 personas, una mayor agilidad de evolución y una mayor capacidad de reactivación para llevar a buen puerto sus proyectos. El contrato de actuación, firmado con el Estado en 2004, orientaba así la política de los tres años siguientes. Se han considerado tres grandes temas que demuestran la apertura de espíritu adoptada por el Museo en su estrategia externa.

La apertura de las colecciones

La visión universalista del Louvre sigue siendo uno de los elementos básicos de su desarrollo en el tiempo. Ello implica una nueva lectura constante de sus fundamentos. El estatus histórico constituido por sus colecciones no es inmutable, sino que, más bien al contrario, puede ser objeto de cambios significativos. Hoy en día los debates son demasiado numerosos para pasar por alto las posturas sobre el futuro de las colecciones históricas de los grandes museos. El Museo del Louvre desea comprometerse en esta vía evolutiva, que no lo aísle en su pasado. Afirma pues la necesaria apertura a otras civilizaciones diferentes a las que han presidido el nacimiento de la civilización occidental. Así, el departamento de Artes del Islam se creó en 2003. Hasta ese momento, las Artes del Islam estaban incluidas en una sección del departamento de antigüedades orientales, tras haber dependido durante cerca de un siglo de las colecciones de artes decorativas, gracias al gusto por el orientalismo de uno de sus conservadores, coleccionista. Sin embargo, las compras y las donaciones en ese campo nunca cesaron, creando así el núcleo de una colección que hoy en día cuenta con cerca de 10.000 piezas. Una parte de las colecciones estaban presentadas, más o menos bien, en el Museo. Pero es con ocasión del Gran Louvre en 1993 cuando fueron instaladas de manera autónoma en el subsuelo de la nueva ala Richelieu, en 1.000 m².

El deseo del presidente de la República, Jacques Chirac, fue destacar en el Louvre la importancia artística de estas artes, atribuyéndoles espacios ampliados por un proyecto arquitectónico de gran magnitud. En marzo de 2003, el ministro de cultura anunció la creación oficial de nuevas salas destinadas a acoger las colecciones del Louvre, así como un conjunto significativo procedente de las colecciones del Museo de Artes Decorativas (la segunda más bella colección de arte islámico de Francia). El gabinete británico OVE ARUP realizó un estudio de viabilidad en 2003. Un año después se anunció un concurso internacional de arquitectos para acondicionar una de las últimas reservas de fondos del Louvre intramuros, el Patio Visconti que había sido edificado en el siglo XIX bajo el reinado de Napoleón III (1850-1870). La legislación sobre los monumentos históricos obliga a una cierta deontología relativa a la intervención arquitectónica. El proyecto consistía en crear sobre 4.000 m² una superficie de exposición para las colecciones de 2.500 m². El equipo franco-italiano Bellini-Ricciotti ganó el concurso en julio de 2005.

La apuesta del proyecto quedó claramente definida en el programa científico y cultural establecido por el Museo. El nuevo departamento debería inscribirse en el circuito de las colecciones del ala Denon (esculturas y pinturas italianas, pintura francesa del siglo XIX, Grecia preclásica, antigüedad tardía) y los nuevos espacios deberían permitir la mejora del flujo de público, concentrado en el ala Denon en dirección a *La Gioconda*. El proyecto premiado se inscribe en la infraestructura del patio, con dos niveles de presentación museográfica y un nivel técnico. El recorrido de los visitantes resulta cronológico con excursos temáticos. Un programa de mediación cultural acompañará la presentación de las obras. La política del Museo respecto a los elementos multimedia e interactivos está en vías de desarrollarse de manera voluntarista desde hace algunos años. El proyecto del Islam está destinado a servir de modelo de esta nueva política. El coste del proyecto se estima en 50 millones de euros: la financiación está asegurada por el Estado hasta 20 millones, el resto será objeto de mecenazgo.

Acogida del turismo mundial

En 1999 el Museo del Louvre celebró el décimo aniversario de la apertura de la Pirámide. Con esta ocasión se realizó un primer balance. El Museo recibe en esa fecha cerca de 6 millones de visitantes, mientras que la programación de la Pirámide preveía de 4 a 5 millones a largo plazo. El éxito de la Pirámide es innegable. Más allá de las polémicas, el logro magistral de este proyecto radica en la atracción suscitada por la creación arquitectónica de Pei. La Pirámide no sólo se ha convertido en el símbolo del Louvre, de su propio ser, sino en el de todo un barrio, que ha revivido gracias a esta importante intervención. La Pirámide concentra al público individual, que prefiere esta entrada simbólica del Museo, y los grupos disponen de su propio acceso por el lado del ala Richelieu. Sin embargo, las diferentes categorías de visitantes acaban todos por pasar por el vestíbulo Napoleón para acceder a las colecciones. Así, la



Figura 3. Interior de la pirámide, acceso principal del Museo del Louvre. Foto: Museo del Louvre.

mayoría de los 6 millones de visitantes transitan cada año por la Pirámide y su vestíbulo de acogida e incluso las actividades complementarias del Museo en el auditorio o en los talleres pedagógicos se desarrollan también bajo la pirámide.

El crecimiento continuo del número de visitantes es un fenómeno ineludible desde los acontecimientos de 1989, con la apertura de los países del este de Europa a la economía de mercado y a la libre circulación. Un turismo tangible, aunque poco rentable hasta esta fecha en el plano económico. Pero el hecho es que en 2000 el Museo pasó la barrera de los 6 millones de visitantes, para alcanzar los 8 millones en 2006. El segundo factor de esta explosión del número de visitas reside en la apertura de los países de Asia, comenzando por China, de la que se ha podido comprobar una constante ascensión desde 2003.

La cartografía del turismo internacional en el Louvre se parece a la que se encuentra en los grandes monumentos parisinos: el público norteamericano es mayoritario, seguido por el público europeo, Italia y España a la cabeza. De los países de Asia, Japón es de lejos el principal representante desde hace una veintena de años, pero hoy en día China y Corea del Sur le siguen de cerca.

Otra constante se refiere a las condiciones de trabajo del personal bajo la Pirámide que se enfrenta a crecientes dificultades relacionadas con la mala sonorización de los espacios y con la agitación permanente de un espacio superpoblado. El personal de acogida no puede permanecer en contacto con el público en el mostrador de recepción central más de 20 minutos seguidos. Las colas de espera ante las cajas también generan frustraciones por parte del público, que se reflejan en los cajeros que venden las entradas. Así, en 2005 la dirección formuló una encuesta sobre la situación de los espacios bajo la Pirámide y el estado de las condiciones de trabajo del personal, así como en relación con el público. El proyecto "Pirámide", que nació de esta reflexión, ha de desembocar en una programación en cuatro fases: mejora arquitectónica, nuevo dispositivo de acogida, recursos humanos mejorados y mediación cultural reforzada. El objetivo es ambicioso y deberá adaptarse al concepto arquitectónico creado por Pei. Esta vasta obra se llevará a cabo durante un proceso que durará varios años y su coste se ha valorado en 70 millones de euros.

La descentralización de las colecciones

En 2003, el Ministerio de Cultura deseaba favorecer la descentralización de las colecciones de los museos nacionales parisinos. La idea de crear delegaciones del Museo del Louvre o del Museo de Orsay nació sobre el modelo iniciado por el Centro Pompidou, con el proyecto de una delegación en Metz. El principio de este nuevo tipo de museo ya tiene antecedentes en el ámbito del arte contemporáneo, con la Fundación Guggenheim, aunque los museos de Bellas Artes han estado menos influidos por la cultura artística contemporánea. En el momento actual, la introducción de numerosas mani-

festaciones y acontecimientos en los museos incita a replantearse el lugar de las colecciones permanentes en el edificio. La historia de las colecciones de los museos franceses de Bellas Artes ya estuvo marcada por los depósitos hechos por el Estado bajo el Consulado y el Imperio, a comienzos del siglo XIX, como consecuencia de la confiscación de obras llevado a cabo por Napoleón en los países europeos.

La noción de delegación no es la creación de un museo "bis", sino, al contrario, un crisol de nuevas estrategias museísticas, un "museo de arte y ensayo", como precisa el informe de prensa editado por el Ministerio de Cultura con motivo del lanzamiento de la operación, el 12 de mayo de 2005. Aquello que no se podría permitir en un museo de la talla del Louvre, podría experimentarse a una escala más modesta. Libertad en la presentación de las colecciones, recorridos innovadores, interacciones de las disciplinas artísticas, asociaciones con instituciones locales a fin de reforzar una mediación cultural apropiada al lugar elegido.

El objetivo del Ministerio es facilitar a una colectividad local un equipamiento museístico y cultural de renombre internacional, en una región en declive económico. Un jurado se ha reunido para seleccionar seis ciudades candidatas: Arras, Boulogne sur Mer, Calais, Lens, Valenciennes y Amiens. Todas situadas al norte de Francia. Se eligió la ciudad de Lens por la calidad del emplazamiento propuesto, una antigua cuenca minera convertida en un gran espacio verde, llamada "corriente verde", a pocos minutos del centro de la ciudad, que permite la construcción de un edificio de 20.000 m², así como un jardín para actividades en el exterior (jardín de esculturas, teatro al aire libre). Por otra parte, en los criterios de selección de la ciudad, ha jugado a su favor el hecho de que Lens no estuviera dotada de ningún centro cultural. En 2005 un concurso internacional permitió seleccionar el proyecto del equipo japonés Sanaa, asociado a los museógrafos americanos Imrey-Culbert y a la paisajista Catherine Mosbach. La recalificación del emplazamiento minero de Lens es del mayor interés y se inscribe en una tradición desde hace tiempo bien establecida en el norte de Francia o en zonas industriales como la de Bilbao, en el País Vasco, que representa la referencia en materia de revalorización económica y cultural de una región[2].

La financiación del proyecto constituye uno de los aspectos determinantes de la operación. El Estado aporta los conocimientos científicos y las colecciones, mientras que la región Norte-Pas de Calais, el departamento y el ayuntamiento de Lens deben asegurar el coste global, tanto en términos de inversión como en términos de funcionamiento. La ayuda aportada por Europa será bienvenida, y la búsqueda de recursos de mecenazgo necesaria e ineludible. El coste de la operación se estima en 177 millones de euros.

[2] El sitio Internet www.louvrelens.fr facilita una información actualizada del avance del proyecto y de su contexto regional.

Plan estratégico del Museo Nacional de Arte de Cataluña (2005-2008)

Joan Llinares Gómez[1]
Museo Nacional de Arte
de Cataluña

Joan Llinares es Licenciado en Derecho, funcionario del Estado en excedencia. En 1988 se incorpora al ámbito de los museos integrándose en el equipo de gestión del Instituto Valenciano de Arte Moderno (Valencia), del que asume su administración hasta el año 2001 cuando es nombrado administrador del Museo Nacional de Arte de Cataluña (Barcelona), donde en la actualidad desarrolla sus tareas profesionales. Como experto en gestión, organización y marco jurídico de las entidades culturales es colaborador de los másters de museología y patrimonio cultural de las universidades de Valencia, Valladolid y Gerona impartiendo los módulos correspondientes a estas materias.

Resumen

El Museo Nacional de Arte de Cataluña ha redactado un plan estratégico que comprende los objetivos, programas y actuaciones que se considera necesario alcanzar durante el periodo 2005-2008. Con ello el museo pretende lograr el despliegue completo de sus potencialidades a la vez que dar respuesta a la demanda cultural y educativa que la sociedad catalana reclama. Las funciones de conservación, restauración, documentación, investigación y educación, serán ejes básicos de desarrollo donde juega un papel importante la biblioteca y el archivo junto a los programas de comunicación, difusión, actividades culturales y accesibilidad.

Palabras clave

Museo Nacional de Arte de Cataluña, misión, plan estratégico, colecciones, patrimonio artístico.

Abstract

The Museo Nacional de Arte de Cataluña has drawn up a strategic plan that covers the objectives, programs and activities that it considers necessary to achieve during the period 2005-2008. With it the museum expects to achieve a complete display of its potential at the same time as responding to the cultural and educational demands that the Catalonian society seeks. The functions of conservation, restoration, documentation, research and education will be basic focal points of development in which the library and archive play an important role together with the programs of communication, outreach, cultural activities and accessibility.

Key words

Museo Nacional de Arte de Cataluña, mission, strategic plan, collections, artistic patrimony.

[1] Correo electrónico: joan.llinares@mnac.cat

Introducción: la misión del MNAC

El Museo Nacional de Arte de Cataluña (en adelante MNAC) (Figura 1) es un consorcio de la Generalitat de Catalunya, la Administración General del Estado y el Ayuntamiento de Barcelona, con personalidad jurídica propia e independiente de sus miembros. Fue creado por la Ley 19/1990 de la Generalitat de Catalunya, de Museos, sobre antecedentes que se remontan a finales del siglo XIX, con el Museo Provincial de Antigüedades y el Museo Municipal de Bellas Artes así como la fundación por la Generalitat en 1934 del Museo de Arte de Catalunya. Con la citada ley de 1990 se fusionaron en una sola institución el antiguo Museo de Arte de Catalunya, el Museo de Arte Moderno, el Gabinete de Dibujos y Grabados, el Gabinete Numismático de Catalunya y la Biblioteca de Historia del Arte. La Misión del MNAC se encuentra definida en la disposición adicional 3ª de la Ley de la Generalitat de Catalunya, de Museos, y los nuevos Estatutos del Museo aprobados en 2005. El MNAC muestra permanentemente la expresión artística catalana y de los territorios relacionados culturalmente con Catalunya en los diferentes periodos históricos que van desde el arte románico hasta las vanguardias del siglo XX. En su sede se alberga, entre otras, una de las colecciones mas importantes del mundo de pintura mural románica, una excepcional colección de arte gótico y una completísima representación de pintura y escultura modernista. Para llevar a cabo su objeto, el Museo conserva, incrementa, documenta y estudia los bienes culturales que integran sus colecciones. Exhibe y difunde las colecciones que lo integran para ponerlas al alcance de los ciudadanos y facilitar su investigación y su enseñanza. Mantiene un fondo documental y bibliográfico, realiza exposiciones y, en general, lleva a cabo actividades encaminadas a fomentar el conocimiento del arte en el ámbito que le es propio.

También desarrolla programas de investigación y elabora y edita catálogos, monografías y publicaciones científicas. Presta los servicios técnicos, la información y el asesoramiento científico y técnico que le sean requeridos por las entidades en consorcio o que se deriven de convenios o contratos suscritos con terceros. Establece relaciones de cooperación con otros museos y con universidades, centros de investigación e instituciones culturales nacionales e internacionales. Asimismo el Museo es la cabecera de una red de museos de arte en la que participan los centros que el Gobierno declare secciones del MNAC sin perjuicio de que pueda colaborar también con otros museos. Después de más de diez años de obras para rehabilitar el edificio del *Palau Nacional de Montjuïc,* que es su actual sede, y reordenar sus colecciones emprende un nuevo periodo. Para acometerlo se ha redactado un plan estratégico que comprende los objetivos, programas y actuaciones que se considera necesario alcanzar durante el periodo 2005-2008. Con la consecución de este plan pretende lograr el despliegue completo de sus potencialidades, a la vez que dar respuesta a la demanda cultural y educativa que la sociedad catalana reclama.



Figura 1. Museo Nacional de Arte de Cataluña.
Foto: Museo Nacional de Arte de Cataluña.
Calveras/Mérida/Sagristà/MNAC

Una de las funciones básicas y primera línea estratégica es la de generar conocimiento a partir de sus colecciones y actividades. Las funciones de conservación, restauración, documentación, investigación y educación, con todo lo que comportan, serán ejes básicos de desarrollo de esta función donde juegan un papel importante la Biblioteca y el Archivo. La segunda línea estratégica será la que permita lograr un alto nivel de difusión y relación con la sociedad incrementando el número de visitantes. Para ello se establecen los programas de comunicación, difusión, actividades culturales y accesibilidad. Cumplen una misión especial en este menester las exposiciones temporales, que partiendo del contexto de las colecciones propias, permiten contemplar importantes obras cedidas por otros museos de todo el mundo. Asimismo, la Asociación de Amigos del MNAC se involucrará intensamente en este compromiso. Por otra parte, en el contexto de su autonomía de gestión, ha de lograr un elevado grado de recursos propios y los ha de obtener por la vía de su propia actividad, es decir los ingresos por entradas, el patrocinio y la actividad comercial compatibles con su misión. El patrocinio y el mecenazgo deben tener un papel decisivo en este aspecto especialmente en lo que se refiere a completar las colecciones con la adquisición de obras de arte. Asimismo, ha puesto a disposición de otras instituciones sus servicios técnicos. Esto, además de prestigiar el propio Museo, participa en el crecimiento de su grado de autofinanciación y desarrolla la función de conservación del patrimonio artístico. Y todo esto lo podrá hacer en mayor medida, cuando su organización y su funcionamiento sean más eficaces. Además, de acuerdo con su papel dentro del panorama museístico de Catalunya y la Ley de Museos, ha de asumir ser el eje vertebrador del país. Así su extensión en el territorio se convierte en una de sus líneas estratégicas. Aparte de ello, el MNAC, por el patrimonio artístico que atesora, por su manera de hacer y por sus actividades, ha entrado en el círculo de los grandes museos del mundo y es necesario consolidar esta posición. Este es otro reto y es en el panorama internacional donde debe buscar su referente, potenciando las relacio-

nes sobre todo con los museos, pero también con las universidades, a la vez que entrar en los circuitos de las grandes exposiciones. Todo esto comportará que el arte catalán y las colecciones se conozcan por todas partes. Desarrollar y alcanzar estos objetivos estratégicos está directamente relacionado con la calidad y cohesión de un equipo profesional sólido que ha reflexionado sobre la institución que lo conoce y sabe sus prioridades. Resultado de esta reflexión colectiva y el compromiso firme con el futuro es este plan estratégico que para el periodo 2005-2008 se ha presentado al Patronato y que se estructura en tres grandes áreas estratégicas: una, de colecciones para generar conocimiento; dos, de proyección externa para generar recursos y la tercera para optimizar la organización.

No obstante es necesario aclarar que el reciente cambio en la dirección de la institución comportará, como es lógico, modificaciones en este documento acordes con las reflexiones y nuevas aportaciones que conllevará la llegada de nuevas visiones sobre la función museística en general y la del MNAC en particular. Por ello es necesario ver este documento de síntesis del plan estratégico para 2005-2008 como un documento de trabajo en marcha pero susceptible de ser revisado y actualizado.

Generar conocimiento

Programa de restauración y conservación preventiva

El área de restauración y conservación preventiva cuenta con un equipo de profesionales que trabaja con el fin de conservar y preservar en las mejores condiciones posibles las colecciones, siendo responsable del estudio y análisis de las obras, así como la restauración cuando es necesaria. Los objetivos son:

- La conservación preventiva de todas las obras que forman parte de las colecciones permanentes y de las obras que se encuentran en las diferentes reservas (17 salas), así como el fondo de la biblioteca y los depósitos del archivo general.
- El asesoramiento del estado de conservación mediante informes técnicos de las obras siguiendo un plan elaborado con los departamentos de conservación.
- La dirección de restauraciones y/o realización de proyectos de restauración de obras de fuera del Museo.
- La sistematización de la documentación de las restauraciones con la utilización de sistemas informáticos.
- La elaboración de planes de actuación para la conservación preventiva de las diferentes reservas determinando cuáles son las prioridades.
- Activar la colaboración en esta materia con los Museos Sección.
- Y desarrollar la formación continua del personal del área.

Programa de documentación, biblioteca y archivo

El área de documentación y archivo está formada por la Biblioteca General de Historia del Arte, el departamento de registro de obras de arte y documentación y el archivo general. Esta área tiene como función principal el control del patrimonio artístico y documental del MNAC; para lograr este objetivo, el área gestiona los registros de obras de arte, bibliográfico y documental así como los procesos de documentación y control de ubicaciones que aseguran una correcta conservación del patrimonio y facilita su difusión. El área, además, tiene como objetivos generales la mejora de la gestión administrativa con el objetivo de aumentar la eficiencia y el control de las actuaciones, mejorar el plan de formación de los profesionales y administrativos, fomentar la difusión de nuestras metodologías mediante la participación de los técnicos del área en congresos, cursos, publicaciones técnicas y facilitar la difusión a través de Internet, mediante bases de datos y/o documentos digitalizados, de los contenidos formales que gestiona y/o custodia el Museo. Los objetivos estratégicos que se plantea el área para el periodo 2005-2008 se presentan por departamentos:

Departamento de Registro de Obras de Arte y Documentación

Se encarga de adaptar el software de Gestión de Colecciones a las necesidades del MNAC para su correcta implementación y extensión a todas las unidades del Museo.

Este objetivo comporta las tareas de diseño del sistema, migración y depuración de datos, formación y asesoramiento continuo a los usuarios, apoyo en la explotación de datos y control de diccionarios y tesauros. También de la integración de los Museos Sección en el sistema de Gestión de Colecciones, en aquello que la Dirección General del Patrimonio ha programado, que es la gestión de datos y la formación de usuarios.

Asimismo se pretende la automatización del catálogo del Gabinete de Dibujos, Grabados y Carteles; la documentación de las ubicaciones en las nuevas reservas; el establecimiento del procedimiento de control de obras ubicadas en otras instituciones o depositadas en otros museos; la programación de la documentación sistemática de las colecciones, la revisión y/o ampliación de datos catalográficos, para completar la información de las piezas de la colección. Estas tareas se realizan a instancia del propio departamento o en coordinación con los departamentos de conservación y/o restauración. Igualmente es responsable de los programas de documentación integrados en los proyectos específicos del Museo: exposiciones, publicaciones de inventarios y/o catálogos y en todas aquellas diversas actividades culturales y/o educativas que requieran los servicios de los documentalistas; y de los programas de documentación gráfica sistemática para completar la de las colecciones.

Finalmente se ocupa de los programas de documentación gráfica integrada en los proyectos específicos del Museo: programas de restauración, documentación, exposiciones, publicaciones de inventarios y/o catálogos y en todas aquellas actividades culturales y/o educativas que se requieran los servicios de los fotógrafos.

Biblioteca General de Historia del Arte

La Biblioteca del MNAC tiene un siglo de existencia. En 2007 se cumple el centenario de su fundación. Hoy es un centro de referencia por la riqueza de sus fondos, superior a los 125.000 volúmenes, y por los servicios que presta a la investigación tales como: el suministro y obtención de documentos, el servicio de referencia y la elaboración de perfiles. También el mantenimiento de estos fondos, su incremento, actualización, ordenación, catalogación y puesta a disposición de los estudiosos es el principal objetivo que da vida y futuro a la Biblioteca General de Historia del Arte (en adelante BGHA). La renovación tecnológica es un reto en el que la BGHA se ha empezado a involucrar para mejorar sus servicios mediante el acceso al catálogo digitalizado de los fondos bibliográficos. La integración de la BGHA en las diferentes redes y niveles de relación con otras bibliotecas del mundo, es una necesidad que se materializa mediante la participación en la IFLA (International Federation of Library Associations), Sección Bibliotecas de Arte con sede en La Haya. Asimismo, los intercambios, con 267 entidades internacionales, son otro objetivo básico de la actividad.

Y por último la nueva etapa del MNAC y el centenario de la inauguración oficial de la Biblioteca proporcionan la ocasión de preparar una nueva propuesta a los centros que hasta ahora no la han recibido o la pueden reconsiderar.

Archivo General

El Archivo General del MNAC es esencial para el mantenimiento de un sistema de gestión documental, control de los apoyos documentales y ordenación de todos los documentos sobre cualquier soporte incluidas fotografías, radiografías, vídeos, audios, etc. Además da apoyo a las unidades del Museo y se encarga del mantenimiento y mejora de todos los archivos y especialmente el de las imágenes, porque su catalogación y digitalización es uno de los objetivos prioritarios que desde 2002 se vienen planteando y permitirá mejorar, tanto el uso interno, como la difusión de los archivos documentales en apoyo de la investigación.

Asimismo, se pretende poner en funcionamiento un meticuloso programa de gestión de las colecciones sobre soporte tecnológico avanzado que permitirá acceder al estudio de las obras de arte, a nivel interno y externo, fomentando y promoviendo la investigación y apoyando las tareas de restauración, préstamo y edición de los catálogos, así como de las publicaciones relacionadas con las colecciones.

Programa editorial

El programa editorial tiene como función principal la divulgación de todas las publicaciones relacionadas con las actividades divulgativas y científicas de los diferentes departamentos. También es responsable de la señalización de las exposiciones temporales y de las actividades que desarrolla, mostrando y documentando su patrimonio. Las líneas prioritarias son:

- Difusión de los fondos expuestos en las salas, que genera la publicación de las guías por secciones y, en una segunda fase, las guías visuales y los cuadernos correspondientes.
- Catalogación de los fondos propios, que genera la publicación, en primer lugar, de los inventarios y, en un plazo más largo, de los catálogos razonados (exposición permanente y reservas).
- Realización de los catálogos de exposiciones temporales y de la señalización de las salas.
- Edición de series de monografías.
- Producción de los materiales didácticos.
- Boletín del MNAC y otras publicaciones: Colaboración en la colección Memoria Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo (coedición con diferentes universidades), publicaciones de actos o jornadas (Gabinete Numismático).

Programa de adquisición de obras de arte

La prioridad del Museo es la de completar el discurso de la historia del arte catalán. No obstante, se deben ampliar las colecciones con obras que permitan la comparación con el arte internacional. La forma de adquisición, siguiendo una tradición en Catalunya, pasa por fomentar los depósitos, donaciones y legados de coleccionistas privados así como las cesiones de obras y conjuntos de titularidad pública. También proyecta adquirirlas por la vía de dación en pago de impuestos al Estado (impuestos de sociedades) o a la Generalitat (impuestos de transmisiones). Asimismo es un objetivo prioritario poder dotar una partida de compras en dicho presupuesto. Para el plan de actuación 2005-2008 los Departamentos de Conservación han presentado un conjunto de propuestas de posibles adquisiciones que están en el mercado en este momento.

Programa de exposiciones temporales

Las exposiciones temporales del MNAC responden todas ellas a la voluntad de mostrar y difundir las investigaciones en torno a las colecciones, así como a complementar el discurso expositivo de las permanentes que ilustren en profundidad los diferentes periodos contemplados incidiendo especialmente en aquellos

poco o escasamente representados. En la programación se intercalan proyectos que ponen en relación el arte catalán con el internacional con los que son de carácter monográfico. De esta manera, las propuestas se imbrican con las tareas de catalogación y los proyectos de búsqueda elaborados por los conservadores de la División de Colecciones. El comisariado está casi siempre a cargo de los departamentos de conservación especializados, sin descartar la participación de comisarios externos en los casos que, por la especificidad del tema, se considere oportuno.

La función principal es la producción de las mencionadas exposiciones una vez definido el contenido por el comisario, y a veces la coordinación de la recepción y exposición de producciones ajenas al Museo, con la interlocución necesaria que se produce entre él y el centro que ha generado la exposición. Otro objetivo es la gestión de préstamo de obras de arte, para que su patrimonio sea utilizado por otras instituciones en las muestras temporales que organicen, consiguiendo de esta manera dar a conocer sus fondos en cualquier parte del mundo y a la vez poder pedir obras a otras entidades. El volumen deseable es de 300 préstamos anuales.

Programa de exposiciones año 2006
Francesc Gimeno. Área de Arte Moderno (2/03/06 - 21/5/06)
Miradas paralelas. La fotografía realista en Italia y España. Dept. de Fotografía del Área de Arte Moderno (19/06/06 - 3/9/06)
Grandes maestros de la pintura europea de The Metropolitan Museum of Art, Nueva York. Área de Arte Moderno (30/11/06 - 04/03/07)
Carteles de Toulouse-Lautrec (1864 -1901) Gabinete de Dibujos y Grabados (06/02/06 -23/4/06)
Alexandre de Laborde. Gabinete de Dibujos y Grabados (16/5/06 -27/8/06)
Humberto Rivas (Buenos Aires, 1937) Retrospectiva. Dept. de Fotografía del Área de Arte Moderno (13/11/06 - 18/02/07)
Lluís Domènech i Montaner i l'arquitectura romànica. Área. de Arte Románico (17/05/06 - 29/10/06)
Mediae aetatis moneta (La moneda en la mediterránea medieval) Gabinete Numismático de Catalunya (06/04/06 - 06/04/07)

Programa de exposiciones año 2007
Carteles del MNAC, Gabinete de Dibujos y Grabados. Fechas a concretar.
Yves Tanguy. Departamento de Arte Moderno. Gabinete de Dibujos y Grabados (22/10/07-13/01/08)
Dibujos de la Hispanic Society. Gabinete de Dibujos y Grabados. Fechas a concretar.
Dibujos Año Rusiñol. Gabinete de Dibujos y Grabados. Fechas a concretar.
Numismática, coleccionismo e historiografía. El legado del Gabinete Numismático de Catalunya (1932-2007) Gabinete Numismático de Cataluña. Fechas a Concretar.
Exposiciones externas:
Barcelona Gaudí-Picasso-Dalí. (en el Cleveland Art Museum y el Metropolitan Art Museum de Nueva York, 10/06 - 05/07).
El Modernismo. Tres capitales españolas.

Programa de acción cultural y educación

Acción Cultural

La actividad primordial es la exposición permanente de sus fondos, la publicación de las investigaciones y la producción de conocimiento que se concreta en las exposiciones temporales; ahora bien, también precisa tener en cuenta toda la densidad de actividad cultural que se puede generar en torno a estos hechos y los programas estables que puede ofrecer en ámbitos diversos así como la formación permanente, los talleres, la divulgación musical, la aproximación a la poesía, etc. Sus objetivos son:

- Establecer una oferta de actividades culturales complementaria a las exposiciones temporales, de calidad y atractiva para los diferentes públicos.
- Programar ciclos estables de conferencias y otras actividades no estrictamente vinculadas con nuestras colecciones pero sí con el mundo del arte y del patrimonio.
- Consolidar la idea de que es un espacio de encuentro tanto para la contemplación, la información y la formación, y que cada una de estas facetas comportará actividades diferentes.

Educación

Los programas educativos deben contribuir a crear las herramientas necesarias que faciliten el acceso físico, social, cultural, intelectual y emocional de las personas al patrimonio artístico que conserva el Museo. Su misión es crear acciones que potencien múltiples discursos o puntos de vista y que proporcionen diferentes experiencias en función del público al cual se dirige, entendido como una audiencia diferenciada, con diversidad de intereses, aptitudes y necesidades y no como un ente homogéneo, no diferenciado y pasivo. La riqueza del patrimonio que conserva debe permitir desarrollar múltiples formas de interpretación utilizando un amplio abanico de herramientas y espacios por explicar, traducir e interpretar las colecciones y las exposiciones que organice para hacer accesible su conocimiento. Sus objetivos son:

- Coordinar los programas con los de las distintas administraciones educativas locales y autonómicas para extender su acción a todo el territorio.
- Ampliar la colaboración con otros departamentos de Educación y Acción Cultural de los Museos de Catalunya y del resto del Estado. Crear programas escolares destinados a complementar, ampliar y diversificar la formación curricular integrando en las aulas el trabajo con la obra de arte.
- Diseñar programas de formación permanente que den a los educadores pautas metodológicas sobre cómo trabajar con objetos museológicos de manera interdisciplinaria.
- Establecer convenios de colaboración con las universidades para desarrollar programas educativos dirigidos especialmente a los estudiantes.

– Diseñar programas para la familia que propicien la implicación intergeneracional en el proceso educativo, entendido como un crecimiento compartido donde todos los miembros participen de los diferentes procesos de aprendizaje, y motiven de manera intrínseca no solamente la construcción de conocimiento sino las relaciones afectivas y la interacción social.
– Desarrollar programas de participación activa, crítica y responsable de la juventud en la gestión y uso del entorno cultural y artístico con el objetivo de promover actitudes creativas hacia el patrimonio cultural y artístico.
– Convertir al Museo en ente promotor de iniciativas y de participación que contribuyan al desarrollo de estrategias para evitar cualquier tipo de exclusión física, social, económica y cultural.
– Desarrollar toda clase de herramientas y espacios de interpretación relacionados con las colecciones y con las exposiciones temporales que se organicen, tratando de provocar diferentes tipos de experiencias.
– Fomentar el interés por la búsqueda museológica y pedagógica con objeto de encontrar nuevos métodos de aproximación entre el patrimonio artístico, el museo y la sociedad.

Programa de investigación

La investigación es una de las funciones implícitas al Museo. Está en los procesos de estudio, catalogación y conocimiento de las colecciones y en la restauración de las obras de arte que constituye la base de las exposiciones permanentes y temporales, así como en la educación que se materializa a través de las publicaciones y el boletín del Museo.

La investigación es transversal y se extiende hacia otras instituciones como son las universidades y otros museos mediante convenios, así como otros instrumentos de colaboración. El MNAC ha sido reconocido como "centro de búsqueda", en el campo de la museología y la historia del arte, desde el año 1997 y tiene firmados convenios con numerosas universidades de dentro y fuera del territorio catalán.

Incrementar las visitas

Programa de accesibilidad

Las características del Parque de Montjuïc en relación con el conjunto del área metropolitana de Barcelona y su condición de alejamiento de los que es considerado en el imaginario ciudadano "el centro", unido a las malas comunicaciones de transporte público urbano hacen necesaria la existencia de este programa a través del cual se vienen estableciendo diferentes mecanismos de colaboración con las autoridades locales y autonómicas de competencia en la materia para facilitar los accesos.

A los objetivos cumplidos de establecer una parada del bus turístico se añaden la llegada a pie de la línea ordinaria de transporte público de superficie así como el establecimiento de una estación de metro en las inmediaciones del edificio museístico.

Programa de difusión y comunicación

Un equipamiento cultural, por muy rico que sea el patrimonio que custodia, no tiene garantizado el conocimiento del público. Hace falta dar a conocer una oferta permanente y difundir continuamente las propuestas expositivas, renovándolas para que en los visitantes potenciales crezca el interés por conocerlo.

El dinamismo de la oferta cultural así como la capacidad de comunicarla es uno de los factores determinantes del incremento de público, siempre y cuando se garanticen unos márgenes de calidad y de rigor que no banalicen los productos ofrecidos. Los objetivos de este programa son:
– Aprovechar la imagen surgida de la campaña institucional para definir un modelo de comunicación.
– Mantener informados a los usuarios de las actividades y propuestas que presenta.
– Dar a conocer el Museo y sus colecciones a los no usuarios, tanto locales, nacionales como internacionales.
– Difundir la oferta cultural siguiendo el ritmo con que se va diseñando con respecto a cursos, conferencias, seminarios y otras acciones que complementen la difusión y el conocimiento de nuestras colecciones.
– Estar presentes en las publicaciones que hablen de Barcelona, tanto para el turismo general como, y especialmente, para el turismo cultural.
– Aprovechar los acuerdos de intercambio con los medios de comunicación de la ciudad con tal de facilitar el conocimiento de la institución entre sus lectores.
– Aprovechar los canales ya existentes con los medios de comunicación para mantener unas relaciones fluidas y constantes y generar una presencia en la prensa.

Programa de información, atención y fidelización de públicos

Una vez inaugurado el Museo nace el reto más importante que es hacer que los visitantes vuelvan una y otra vez, convencidos de que las propuestas que encontrarán tienen un sello de calidad. Sus objetivos son:
– Comunicar adecuadamente las actividades que se desarrollan, tanto por lo que se refiere a las colecciones permanentes, como a las exposiciones temporales y las acciones relacionadas con las mismas. En la fidelización de públicos se tendrá muy presente la dinámica de colectivos, asocia-

ciones y otras infraestructuras culturales y educativas con las que se establecen y renuevan convenios de colaboración.

Programa de Amigos del MNAC

La Asociación de Amigos del MNAC integrará plenamente la vida del Museo. Tiene principalmente tres objetivos:

- Difundirlo en la sociedad civil. Esto quiere decir, hacer actividades culturales que ayuden a esta difusión; organizar a los voluntarios amigos para colaborar en las tareas de difusión.
- Participar en la búsqueda de patrocinadores que posibiliten la actividad cultural.
- Participar en la adquisición de obras de arte y establecer relaciones con mecenas y coleccionistas.

Por todo esto el MNAC se debe convertir, en un breve espacio de tiempo, en una Fundación, fundamentalmente a partir del segundo y tercer objetivo.

Incrementar la generación de recursos propios

Programa de visitas

Una importante fuente de ingreso proviene de la venta de entradas y de productos adquiridos en la tienda o en la librería por parte de los visitantes. Por lo tanto es fundamental la evolución progresiva de visitas. Para garantizar este incremento y situarlo en torno al millón en el año 2008 hace falta todo un programa de atención al usuario y de atracción de nuevos públicos muy vinculado obviamente al programa de comunicación así como al de exposiciones y actividades culturales.

La relación con las instituciones que difunden la cultura de la ciudad y del país en los ámbitos turísticos concertando acuerdos y convenios con los colectivos de todo tipo permitirán acercarnos al objetivo marcado.

Programa de gestión comercial

La tienda y la librería son los dos elementos claves de la gestión comercial y son claves para generar la difusión de las colecciones gracias al máximo de nuestros productos. Con respecto a la librería:

- Conseguir ser la librería de historia del arte y museológica de referencia en Catalunya tanto por los productos que facilita como por los servicios que presta.
- Consolidar la red de distribución de las publicaciones del MNAC en España.
- Lograr la presencia en Internet de todas las publicaciones, pasadas y presentes editadas.
- Incrementar nuestra presencia como editor de publicaciones de arte en ferias especializadas del sector.

Y con respecto a la tienda:

- Crear, producir y distribuir líneas de productos propios y exclusivos estableciendo licencias para comercializar hacia el exterior.
- Atraer hacia la tienda productos comerciales de merchandising cultural realizados por terceros con alto nivel de calidad.
- Cooperar con otros museos nacionales e internacionales para establecer intercambios comerciales estables.

Programa de alquiler de espacios

Una de las principales fuentes de ingresos del centro es la explotación comercial de los espacios no museísticos. Teniendo en cuenta las características, las dimensiones, la ubicación y la accesibilidad, la Sala Oval y desde la reapertura también la Sala de la Cúpula son dos de los mejores espacios de la ciudad para la celebración de actos y acontecimientos sociales y corporativos.

El Museo, en su reforma, ha concebido estos espacios también como lugares de servicios, complementándolos con los requerimientos necesarios para poder ofrecer un servicio de calidad que nos coloque en los circuitos nacionales e internacionales, con el valor añadido que significa la posibilidad de visitar las salas antes o después de los acontecimientos sociales. Los objetivos de este programa son:

- Ofrecer un servicio completo y de calidad que no interfiera en el funcionamiento ordinario.
- Conseguir unos niveles óptimos de ocupación que faciliten la convivencia de actos de gran formato con acontecimientos más sencillos donde los montajes no tienen un alto grado de sofisticación.
- Velar para que la oferta llegue a los principales grupos de comunicación de cualquier parte del mundo así como a los agentes turísticos que intermedian en este tipo de acontecimientos.
- Incrementar el nivel de ingresos provenientes de los alquileres de los espacios por parte de las instituciones públicas.

Programa de patrocinio y mecenazgo

Este programa pretende integrar plenamente el concepto de patrocinio y mecenazgo, como medio y fuente de financiación para lograr sus objetivos de autofinanciación y como una herramienta para incrementar las vinculaciones y relaciones con la sociedad y el prestigio de la propia institución.

Para las empresas, el patrocinio hoy en día tiene un doble significado: por un lado constituye un mecanismo de comunicación, junto con la publicidad y el marketing directo y por otro lado, es un ejercicio de responsabilidad social.

Programa de trabajos y proyectos externos

El MNAC tiene capacidad para ofrecer y ejecutar servicios en el ámbito museístico y especialmente en el campo de la restauración del patrimonio artístico del mueble y en el patrimonio histórico arquitectónico.

Mediante el desarrollo de esta función el Museo extiende sus funciones hacia otros ámbitos patrimoniales relacionados con la historia del arte y las infraestructuras culturales mediante los correspondientes convenios de colaboración. Estas actividades cumplen tres objetivos: contribuir a la conservación del patrimonio cultural, desarrollar las relaciones y sinergias con otras instituciones y obtener recursos que redunden en la autofinanciación.

Optimizar la organización

Programa de recursos humanos

Sus objetivos son conseguir la imbricación de la política de personal en la consecución de los planes estratégicos del Museo.

Los *objetivos concretos* que se formulan para el periodo 2005-2008 desde el área son los que se especifican a continuación:

- Consolidación del concepto de "plantilla unificada del MNAC" y su desarrollo. Actualmente, la plantilla se caracteriza por su diversidad, debido a la diferente procedencia y condición jurídica de su personal. Concretamente, encontramos funcionarios de la Generalitat de Catalunya, funcionarios y personal laboral procedente del Ayuntamiento de Barcelona, laborales propios seleccionados por el museo y laborales procedentes de la Fundación Thyssen-Bornemisza. Esta diversidad de regímenes jurídicos, que incide en diferentes aspectos, como retribuciones, condiciones de trabajo y carrera profesional, dificulta extraordinariamente no sólo la gestión, sino el desarrollo de una política de personal común para los diferentes colectivos. En este ámbito, el objetivo es el de consolidar el concepto de plantilla "unificada" intentando, respecto a la diversidad, llegar al establecimiento de un marco común para todo el personal.
- Asegurar la cobertura de las necesidades cualitativas y cuantitativas que en materia de personal precisa la institución, mediante los procesos de selección de personal y,
- Ofertas para la provisión de puestos de trabajo para formar parte de la plantilla con carácter indefinido, mediante un procedimiento que asegure el respeto de los principios estatutarios de mérito, capacidad y publicidad.
- Redimensionar las diferentes unidades que integran el organigrama de la institución en función de los nuevos objetivos, no sólo con respecto a sus actuaciones, sino también de las acciones que desarrolla hacia el exterior, que deben convertir el Museo en un centro de búsqueda y de prestación de servicios de alta especialización.
- Examinar la misión educativa y formativa en colaboración con el Departamento de Educación y las universidades. El Museo en toda la diversidad de ámbitos que le son propios constituye un verdadero centro de formación de estudiantes en prácticas que, sobre la base de su especialidad, profundizan y ponen en práctica sus estudios.
- Redefinir los planos de actuación en materia de prevención y vigilancia de la salud y seguridad laboral. Se han de realizar las actuaciones necesarias para que las nuevas dependencias se adecuen a la normativa vigente en materia de riesgos laborales. Igualmente, hace falta programar y diseñar la formación de todo el personal que presta sus servicios en los planes de seguridad y de evacuación del nuevo edificio.
- Ahondar en los instrumentos conducentes a garantizar la salvaguarda de los derechos de Propiedad Intelectual relacionados con las obras que, en cualquier apoyo, integran las colecciones. La protección en esta materia abarca un amplio abanico de aspectos a considerar como pueden ser las cuestiones derivadas de los derechos de exposición pública y de divulgación, la cesión de obras a terceros para su exposición, la producción de catálogos, guías y material de difusión diverso, las fotografías y reproducciones de obras, los productos multimedia y el merchandising.

Configuración de la plantilla de 2005

Dirección y Administración	
Cargos directivos	3
Técnicos superiores	9
Técnicos medios	3
Personal administrativo, auxiliar y mantenimiento	27
Personal seguridad	6
TOTAL	**48**
Subdirección de Colecciones	
Conservadores	15
Restauradores	12
Técnicos superiores y medios Biblioteca y Archivo	9
Otros técnicos superiores y medios	12
Personal administrativo y auxiliar	20
TOTAL	**68**
División de Actividades	
Técnicos superiores	11
Técnicos medios	3
Personal administrativo y auxiliar	11
TOTAL	**25**
TOTAL MUSEO	**141**

Figura 2. Configuración de la plantilla (2005).
Gráfico: Museo Nacional de Arte de Cataluña.

– Profundizar en la articulación de propuestas y seguimiento de las acciones en materia de calidad de nuestros servicios. Entre los planes estratégicos del MNAC se encuentra la mejora constante de la calidad no sólo de los servicios que proporciona, sino del propio funcionamiento de la organización. Para lograrlo hace falta hacer hincapié en la revisión de los procesos y circuitos de funcionamiento interno, para hacer posible su interiorización por parte de todos los miembros de la organización y contribuir, así, a la optimización de los servicios que presta (Figuras 2 y 3).

En definitiva se pretende ahondar en el modelo de gestión en base a los principios de eficacia, eficiencia y agilidad mejorando la organización y funcionamiento del Museo e implementando la dirección por objetivos y el trabajo por proyectos y programas fomentando el funcionamiento transversal mediante equipos interdisciplinares. Acabar de introducir el sistema de indicadores que permita el seguimiento del nivel de cumplimiento de objetivos, la detección de disfunciones y la adopción de procesos de mejora. Implementar el manual de procedimientos que garantice el funcionamiento coordinado del conjunto de los departamentos y unidad que componen la organización con criterios de máxima calidad.

Programa de recursos económicos

Se encarga de garantizar la estabilidad financiera de la institución asegurando el equilibrio presupuestario combinando los programas para la obtención de recursos propios (entradas y ventas comerciales; patrocinio, mecenazgo y gestión de espacios) con las aportaciones de las administraciones públicas y de preparar el contrato–programa para los ejercicios 2005-2008 donde se pongan de manifiesto los objetivos estratégicos, los planos de actuación departamentales y se dejen definidas las necesidades estructurales, fijas y de actividades de la institución, sus costes y la forma de financiación; la calificación de los ingresos según su origen; el compromiso de las administraciones en consorcio con el museo y el sistema de indicadores de seguimiento de cumplimiento de objetivos. También se encarga de optimizar la gestión presupuestaria y especialmente la del gasto por asegurar la relación idónea entre coste y eficacia garantizando el control de la legalidad. Y también la gestión de los ingresos garantizando su recaudación en plazos adecuados.

Asimismo se ocupa de gestionar de manera eficiente los procedimientos encargados, en especial respecto a la contratación, asegurando que los plazos necesarios no comprometan las actividades. Y de actualizar permanentemente el plan financiero asegurando con suficiente antelación que las actividades previstas en los programas de actuación cuentan con los recursos suficientes.

Relación de puestos de trabajo y personal que prestan los servicios externalizados

Servicios dependientes del Departamento de Mantenimiento

LIMPIEZA	
Puestos de trabajo	15
Personas que los ocupan	19
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	
Puestos de trabajo	6
Personas que los ocupan	11
TOTAL PUESTOS: 21	TOTAL PERSONAS: 30

Servicios dependientes del Departamento de Seguridad

VIGILANCIA	
Puestos de trabajo:	19
Personas que los ocupan:	32
SALAS	
Puestos de trabajo:	35
Personas que los ocupan:	66
TOTAL puestos: 54	TOTAL personas: 98

Servicios dependientes del Departamento de Comunicación

ATENCIÓN DE PÚBLICO (vestíbulo, tienda...)	
Puestos de trabajo	13
Personas que los ocupan	33
TOTAL PUESTOS: 13	TOTAL PERSONAS: 33

TOTAL PUESTOS EMPRESAS EXTERNAS	**88**
TOTAL PERSONAS EMPRESAS EXTERNAS	**161**

Figura 3. Relación de puestos de trabajo y personal que prestan los servicios externalizados. Gráfico: Museo Nacional de Arte de Cataluña.

Los objetivos de este programa son:
– Garantizar los recursos necesarios para desarrollar las actividades.
– Asegurar los estándares de funcionamiento y calidad de los servicios.
– Proveer de medios para el correcto mantenimiento del edificio y de sus instalaciones.

Contrato programa

Para garantizar la estabilidad financiera, las entidades en consorcio han de establecer un contrato programa con el objetivo de:

– Desarrollar el régimen de relaciones entre el Museo y las administraciones que forman parte del consorcio.
– Establecer los compromisos recíprocos entre las partes en relación con la gestión y la financiación.
– Determinar los planes de inversiones.

Proposta finançament Programes Ordinaris 2006-2008												
Ingressos	**2003**		**2004**		**2005**		**2006**		**2007**		**2008**	
Ingressos propis	2.666.097,88	18,99%	2.828.146,79	20,11%	7.822.025,00	43,90%	7.113.230,00	37,27%	8.309.118,00	39,87%	9.431.905,52	41,57%
Transf. Ajuntament de BCN	2.953.192,77	21,04%	2.770.933,91	19,71%	2.214.438,00	12,43%	2.394.172,71	12,55%	2.506.247,51	12,03%	2.651.252,95	11,69%
Transf. Generalitat de Catalunya	7.016.008,18	49,98%	7.165.348,78	50,96%	5.470.210,72	30,70%	5.985.431,77	31,36%	6.265.618,78	30,06%	6.628.132,37	29,21%
Transf. Ministerio de Cultura	0,00	0,00%	0,00	0,00%	2.309.186,23	12,96%	3.591.259,06	18,82%	3.759.371,27	18,04%	3.976.879,42	17,53%
Romanent exs. anteriors	1.403.020,40	9,99%	1.296.642,45	9,22%								
TOTAL	**14.038.319,23**	100%	**14.061.071,93**	100%	**17.815.859,95**	100%	**19.084.093,54**	100%	**20.840.355,56**	100%	**22.688.170,26**	100%
Despeses	**2003**		**2004**		**2005**		**2006**		**2007**		**2008**	
Despeses de personal	5.703.042,28	40,62%	5.698.447,18	40,53%	6.609.751,57	37,10%	6.725.301,00	35,24%	6.986.730,40	33,53%	7.258.570,10	31,99%
Despeses corrents	7.723.194,82	55,02%	7.989.008,76	56,82%	10.860.112,38	60,96%	10.968.883,54	57,48%	11.994.391,91	57,55%	13.580.075,65	59,86%
Despeses financeres	12.000,00	0,09%	54.099,00	0,38%	10.000,00	0,06%	10.350,00	0,05%	10.712,25	0,05%	11.087,18	0,05%
Transferències corrents	152.150,00	1,08%	171.415,00	1,22%	150.000,00	0,84%	408.850,00	2,14%	455.569,25	2,19%	503.698,89	2,22%
Inversions reals	435.430,29	3,10%	139.370,99	0,99%	171.000,00	0,96%	955.184,00	5,01%	1.376.883,38	6,61%	1.318.107,67	5,81%
Actius financers	12.501,84	0,09%	8.730,00	0,06%	15.000,00	0,08%	15.525,00	0,08%	16.068,38	0,08%	16.630,77	0,07%
TOTAL	**14.038.319,23**	100%	**14.061.070,93**	100%	**17.815.863,95**	100%	**19.084.093,54**	100%	**20.840.355,56**	100%	**22.688.170,26**	100%
Detall aportació Administracions	**2003**		**2004**	variació any anterior	**2005**	variació any anterior	**2006**	variació any anterior	**2007**	variació any anterior	**2008**	variació any anterior
Generalitat de Catalunya	7.016.008,18		7.165.348,78	2,13%	5.470.210,72	-23,66%	5.985.431,77	9,42%	6.265.618,78	4,68%	6.628.132,37	5,79%
Ministerio de Cultura	0,00		0,00	0,00%	2.309.186,23	n.v.	3.591.259,06	55,52%	3.759.371,27	4,68%	3.976.879,42	5,79%
Ajuntament de Barcelona	2.953.192,77		2.770.933,91	-6,17%	2.214.438,00	-20,08%	2.394.172,71	8,12%	2.506.247,51	4,68%	2.651.252,95	5,79%
TOTAL	**9.969.200,95**		**9.936.282,69**	-0,33%	**9.993.384,95**	0,58%	**11.970.863,54**	19,78%	**12.531.237,56**	4,68%	**13.256.264,74**	5,79%
Variació anual			-0,33%		0,58%		19,78%		4,68%		5,79%	

Figura 4. Propuesta Ordinaria. Museo Nacional de Arte de Cataluña. Gráfico: Museo Nacional de Arte de Cataluña.

– El contrato programa debe ser aprobado por los órganos de gobierno de las entidades en consorcio (Figura 4).

Programa de seguridad

Es un objetivo esencial de todo museo asegurar la protección de las personas y del patrimonio artístico y no artístico, mueble e inmueble del centro dirigiendo y coordinando al propio personal así como a las empresas especializadas contratadas mediante las actuaciones necesarias en materia de implementación de los planes de emergencia y evacuación, poniéndolos en práctica y actualizándolos, y la supervisión de las medidas de seguridad durante los movimientos y traslados de las obras de arte tanto al interior de las instalaciones como al exterior.

Controlar el buen estado de funcionamiento de los sistemas electrónicos de seguridad, detección de intrusión y de hurto formando al personal en el ámbito de sus actuaciones. Y coordinar el sistema de seguridad con los servicios de seguridad de la Generalitat y del Estado aplicando y siguiendo la normativa vigente en la materia.

Programa de mantenimiento del edificio e instalaciones

El correcto mantenimiento del edificio y el buen funcionamiento de los equipamientos y las instalaciones es esencial para el cumplimiento de la función museística. Para ello se establece un programa dirigido a desarrollar los planes de trabajo y coordinar su propio personal y el de las empresas contratadas garantizándolo para las instalaciones y su conservación preventiva así como correctiva, incidiendo en el edificio y sus elementos, en las instalaciones eléctricas y electrónicas, así como en el establecimiento de programas de eficiencia y ahorro energético. También en la programación, realización y control de las reparaciones y pequeñas obras de conservación, y en la coordinación de las instalaciones y equipamientos del exterior del edificio con los centros municipales competentes del Parque de Montjuïc.

Programa de recursos informáticos y nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías suponen hoy una herramienta imprescindible en toda gestión moderna. También en

el ámbito de los museos es ineludible reforzar su uso y aplicación a todos los campos, desde la investigación hasta la gestión de públicos. El programa de nuevas tecnologías del MNAC pretende:

- La informatización de las colecciones, implementación y actualización de las aplicaciones existentes.
- El desarrollo de la web del museo.
- El establecimiento del portal corporativo que garantice la plena información y circulación de plan y proyectos desde las unidades a sus ámbitos de actuación.
- El desarrollo del proyecto MNAC *on line*, estableciendo relaciones de intercambio y búsqueda en todos los ámbitos educativos, universitarios y ciudadanos en general.
- El mantenimiento actualizado de las aplicaciones informáticas formando al personal y asesorándolo.

Consolidar el modelo de museo nacional

Programa territorial

Profundizar en todos los ámbitos de la *territorialización* del MNAC como cabeza de la Red de Museos de Arte de Catalunya, de acuerdo con la Ley 17/1990 de Museos y su despliegue, así como de los acuerdos de la subcomisión de estudio creada por la Junta de Museos que hacen referencia a la articulación de redes temáticas encabezadas por los museos nacionales ha hecho oportuno definir e impulsar el desarrollo de la red de cooperación entre el MNAC, los Museos Sección y los entes asociados y colaboradores y será necesario, en un futuro, concretar los servicios y proyectos que hace falta encauzar siguiendo los convenios subscritos del 9 de diciembre de 1999 en ámbitos como: documentación, restauración y conservación preventiva, estudios y búsqueda, formación, producción de exposiciones, difusión y comunicación y depósito de obras de arte.

Museos Sección

Hasta hoy, se han suscrito convenios reguladores con los siguientes museos: Biblioteca Museu Víctor Balaguer, Museu Cau Ferrat y Museu Comarcal de La Garrotxa (Figura 5).

A lo largo del periodo de duración de este plan estratégico es probable que se incorporen otros centros del territorio catalán.



Figura 5. Logos de los Museos Sección: Biblioteca Museu Víctor Balaguer, Museu Cau Ferrat y Museu Comarcal de La Garrotxa. Gráficos: Museo Nacional de Arte de Cataluña.