



ENCUENTRO DE MUSEOLOGÍA

*El profesional de museos:  
en busca de una definición*

Madrid, 11 y 12 de junio de 2015

ICOM – España

*El Comité Español de ICOM quiere dedicar este volumen  
a nuestro compañero y amigo José Antonio Lasheras Corrucho,  
fallecido trágicamente mientras concluíamos esta edición.  
Sea en su memoria*

ENCUENTRO DE MUSEOLOGÍA

*El profesional de museos: en busca de una definición*

Madrid, 11 y 12 de junio de 2015

ICOM – España

## ENCUENTRO DE MUSEOLOGÍA ICOM-ESPAÑA, 2015

*El profesional de museos: en busca de una definición*

Madrid, 11 y 12 de junio de 2015

## ICOM-SPAIN. MUSEOLOGY MEETING, 2015

*The museum professional: In search of a definition*

Madrid, 11th-12th June 2015

## RENCONTRES DE MUSÉOLOGIE ICOM-ESPAGNE, 2015

*Le professionnel des musées : à la recherche d'une définition*

Madrid, 11-12 Juin 2015

## MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL

### ORGANIZACIÓN:

ICOM-España

(Comité Español del Consejo Internacional de Museos)

Luis Grau Lobo, Presidente

Josep Giralt i Balagueró, Vicepresidente

Mónica Ruiz Bremón, Secretaria

Vocales: Ana Azor Lacasta, Jorge Juan Fernández González,  
Andrés Gutiérrez Usillos, Rafael Rodríguez Obando, María  
San Sebastián Poch, Joan Seguí Seguí.

### COORDINACIÓN Y GESTIÓN DEL ENCUENTRO:

Luis Grau Lobo, Presidente ICOM-España

Nuria Rivero Barajas, Gerencia ICOM-España

### COLABORACIÓN SECRETARÍA DEL ENCUENTRO:

Clara López Ruiz

### TAREAS DE APOYO A LA SECRETARÍA DEL ENCUENTRO:

María Carmen Jiménez García y Patricia Labrador Ballesteró,  
Prácticas ICOM-España

### COLABORADORES:

Museo Arqueológico Nacional

ACRE. Asociación Profesional de Conservadores -  
Restauradores de España

AEM. Asociación Española de Museólogos

ANABAD. Federación Española de Asociaciones de  
Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos y  
Documentalistas

APME. Asociación Profesional de Museólogos de España

FEAM. Federación Española de Amigos de los Museos

### CON EL APOYO DE:

ICOM (Consejo Internacional de Museos)

Secretariado mundial. SAREC 2015

MECD. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

### EDICIÓN DE ACTAS:

ICOM-España

(Comité Español del Consejo Internacional de Museos)

### COORDINACIÓN Y REVISIÓN EDICIÓN

Nuria Rivero Barajas, Gerencia ICOM-España

María San Sebastián Poch, Vocal ICOM-España

### COLABORACIÓN REVISIÓN DE ACTAS

Julia Quero Garriga, Prácticas ICOM-España

### DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

menoslobos

### FOTOGRAFÍA DE PORTADA:

Cristina Álvarez

### TRADUCCIONES:

Oficina de Asesoría Lingüística (OAL). Fundación  
Universidad Autónoma de Madrid

Kameleon. Language Services

ISSN: 2530-433X

ENCUENTRO DE MUSEOLOGÍA ICOM-ESPAÑA

*El profesional de museos: en busca de una definición*

Madrid, 11 al 12 de junio de 2015

ICOM – España





**DESDE HACE UNA DÉCADA**, el Comité español del ICOM organiza unos *Encuentros* que congregan a especialistas y presentan temas de gran trascendencia para el panorama museístico nacional e internacional. En esta ocasión, y tras el giro que ha supuesto su conversión en una cita eminentemente museológica, la nueva convocatoria de la primavera de 2015, trató sobre un tema que creemos se sitúa entre los más interesantes y claves del muy distinto y preocupante escenario actual.

Bajo el lema *El profesional de museos: en busca de una definición*, durante dos jornadas de trabajo procuramos efectuar un repaso a la situación en nuestros días, a su historia, problemas y perspectivas, así como buscar un consenso en el diagnóstico y las propuestas para un futuro en el que la profesión sea mejor definida y valorada en todos los sentidos, singularmente en el de su comprensión y estimación como indispensable servicio a la sociedad.

Para ello, contamos con una nutrida representación de colegas destacados en cada uno de los ámbitos definitorios del marco profesional, tanto en lo conceptual como en lo funcional, y con la participación de diversos profesionales de sectores afines, confluyentes o llamados a participar en las muy diversas y heterogéneas tareas que caracterizan a los museos hoy día.

Más aún, la colaboración de diferentes asociaciones de ámbito estatal y de otras organizaciones, así como los auspicios y apoyo del *ICOM Internacional*, han pretendido convertir este foro en una oportunidad para alcanzar consensos y puntos de partida hacia un objetivo que todos perseguimos: una fórmula de ejercicio profesional más rigurosa y eficaz destinada a afrontar los retos de los museos del siglo XXI.

El que consideramos un éxito de asistencia y contenidos se debió, como es obvio, al trabajo y colaboración generosa de muchas personas e instituciones. Aunque hemos citado algunas en el caso de las organizaciones participantes y sería prolijo mencionarlos a todos (sus nombres pueblan estas páginas), cabe referirse muy destacadamente a la gentileza y prodigalidad de nuestros anfitriones, el flamante nuevo *Arqueológico*, museo referente para tantos de nosotros; al amparo del Comité Internacional de ICOM implicado con este proyecto, y, por supuesto, a cuantos amigos y simpatizantes ven en los museos un espacio de diálogo llamado a dinamizar el panorama cultural y en ICOM una organización con amplia experiencia y energía para ello, así como un fiel compañero allí donde se trate de museos. Muchas gracias a todos.

**LUIS GRAU LOBO**

Presidente de ICOM España

**FOR A DECADE**, the Spanish Board of ICOM has organised *Meetings* that bring together specialists and raise issues of great importance in the national and international museum arena. On this occasion, and having become an important date in the museology calendar, the new meeting, this time in Spring 2015, dealt with what was believed to be among the most interesting and key issues in the very distinct and worrying current scenario.

Under the slogan *The Museum Professional: in search of a definition*, two days were spent trying to review the current situation, its history, problems and prospects as well as seeking consensus on the assessment and proposals for a future in which the profession would be better defined and valued in every sense; particularly in appreciating and valuing it as an indispensable service to society.

To achieve this we have a high representation of distinguished colleagues in each of the definitive areas of the professional framework, both conceptual and functional. Various professionals from related or convergent sectors are also invited to participate in the diverse and heterogeneous tasks which characterise museums today.

Moreover, the collaboration of state level associations and other organisations, as well as the sponsorship and support from *ICOM International*, seeks to turn this forum into an opportunity to reach consensus and a starting point for that which we all crave: a more rigorous and effective formula of professional exercise to tackle the challenges facing 21<sup>st</sup> Century museums.

The overwhelming success of the program, both in content and attendance, was due to the arduous work and generous collaboration of many individuals and partnering institutions. We would like to extend our endless gratitude to our partners whose names are found throughout these pages, and specially our very generous host, the brand new *Museo Arqueológico*, inarguably a reference for many of us. To ICOM's International Committee, thank you for your continuous support and protection. To our friends and supporters, who see the museum as an open forum for dialogue boosting the cultural landscape, and ICOM as a loyal partner where museum-related issues rise; thank you.

**LUIS GRAU LOBO**

President of ICOM España



**DEPUIS UNE DIZAINE** d'années, le Comité espagnol de l'ICOM organise des *Rencontres* destinées à rassembler les spécialistes et à traiter les grands sujets de l'univers muséal national et international. À cette occasion, et après le jalon que représente sa consécration comme rendez-vous incontournable de la muséologie, la nouvelle convocation abordera, au printemps cette fois, une question qui compte parmi les plus intéressantes et cruciales du panorama actuel préoccupant.

Sous le slogan *Le professionnel des musées : à la recherche d'une définition*, nous avons essayé, pendant deux jours, d'examiner la situation actuelle, son histoire, ses problèmes et perspectives, en quête d'un consensus autour du diagnostic et les propositions pour un avenir dans lequel la profession sera mieux définie et appréciée dans toutes ses facettes, en ce qui concerne, surtout, la compréhension et l'estimation de son rôle majeur de service à la société.

Pour ce faire, nous comptons une représentation nourrie de collègues éminents dans chacun des domaines qui définissent le cadre de la profession, qu'ils soient conceptuels ou fonctionnels, ainsi que divers professionnels de secteurs connexes convergents ou appelés à participer aux tâches très diverses et hétérogènes qui caractérisent les musées d'aujourd'hui.

La collaboration de différentes associations à l'échelle national et d'autres organisations, tout comme les auspices et le soutien de l'*ICOM international* ont l'ambition de transformer ce forum en une opportunité de consensus et en un point de départ pour ce que nous appelons tous de nos vœux : une formule d'exercice professionnel plus rigoureuse et efficace, destinée à relever les défis des musées du vingt-et-unième siècle.

Le succès en matière d'assistance et contenus a été dû au travail et à la collaboration généreuse de beaucoup de personnes et d'institutions. Même si nous avons déjà cité quelques-unes des associations participantes et ce serait interminable de toutes les nommer, on doit souligner la gentillesse et la prodigalité de notre hôte, le nouveau Arqueológico, qui est un musée de référence pour nous; le soutien du Comité international d'ICOM, impliqué dans ce projet; et, naturellement, tous les amis et sympathisants qui voient les musées comme un espace de dialogue appelé à dynamiser le panorama culturel et l'ICOM comme une organisation avec une large expérience et énergie pour cette mission ainsi qu'un fidèle allié en tout ce qui concerne les musées. Merci beaucoup à tous.

**LUIS GRAU LOBO**

Présidente de l'ICOM España

# ÍNDICE

- p. 16 **El profesional de museos: una aproximación histórica**  
*María Bolaños*  
DIRECTORA DEL MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA
- p. 32 **La formación en museología. Nuevos desafíos académicos ante los nuevos retos profesionales**  
*Xavier Roigé*  
PROFESOR DE ANTROPOLOGÍA Y MUSEOLOGÍA,  
DIRECTOR DEL MÁSTER DE PATRIMONIO MUNDIAL DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA
- p. 38 **La definición laboral de los profesionales de museos: una asignatura pendiente**  
*María Concepción Martínez Tejedor*  
PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN PROFESIONAL DEL CUERPO FACULTATIVO DE CONSERVADORES DE MUSEOS
- p. 62 **¿Muse...qué?**  
*Iñaki Díaz Balerdi*  
PROFESOR TITULAR DE HISTORIA DEL ARTE DE LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
- p. 74 **Deontología profesional: esa delgada línea roja**  
*Luis Grau Lobo*  
PRESIDENTE DE ICOM-ESPAÑA
- p. 92 **Los profesionales del museo, la museografía y la gestión de infraestructuras**  
*Víctor Cageao Santacruz*  
COORDINADOR GENERAL DE PROGRAMACIÓN Y OPERACIONES DEL MUSEO NACIONAL DEL PRADO
- p. 116 **De la partitura a la puesta en escena. Registrar y documentar arte contemporáneo**  
*Koré Escobar Zamora*  
RESPONSABLE DE REGISTRO Y COLECCIÓN DEL MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO DE CASTILLA Y LEÓN
- p. 130 **La gerencia de un museo, un reto para el profesional de museos**  
*Marina Chinchilla*  
DIRECTORA ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN DEL MUSEO NACIONAL DEL PRADO
- p. 148 **#undíen**  
**(el Departamento de Difusión y Comunicación del Museo del Romanticismo)**  
*Rebeca Benito Lope y María Jesús Cabrera Bravo*  
DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN DEL MUSEO NACIONAL DEL ROMANTICISMO
- p. 168 **La investigación y el conocimiento de las colecciones. El museo como generador de saberes**  
*Antonio Sánchez del Barrio*  
DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN MUSEO DE LAS FERIAS

- p. 188 **MESA REDONDA.** *El museo: tarea de muchos*
- p. 189 **El museo más allá del museo**  
*Nekane Aramburu*  
DIRECTORA DE ES BALUARD, MUSEU D'ART MODERN I CONTEMPORANI DE PALMA
- p. 199 **Los museos vistos desde una consultoría. Más de quince años asesorando museos**  
*Antoni Laporte*  
DIRECTOR DE ARTIMETRÍA
- p. 207 **Gestión museística y deontología profesional**  
*Joan Antoni Llinares Gómez*  
ADMINISTRADOR DEL INSTITUTO VALENCIANO DE ARTE MODERNO
- p. 213 **El museo, tarea de muchos,... pero bien avenidos**  
*Juan Pablo Rodríguez Frade*  
ARQUITECTO Y MUSEÓGRAFO
- p. 223 **El periodismo y la formación de criterio. El usuario crítico**  
*Elena Vozmediano*  
CRÍTICA DE ARTE
- p. 230 **MESA REDONDA.** *Asociacionismo*

#### ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON LOS MUSEOS A NIVEL ESTATAL

ICOM - España (Consejo Internacional de Museos–Comité Español)

AEM (Asociación Española de Museólogos)

ANABAD

(Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios,  
Arqueólogos, Museólogos y Documentalistas)

APME (Asociación Profesional de Museólogos de España)

ACRE (Asociación de Conservadores–Restauradores de España)

FEAM (Federación Española de Amigos de los Museos)

- p. 258 **ANEXO.** *Comunicado sobre los profesionales de museos*

# CONTENTS

- p. 16 **The museum professional: An historical approach**  
*María Bolaños*  
DIRECTOR OF THE NATIONAL MUSEUM OF SCULPTURE
- p. 32 **Training in museology: New academic challenges to new professional dilemmas**  
*Xavier Roigé*  
PROFESSOR OF ANTHROPOLOGY AND MUSEOLOGY,  
HEAD OF DEPARTMENT OF THE MASTER'S IN WORLD HERITAGE AT BARCELONA UNIVERSITY
- p. 38 **The working definition of museum professionals: An unresolved issue**  
*María Concepción Martínez Tejedor*  
PRESIDENT OF THE PROFESSIONAL ASSOCIATION OF THE CORPS OF MUSEUM CURATORS
- p. 62 **Museolo...what?**  
*Iñaki Díaz Balerdi*  
ASSOCIATE PROFESSOR OF ART HISTORY AT THE UNIVERSITY OF THE BASQUE COUNTRY
- p. 74 **Professional ethics: This thin red line**  
*Luis Grau Lobo*  
PRESIDENT OF ICOM-SPAIN
- p. 92 **Museum professionals, museography and the management of infrastructure**  
*Victor Cagiao Santacruz*  
GENERAL COORDINATOR OF SCHEDULING AND OPERATIONS, PRADO MUSEUM
- p. 116 **From consignment to putting on display. Registering and documenting contemporary art**  
*Koré Escobar Zamora*  
HEAD OF REGISTRATION AND COLLECTION AT THE MUSEUM OF CONTEMPORARY ART, CASTILLA Y LEÓN
- p. 130 **The management of a museum, a challenge for museum professionals**  
*Marina Chinchilla*  
DEPUTY DIRECTOR OF ADMINISTRATION, PRADO MUSEUM
- p. 148 **#undíen**  
**(The Department of Broadcasting and Communication of the Museum of Romanticism)**  
*Rebeca Benito Lope and María Jesús Cabrera Bravo*  
DEPARTMENT OF BROADCASTING AND COMMUNICATION, THE NATIONAL MUSEUM OF ROMANTICISM
- p. 168 **Research and knowledge of collections. The museum as a generator of wisdom**  
*Antonio Sánchez del Barrio*  
DIRECTOR OF THE MUSEUM OF THE FAIRS FOUNDATION

p. 188 **ROUND TABLE.** *The Museum: Task of many*

p. 189 **The museum over and above a museum**

*Nekane Aramburu*

DIRECTOR OF ES BALUARD, MUSEUM OF MODERN AND CONTEMPORARY ART, PALMA DE MALLORCA

p. 199 **Museums, a consultants view. More than fifteen years advising museums**

*Antoni Laporte*

DIRECTOR OF ARTIMETRÍA

p. 207 **Museum management and profesional ethics**

*Joan Antoni Llinares Gómez*

CURATOR OF THE VALENCIAN INSTITUTE OF MODERN ART

p. 213 **The museum, task of many... but well-matched**

*Juan Pablo Rodríguez Frade*

ARCHITECT AND MUSEOGRAPHER

p. 223 **Journalism and opinion forming. The critical user**

*Elena Vozmediano*

ART CRITIC

**ROUND TABLE.** *Associationism*

p. 230 **MUSEUM-RELATED ORGANISATIONS STATEWIDE**

ICOM - España (International Council of Museums Spanish Board)

AEM (Spanish Association of Museum Curators)\*

ANABAD

(Spanish Federation of Associations of Archivists, Librarians, Archaeologists,  
Museum Curators and Documentalists)\*

APME (Professional Association of Spanish Museum Curators)\*

ACRE (Association of Curators-Restorers of Spain)\*

FEAM (Spanish Federation of Friends of Museums)\*

p. 266 **ANNEX.** *Statement on museum professionals.*

\* In its Spanish acronym

# SOMMAIRE

- p. 16 **Le professionnel des musées : une approche historique**  
*María Bolaños*  
DIRECTRICE DU MUSÉE NATIONAL DE LA SCULPTURE
- p. 32 **La formation à la muséologie. Nouveaux défis académiques face à de nouveaux défis professionnels**  
*Xavier Roigé*  
PROFESSEUR D'ANTHROPOLOGIE ET DE MUSÉOLOGIE,  
DIRECTEUR DU MASTER EN PATRIMOINE MONDIAL À L'UNIVERSITÉ DE BARCELONE
- p. 38 **La définition professionnelle et sociale des experts des musées : une matière à revoir**  
*María Concepción Martínez Tejedor*  
PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DU CORPS TECHNIQUE DES CONSERVATEURS DE MUSÉES
- p. 62 **Musé'... quoi ?**  
*Iñaki Díaz Balerdi*  
MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN HISTOIRE DE L'ART À L'UNIVERSITÉ DU PAYS BASQUE
- p. 74 **Déontologie professionnelle : une mince ligne rouge**  
*Luis Grau Lobo*  
PRÉSIDENT DE L'ICOM-ESPAGNE
- p. 92 **Les professionnels des musées, la muséographie et la gestion d'infrastructures**  
*Victor Cagiao Santacruz*  
COORDINATEUR GÉNÉRAL DE LA PROGRAMMATION ET DES OPÉRATIONS DU MUSÉE NATIONAL DU PRADO
- p. 116 **Du livret à la mise en scène. Registres et documentation de l'art contemporain**  
*Koré Escobar Zamora*  
RESPONSABLE INVENTAIRE ET COLLECTION DU MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN DE CASTILLA Y LEÓN
- p. 130 **La gestion d'un musée, un défi pour le professionnel des musées**  
*Marina Chinchilla*  
DIRECTRICE ADJOINTE DE L'ADMINISTRATION DU MUSÉE NATIONAL DU PRADO
- p. 148 **# undíen**  
**(Service de Diffusion et de Communication du Musée du romantisme)**  
*Rebeca Benito Lope et María Jesús Cabrera Bravo*  
SERVICE DE DIFFUSION ET DE COMMUNICATION DU MUSÉE NATIONAL DU ROMANTISME
- p. 168 **La recherche et la connaissance des collections. Le musée, générateur de connaissances**  
*Antonio Sánchez del Barrio*  
DIRECTEUR DE LA FONDATION DU MUSÉE DE LAS FERIAS

p. 188 **TABLE RONDE.** *Le musée: un travail à plusieurs*

p. 189 **Le musée au-delà du musée**

*Nekane Aramburu*

DIRECTEUR D'ES BALUARD MUSEU D'ART MODERN I CONTEMPORANI DE PALMA

p. 199 **Les musées vus par un consultant. Plus de quinze ans de conseil aux musées**

*Antoni Laporte*

DIRECTEUR D'ARTIMETRÍA

p. 207 **La direction muséale et la déontologie professionnelle**

*Joan Antoni Llinares Gómez*

ADMINISTRATEUR DE L'INSTITUT VALENCIEN D'ART MODERNE

p. 213 **Le musée, un travail à plusieurs ... mais qui s'entendent bien**

*Juan Pablo Rodríguez Frade*

ARCHITECTE ET MUSÉOGRAPHE

p. 223 **Le journalisme et la formation de critères. L'usager critique**

*Elena Vozmediano*

CRITIQUE D'ART

**TABLE RONDE.** *Associationisme*

p. 230

**LES ORGANISATIONS ASSOCIÉES AUX MUSÉES À L'ÉCHELLE DE L'ÉTAT**

ICOM-Espagne (Conseil International des Musées -Comité Espagnol)

AEM (Association espagnole de muséologues)

ANABAD

(Fédération Espagnole d'Associations d'Archivistes, Bibliothécaires, Archéologues,  
Muséologues et Documentalistes)

APME (Association professionnelle des Muséologues d'Espagne)

ACRE (Association de Conservateurs-Restaurateurs d'Espagne)

FEAM (Fédération Espagnole des Amis des Musées)

p. 274 **ANNEXE.** *Communiqué sur les professionnels des musées*

# 1.

## EL PROFESIONAL DE MUSEOS: UNA APROXIMACIÓN HISTÓRICA

*María Bolaños*

DIRECTORA DEL MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA





## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La constitución de una colección siempre ha llevado aparejada la necesidad de su cuidado y preservación. Esta tarea tardó siglos en convertirse en una profesión pagada y fue durante mucho tiempo una afición tan apasionada como inexperta. La lenta profesionalización del oficio llegó de la mano de la creación de los museos públicos, donde se implanta, a duras penas, un nuevo tipo de profesionales, con un perfil más moderno de erudición y saberes. En el siglo XX, la naturaleza, el estatus, la formación del funcionario conservador han experimentado una evolución lenta y controvertida.

*Colecciones, conservador, profesionalización, museos*

## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **The museum professional: An historical approach**

The establishment of a collection has always carried with it the need for its care and preservation. This job took centuries to become a paid profession and for many years was a hobby undertaken in equal measures of passion and inexperience. The slow professionalisation of the trade was brought about by the creation of public museums where, with difficulty, a new type of professional, with a more modern profile of learning and knowledge, was employed. In the 20<sup>th</sup> Century, the nature, status and training of conservator staff has witnessed a slow and controversial evolution.

*Collections, curator, professionalisation, museums*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **Le professionnel des musées: une approche historique**

La constitution d'une collection implique nécessairement un service parallèle d'entretien et de préservation. Il a fallu des siècles pour que cette tâche acquière le statut de profession rémunérée. Pendant longtemps elle a été un violon d'Ingres aussi passionné qu'inexpérimenté. La professionnalisation lente du métier résulte de la création des musées publics où un nouveau type de professionnels s'est construit à grand-peine, suivant un profil plus moderne d'érudition et de connaissances. Au XX<sup>e</sup> siècle, la nature, le statut, la formation du fonctionnaire conservateur connaissent une évolution lente et controversée.

*Collections, conservateur, professionnalisation, musées*

# 1.

## EL PROFESIONAL DE MUSEOS: UNA APROXIMACIÓN HISTÓRICA

*María Bolaños*

DIRECTORA DEL MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA

### EL OFICIO DE CONSERVADOR NACE DE LA CURIOSIDAD

Si nos remontásemos a los orígenes y buscásemos las fuentes más primarias del oficio de conservador tendríamos que remontarnos a la infancia: nacemos «conservadores», guardadores de tesoros, porque desde muy pronto entablamos con los objetos que acopiamos en una caja, casi secretamente, una relación íntima, y vamos construyendo nuestra personal «arca de Noé» atiborrada de cosas raras, banales, caprichosas, enigmáticas y heterogéneas, objetos hallados casualmente, pequeños trofeos muy apreciados, dotados de su propio rumor narrativo, con los que establecemos una celosa relación de afecto y posesión que no es tan distinta del oficio museístico: las clasificamos, ordenamos, hacemos su inventario y evitamos su desgaste. *Poseer* y *contemplar* son ocupaciones conaturales al hombre, que se desarrollaron extraordinariamente con el Humanismo renacentista como una afirmación de la personalidad del sujeto, de su «gusto» personal, de su capricho. De hecho las primeras colecciones como tal nacieron de eso que ha venido a llamarse la «cultura de la curiosidad» en la Edad Moderna, una curiosidad juguetona y *dilettante*, estrechamente deudora de las

nuevas formas de organización del saber, contraria a la idea cristiana que condenaba cualquier saber que no estuviese al servicio de la fe, como la peor de las vanidades. Así, el austero Felipe II guardaba entre sus tesoros un *Neptuno* que se abría por el cuello y guardaba dentro un reloj e instrumentos para dibujar, mientras que la cornucopia que llevaba en la mano se abría y servía de candil o, si se tiraba de un caracol de la peana, se accedía a una escribanía de plata. Desde mediados del siglo XV hasta el siglo XVIII, en esa larga era del coleccionismo privado, las innovaciones técnicas, los estudios zoológicos y botánicos, los grandes descubrimientos geográficos, la historia o la arqueología antigua revolucionaron el conocimiento, y fueron enriqueciendo los tesoros personales y forjando un desbordante mundo de eruditos, *amateurs* y curiosos, entregados al placer del estudio, la tutela, la contemplación y el orgullo de la posesión.

### EL MUSEO DEL PRADO

Pero la lenta profesionalización del oficio de conservador tardará en implantarse y solo adquirirá pleno sentido con la invención de los museos públicos y particularmente del Museo del Prado. Durante su periodo constituyente, la dirección del *Museo del Prado* se encomendó, como no podía ser menos en la mentalidad de Fernando VII, su fundador, a un miembro de la nobleza de la corte, por ser el establecimiento una posesión más del patrimonio regio. A la cabeza del centro se nombra a un mayordomo de palacio, el marqués de Santa Cruz, sucedido luego por otros miembros de cuna rancia –marqueses, duques, príncipes y grandes de España–, observándose cierta alternancia entre nobles progresistas o moderados, según los vaivenes políticos de los sucesivos gobiernos. Esta figura, honoraria y sin remuneración, se hace cargo del edificio y de su acondicionamiento para la nueva función que va a desempeñar, de la organización de las visitas y de la gestión administrativa y económica.

Desde 1820, estará asesorado por dos técnicos especialistas en la materia: un experto artístico, cargo que recayó al principio sobre el imprescindible Vicente López y, luego, sobre José Madrazo, como pintores de cámara que eran, y que tenían encomendada la tarea de seleccionar e inventariar las obras del museo; y un *conserje mayor*, Luis Eusebi. Esta figura perpetúa la función del guardador de los gabinetes reales, además de redactar el catálogo, organizar la vida cotidiana del museo y seleccionar lienzos para hacer estampas.

Cabe recalcar la dedicación con que esta primera generación de directores áulicos se tomó la tarea encomendada y, en particular, el duque de Híjar (1826-1838), que acondicionó las nuevas partes del edificio, amplió la colección creando salas especializadas

de las escuelas flamenca y holandesa, inició una verdadera política de compras, instaló en la parte baja una galería de esculturas y consolidó el taller de restauración. Además, puso rótulos de identificación en los cuadros, acristaló ventanas y balcones, acondicionó los sótanos invadidos por la humedad y los ratones, instaló banquetas traídas de palacios y del hospicio para descanso de los visitantes, mandó hacer traducciones del catálogo al italiano e introdujo un mayor rigor y propiedad en el inventario y la catalogación a fin de que «los extranjeros no nos cojan en renuncio diciendo que no sabemos lo que poseemos». Por añadidura, modificó el reglamento, para ampliar los días de visita y facilitar la entrada a «todas las personas sin distinción de clases».

Asimismo, creó una litografía aneja al museo, la Calcografía Nacional, en la calle de Carretas, a semejanza de las existentes en los grandes museos de Múnich, Londres o París, que fue dirigida por el entonces pintor de cámara José Madrazo, quien viajó a París en 1826 buscando el asesoramiento técnico y los impresores necesarios para su puesta en marcha. El establecimiento litográfico copiaba e imprimía los mejores cuadros, y las estampas se ponían a la venta, agrupadas en cuadernos y con un breve texto ilustrativo redactado por algún académico.

Sin embargo, el *Museo* nunca disfrutó de una vida apacible y sufrió los zarandeos de la intranquila vida política. Las peores zozobras sucedieron con motivo de las guerras carlistas, que crearon, además, una situación de penuria económica que desmedró sensiblemente la salud financiera del *Museo*. Por otra parte, la muerte del rey en 1833 suponía la amenaza de la desaparición del *Museo* como efecto de su titularidad privada y la tranquilidad sobre su futuro no será completa hasta 1865, momento en el que la reina hace cesión de sus derechos patrimoniales a la corona.

La mentalidad liberal del gobierno de María Cristina acabó con la costumbre regia de nombrar directores de alcurnia, incompatible con un régimen que había abolido los privilegios, e impuso la regla desde 1838 de encomendar el cargo a un artista de prestigio. La aristocracia cedió su puesto a una dinastía de pintores, los Madrazo, que ejercerían una verdadera dictadura artística, marcando el paso del arte oficial. Primero José y, luego, su hijo Federico ocuparán el cargo, con largos mandatos que rondan los veinte años, casi lo que resta de siglo, imprimiendo a la institución un estilo personal, un verdadero sello de la casa que podríamos caracterizar por la voluntad modernizadora y el cosmopolitismo, aunque también por gestos personalistas no del todo encomiables.

El mandato del primero (1838-1857) fue muy eficaz. José Madrazo era un hombre de cultura que estaba en contacto con los centros artísticos europeos y conocía al dedillo las últimas tendencias en todo lo que concernía a la vida de los museos. Hace oficios

de contador y ecónomo, ocupándose de los menores detalles que puedan atraer al público: abre el establecimiento en días festivos para que puedan visitarlo las clases trabajadoras, incrementa la comodidad de sus salas instalando modernos caloríferos, instala un pararrayos traído de París, viste a los porteros de uniforme, «como los que ya se usan en Europa», coloca paragüeros, y provee las plazas de portería con artesanos (marmolistas, doradores o ebanistas) para sacar más rendimiento a sus puestos. En 1839, reinstala las colecciones y las amplía con un total de 1.800 obras expuestas.

### LA DESAMORTIZACIÓN

En pleno reformismo liberal tienen lugar las medidas de expropiación dictadas por Mendizábal que iban a dar nacimiento a la creación de los museos provinciales de bellas artes y con ellos a un vasto movimiento de preciosidades. Para organizar este proceso se decretó en 1837 la creación en cada provincia de una Junta Científica y Artística formada por cinco personas «inteligentes en literatura, ciencias y artes» que se habría de encargar de personarse en los conventos extinguidos, recoger los objetos valiosos desde el punto de vista artístico, inventariarlos y colocar las obras en un «edificio a propósito para servir al tiempo de biblioteca y museo». Sus componentes –sabios ilustres, artistas locales, académicos expertos–, emprendían la tarea asignada de inventariar, recoger y clasificar los bienes artísticos para, a continuación, irlos trasladando a algún depósito provisional –los sótanos de la Diputación, salas de las Academias, algún viejo convento, la sede de una sociedad económica o una biblioteca–, hasta que se concedía una sede más acorde con la categoría de las obras. La dignidad de la tarea encomendada contrastaba con el desapego del Estado, con la merma de financiación y con la impericia del personal facultativo, tanto en materia artística como técnica. Los relatos de cada Comisión dan cuenta de las limitaciones y obstáculos que a veces entorpecían los buenos propósitos de las autoridades o la labor filantrópica de los comisionados, cuya dedicación, estudiosa y esforzada, fue la clave oculta de este proyecto de ámbito nacional.

En 1844 se crean las Comisiones de Monumentos históricos y artísticos, que no eran sino una reedición de las Juntas de 1837. Sin embargo supone una nueva etapa en la administración del patrimonio cultural que inaugura, marcada por la amplitud de sus atribuciones y facultades, por el mayor método y regularidad de su programa, por el alcance práctico de las medidas adoptadas, por el sesgo con que definirá la política cultural española. A las Comisiones se les encomendaba una tarea a más largo plazo, que se enmarcaba en el nuevo oficio de la *conservación* y que constituye una etapa

esencial en la historia de la formación de los museos pues se trataba de recoger libros, códices, documentos, cuadros, estatuas, medallas y demás objetos preciosos, literarios y artísticos, que se encontrasen diseminados por la provincia; adquirir noticia de las antigüedades y ruinas que mereciese la pena conservar y de las reparaciones que reclamaban, salvándolos de la destrucción y el olvido; defender a las fábricas monumentales de las inclemencias del tiempo y de la incuria de los hombres.

Es muy interesante repasar la personalidad de los componentes de las Comisiones, porque suministran un paisaje de la España cultivada de mediados de siglo harto significativo. El repertorio incluye pintores de cierto renombre, de gustos académicos y con un honroso historial de premios y condecoraciones oficiales; médicos y científicos, formados a veces en universidades extranjeras y caracterizados por sus ideas humanistas y su mentalidad modernizadora; ilustrados y librepensadores, preocupados por la educación nacional y de convicciones democráticas; escritores y literatos de prestigio; miembros y protectores de las Academias de Bellas Artes o de Historia; senadores o próceres locales vagamente interesados en hacer carrera política aprovechando el prestigio de la dedicación a la cultura y, finalmente, clérigos o catedráticos de Universidad. Quien más, quien menos, todos presentan algún grado de compromiso con los ideales progresistas o, al menos, con el constitucionalismo liberal puesto en marcha por los gobiernos isabelinos de esas décadas.

El trabajo que va a recaer sobre los mermados comisionados no tiene retribución económica alguna. La nueva ley consagra la naturaleza honoraria que ya se había implantado en las Comisiones de 1837 y el Estado daba por descontada la devoción filantrópica de estos administradores, haciendo recaer todo el dispositivo tutelar y conservador sobre su abnegación y buena fe.

## EL ANTICUARIO COMO MUSEÓLOGO

En una segunda fase, se abordó la fundación de los *Museos de Antigüedades*, en marzo de 1867 que aportaba novedades organizativas. Mientras los museos de bellas artes se habían confiado a un miembro más o menos erudito de la Comisión o a un artista local, sin embargo, para el ámbito del patrimonio manuscrito o de libros impresos, el gobierno ya había considerado pocos años antes la conveniencia de crear un cuerpo de funcionarios expertos, llamado Cuerpo de Archiveros y Bibliotecarios, que se fundó por ley en 1859, nutrido por facultativos formados en la Escuela de Diplomática, donde se impartían enseñanzas de epigrafía, numismática, etc. Ahora, ante la fundación de esta nueva tipología, se percibe la necesidad de profesionalizar los oficios relaciona-

dos con la conservación de los monumentos, en vista, además, de que la experiencia de los museos artísticos durante la primera mitad del siglo aconsejaba no abandonar el proceso en manos de benevolentes y gratuitos administradores, que habían dejado perder una parte importante del patrimonio artístico por desidia, incultura o venalidad.

La creación del Museo Arqueológico Nacional exigía un nuevo tipo de profesionales, con un perfil moderno de erudición y saberes acordes con el «delicado material de estos museos», para lo cual se va a ampliar el Cuerpo de Archiveros y Bibliotecarios con una nueva sección, la de los de anticuarios, definidos como «conservadores peritos en el difícil arte de clasificar, interrogar e interpretar el testimonio, mudo, pero tan luminoso como irrecusable, que prestan las medallas y monedas, los monumentos y los objetos de la industria y el arte que pasaron». El término elegido es una reliquia del pasado, cuando el monumento era entendido solo como objeto de la Antigüedad. De ahí que, desde 1900, pasen a ser llamados *arqueólogos*, cambio de nombre más acorde con las modernas corrientes científicas.

Desde comienzos de siglo (1802), la conservación de los monumentos estaba encomendada a los justicias de los distritos, encargados de su custodia y vigilancia y limitando su actuación a evitar su ruina o maltrato. Sin embargo, el desconocimiento de las técnicas museográficas o de la historia del arte harán cada vez más urgente que lo que había empezado siendo una ocupación de prestigio para aristócratas, académicos, artistas, sabios y médicos pasase a convertirse en una profesión mejor cualificada. Eran muchas las voces críticas con el sistema honorario que se había consagrado en época de María Cristina, al que se culpaba de muchos de los males que aquejaban al patrimonio cultural.

Anécdotas extraídas de los archivos permiten comprobar las dificultades a que se enfrentaba este proceso de constitución de los museos, atribuibles a la impericia de los responsables. La Comisión Central denunciaba constantemente numerosas carencias en este campo, como se ponía de manifiesto en la catalogación, incompleta y defectuosa. En una carta a la Comisión provincial de Valladolid, la requiere para que rehaga el catálogo añadiendo la procedencia de las obras. El hecho mismo de tener que descolgar un cuadro de su sitio en el museo se convertía en un problema que delataba la inexperiencia de los dubitativos comisionados.

Este conjunto de deficiencias en el sistema conservador animó, como se ha dicho, a tomar la decisión en 1867 de crear la figura del anticuario como un nuevo especialista del museo, que se va a nutrir de profesionales procedentes de la Escuela de Diplomática, de las Academias de la historia y de bellas artes y de la Facultad de Filosofía y Letras,



para que formen un «plantel de individuos que con debida erudición y exactitud ha de reunir, clasificar, ordenar y conservar el delicado material de los museos».

Esta funcionarización de los servicios museísticos y el establecimiento de un cuadro administrativo burocrático es un hecho trascendental en la concepción de los Estados modernos, que se hacen conscientes de la necesidad de una gestión más permanente, rigurosa, intensiva y disciplinada: la administración burocrática se va a convertir en un elemento medular de la secularización del poder y de la racionalización técnica. La invención moderna del funcionario representa un cambio de mentalidad que modificará los hábitos de trabajo y constituirá, con todos sus defectos, una garantía de la continuidad y el rigor en el trabajo y de la independencia frente al poder político. Desde ahora todo el grueso del *funcionamiento* de las cosas públicas recae en la figura de este trabajador del Estado, de perfil específico: un profesional libre que se debe solo a los deberes *objetivos* de su cargo, que es inmune a los favores y obediencias de los políticos; que basa la autonomía de su poder en el dominio de un saber profesional y especializado; cuyas competencias figuran estipuladas en un contrato escrito que le protege de la arbitrariedad de su superior; al que se retribuye con un sueldo fijo según el rango jerárquico y la responsabilidad de su cargo; con garantías de promoción dentro de una carrera regulada y pública y que se sabe sometido a una rigurosa disciplina y a una estricta vigilancia administrativa.

Este nuevo modelo de trabajador de oficina es el que se aplica a todo el aparato burocrático del Estado y, por consiguiente a la administración museal, al crear el Cuerpo de Archiveros, Bibliotecarios y Anticuarios. Al igual que en otros cuerpos civiles, el personal facultativo de los museos arqueológicos se clasificaba en categorías administrativas que evocan las antiguas estructuras gremiales –jefes, oficiales y ayudantes–, subdivididos a su vez en tres grados, constituyendo una carrera empinada y difícil de nueve escalones, en la que se asciende mediante un sistema que garantiza el respeto a la jerarquía burocrática.

Los facultativos conservadores se quejarán con frecuencia de las condiciones de su trabajo: de la falta de efectivos humanos, y la poquedad de las retribuciones que, a excepción de los cargos más altos, eran bajas e, incluso, comparativamente inferiores a los de categorías equivalentes de otros cuerpos. A veces se recurría a suscripciones para socorrer a los huérfanos de algún compañero fallecido al no existir pensiones de viudedad, un derecho reclamado insistentemente por los anticuarios, del que se beneficiaban otros funcionarios.

Pasarán más de treinta años antes de que se dote a estos institutos de un marco legal más detallado que regule las funciones de sus facultativos. El reglamento publicado en 1901 asigna a los jefes de tales museos la plena responsabilidad científica, técnica y administrativa. Tal norma se preocupaba además de la organización facultativa, especificando el tratamiento del trabajo de catalogación, que obligaba a todo museo a elaborar un inventario general de sus fondos, un catálogo sistemático y normalizado, monografías sobre aspectos particulares de las posesiones del museo y guías sucintas y vulgarizadoras, de poco coste y fácil manejo, para los visitantes comunes. Además, estipulaba la colocación de las obras con rótulos explicativos detallados, y regulaba sus horas de apertura, de visitas de escolares, o facilidades para sacar dibujos, fotografías o reproducciones.

### LA PROFESIÓN EN EL SIGLO XX

Los primeros aires rejuvenecedores van a venir impulsados, al finalizar la primera guerra mundial, por la organización de un *corpus* universal de técnicas de conservación de las obras y de su exposición visual, que permitirá la consolidación de la museografía como una disciplina aplicada.

En España, las prácticas museográficas distaban enormemente de estos planteamientos. La legislación había definido el estatuto jurídico de los facultativos que trabajan en él, como es el caso de directores y conservadores, cuya presencia es, por primera vez, obligada en estos establecimientos; además, se definían sus obligaciones científicas, como la confección de catálogos, la numeración de sus objetos, la recepción de fondos nuevos, la sección estadística, el recuento y la limpieza de los objetos custodiados y sus obligaciones como servicio público.

Pero, a pesar de estos paliativos legales, los problemas de los museos españoles eran a veces muy graves, producto de su vejez –algunos eran casi centenarios–, de la falta de recursos y de la incuria con que los poderes oficiales maltrataban este género de servicios. Al igual que sucedía en el resto de Europa, o con mayor agudeza, se puede decir que había un gran abismo entre lo que podría llamarse el *museo legal* y los museos reales. Los conservadores estimaban que la difusión social del museo podía resultar de gran perjuicio a los objetos expuestos. Además, los edificios se habían quedado anticuados, sus instalaciones eran escasamente funcionales e inadecuadas para las necesidades cada vez más exigentes que proponían críticos, artistas e historiadores, unánimemente contrarios a la idea del museo-conservatorio y favorables a una presentación selectiva y pedagógica.

La llegada de la Segunda República y más concretamente del historiador de la escultura Ricardo de Orueta a la dirección general de Bellas Artes en 1931 supuso un avance de gran calado. Desde el primer momento se lanza a una ofensiva de reformas legales, nuevas fundaciones, cambios de uso, rehabilitaciones de edificios, ampliaciones o cambios de sedes, movimientos de colecciones y renovaciones expositivas. Además, consciente de la escasa capacitación profesional de sus facultativos y atendiendo a las nuevas demandas de la museología, dictó la creación de escuelas y cursos prácticos para formar conservadores de museos. En 1932 (19 de mayo) promulgó un decreto que ensanchaba la misión de este cuerpo de especialistas, asignándole una participación más intensa tanto en el campo de la investigación histórica como en el de la acción social para la difusión de la cultura.

### **BALANCE MUSEOGRÁFICO HACIA 1970**

En 1955, un reputado estudioso, muy familiarizado con el patrimonio artístico nacional, J. A. Gaya Nuño, publicaba un balance sobre los doscientos once museos existentes muy poco halagador, sobre todo en lo que concierne a la dejación por parte del Estado, «su carencia de interés, la pasividad ante el deterioro y putrefacción de sus fondos, las misérrimas consignaciones presupuestarias». En esa fecha fronteriza que hemos elegido para esta valoración, comienzos de los setenta, y en el ámbito administrativo, los más de seiscientos museos existentes adolecían de un considerable caos: ni siquiera los que dependían del Estado tenían garantizada una unidad de régimen o una reglamentación común. La inexistencia de facultativos colocados al frente de los museos o el bajísimo nivel de profesionalización eran un signo de atraso de los museos de fines del franquismo. La formación de expertos era inexistente, manteniéndose el decimonónico cuerpo funcional de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, los únicos considerados oficialmente como profesionales museólogos, con un corpus común de saberes y una mínima especialización, en estrecha dependencia de los conocimientos arqueológicos.

Pero, además, en el terreno práctico la nómina era reducidísima, pues, en 1973 no había, para todos los museos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes, más que 49 plazas adscritas a dicho cuerpo; once pertenecían al *Arqueológico Nacional*, los 38 restantes habían de repartirse entre 104 museos. En los demás casos, los puestos se cubrían con graduados universitarios, procedentes, hasta 1964, de facultades de Filosofía y Letras y, después, licenciados en otros estudios, pero, en cualquier caso, carentes siempre de una formación específica.

La creación, en 1973, de un escalafón unificado, el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, a los que se asigna la vigilancia, cuidado y dirección de los museos del Estado, representa la separación definitiva del oficio de arqueólogo y el de especialista en museos, una innovación que venía exigida, según afirma el texto legal, por la concepción que se les quiere imprimir, más dinámica y educativa, como base que son «de la investigación y del método visual, pedagógico por excelencia».

### EL MUSEO DEMOCRÁTICO

La brecha histórica que se abrió en la España de 1975, con la muerte del Dictador, fue de incalculados efectos. Los años inmediatos a 1975 se caracterizaron por un considerable entusiasmo y buena fe, en los que la explosión de las actividades culturales, la resonancia de los fenómenos artísticos y el impulso político eran datos nuevos y muy elocuentes.

En el ámbito de la organización estatal, la prioridad que se quería dar a la vida cultural se puso de manifiesto enseguida con la creación, en 1977, del primer Ministerio de Cultura de la historia de España. El hecho tenía un notable significado por cuanto representaba un gesto simbólico del gobierno hacia los sectores de intelectuales y artistas cuya confrontación con el franquismo había sido fortísima. Además, y en un plano distinto, introducía un punto de inflexión en la historia de la administración española, que pasa, por fin, de considerar la cultura como un ámbito periférico en los intereses del Estado, a tener un departamento ministerial de dedicación y presupuesto propios.

La política ministerial sobre museos se orientó básicamente a la mejora de los servicios existentes, a la creación de infraestructuras, a la dotación de personal y a la acción divulgativa. Esos campos de actuación, administrados por la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, se cubrieron de manera desigual, otorgándose una atención preferente a las dos primeras, con ritmos de inversión creciente –de hecho, los recursos económicos destinados al capítulo cultural experimentaron entre 1982 y 1996–, y siendo más parca en lo tocante a los recursos humanos y a la labor de difusión, cuestiones ambas que exigían, además de inversiones, un nivel de formación de profesionales que, en aquel momento, se manifestaba aún deficiente.

Ha sido en lo referente a la dotación y formación del personal donde los resultados obtenidos han sido más insatisfactorios. El hecho más significativo de esta primera etapa fue la incorporación al Ministerio de Cultura de funcionarios procedentes de organismos políticos creados en tiempos del franquismo, que si bien supusieron una considerable inyección numérica, desde el punto de vista cualitativo dejaron bastante

que desear dadas las carencias de su formación. A ello se suma la redistribución de funcionarios entre las administraciones central y periférica, realizada como efecto de las transferencias de competencias a los gobiernos regionales. No obstante, la dotación de plantillas aumentó notablemente, tanto en lo referente a los conservadores, como en el incremento de plazas de restauradores (existentes solo desde 1985) producido en 1995, lo que permitía a los museos realizar por sí mismos la tarea que hasta entonces corría a cargo del Instituto de Restauración y Conservación de Bienes Culturales.

A estas carencias cuantitativas hay que sumar las deficiencias en el ámbito de la formación de expertos en museología, un problema que, aunque sentido internacionalmente por la presente complejidad del fenómeno museístico, en el caso español resultaba aún más clamoroso, dado el retraso secular que se arrastraba en este campo y, en particular, entre los cargos de alta responsabilidad. En lo que concierne a las soluciones administrativas o laborales dadas a los profesionales de los museos en España, se ha seguido una doble opción que oscila entre dos modelos. Por un lado, la discrecionalidad en los nombramientos, al recurrir al método de cubrir los cargos de alta responsabilidad mediante la designación directa del propio Ministerio de Cultura, una práctica aplicada sobre todo a los museos más ambiciosos en su concepción y a las plazas de dirección y alta gestión, lo que representaba la ventaja de adecuar la complejidad de las nuevas necesidades a un perfil específico, aunque como contrapartida sufriese la perniciosa sujeción a los vaivenes políticos que van a soportar en adelante estos nombramientos, sometidos a fortísimas presiones externas y a una vigilancia muy poco favorable para la serenidad que requiere su cometido.

Este mismo nivel de discrecionalidad empezó a ser corrientemente utilizado por los propios museos, encomendando la organización de las exposiciones temporales fuera del marco administrativo del museo a profesores universitarios, artistas o comisarios independientes, a los que se concede un amplio margen de libertad interpretativa, práctica que no siempre ha sido bien recibida en los medios de conservadores y funcionarios museales, postergados en tareas estimadas de su competencia. Esta ha sido una reacción muy extendida entre los conservadores tradicionales, conscientes, por un lado, de su falta de preparación en muchos campos, atrincherados tras los derechos adquiridos en su calidad de funcionarios, pero conscientes asimismo de la necesidad de afrontar los cambios, a veces drásticos, impuestos por la modernización museística.

La otra fórmula empleada es la vía tradicional de la funcionarización, mediante la oposición al cuerpo facultativo de conservadores de museos, creado en 1973, que sufrió cierta merma desde que la posibilidad de adaptar el perfil de cada plaza a la especialidad

del museo en cuestión se vio suprimida en 1984 por la ley de medidas para la reforma de la función pública, que define el carácter unitario de las plazas de funcionarios convocadas a concurso. Para acceder a este puesto, la administración se limitó a exigir una titulación universitaria de cualquier campo científico (licenciatura en el caso de los conservadores, diplomatura en el cuerpo de ayudantes), dada la inexistencia de una especialización museológica en la universidad, donde las disciplinas de esta materia se limitan a alguna asignatura optativa en las facultades de Filosofía y letras.

Finalmente, hay que añadir la irrupción de cursos de verano, másters y estudios de posgrado ofrecidos por universidades y todo tipo de entidades públicas o privadas, de alto coste y calidad desigual, que tratan de cubrir el vacío académico y que deberán proporcionar nuevas generaciones de profesionales, peritos no solo en el campo tradicional de la conservación, sino además en la conceptualización de proyectos y espacios museísticos, el diseño e instalación de exposiciones, la gestión de recursos humanos, las premisas financieras y todo el conjunto multidisciplinar de conocimientos teóricos y técnicos que requiere tan compleja y polivalente profesión.



# 2.

## LA FORMACIÓN EN MUSEOLOGÍA. NUEVOS DESAFÍOS ACADÉMICOS ANTE LOS NUEVOS RETOS PROFESIONALES

*Xavier Roigé*

PROFESOR DE ANTROPOLOGÍA Y MUSEOLOGÍA, DIRECTOR DEL MÁSTER DE  
PATRIMONIO MUNDIAL DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA





## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **Training in museology: New academic challenges to new professional dilemmas**

The profession of museologist has profoundly changed concomitant to the transformation undergone by museums in terms of their objectives, mandates, models and financial administration. How will training in universities and other educational institutions face up to the needs of the museums of today? Has there been a real transformation in postgraduate Museum Studies programs in order to tackle the new challenges of culture?

The presentation identifies certain trends to tackle challenges faced by today's museums. While it will give clues on an international level, it will give an overview of the state of training in Spain.

*Training, museology, university, challenges, professionalisation*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **La formation à la muséologie. Nouveaux défis académiques face à de nouveaux défis professionnels**

La profession de muséologue a profondément changé, parallèlement aux transformations que connaissent les musées en termes d'objectifs, de mission, de modèles et de modalités de gestion économique. Comment l'université et autres institutions de formation peuvent-elles répondre aux besoins des musées contemporains ? Y a-t-il eu une véritable transformation des programmes d'études supérieures, qui permette de relever les nouveaux défis de la culture ?

La présentation identifie certaines tendances qui ont pour objet d'affronter les nouveaux défis inhérents aux musées d'aujourd'hui. Après quelques pistes à l'échelle internationale, nous ferons un bilan de la situation de la formation en Espagne.

*Formation, muséologie, université, défis, professionnalisation*

# 2.

## LA FORMACIÓN EN MUSEOLOGÍA. NUEVOS DESAFÍOS ACADÉMICOS ANTE LOS NUEVOS RETOS PROFESIONALES

*Xavier Roigé*

PROFESOR DE ANTROPOLOGÍA Y MUSEOLOGÍA, DIRECTOR DEL MÁSTER DE  
PATRIMONIO MUNDIAL DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA

La profesión de museólogo ha cambiado profundamente, en paralelo a las transformaciones que han experimentado los museos a nivel de objetivos, misión, modelos y formas de gestión económica.

¿Cómo afrontar desde la universidad y de otras instituciones de formación las necesidades de los museos de hoy? ¿Ha habido una transformación real de los programas de posgrado en estudios museísticos, con el fin de enfrentar los nuevos desafíos de la cultura?

En la ponencia se identifican algunas tendencias para hacer frente a los nuevos retos que plantean los museos de hoy. Aunque se darán pistas a nivel internacional, se hará un repaso de la situación de la formación en España.

Los principales ejes de la ponencia serán:

- Las dificultades de formación por parte de unas universidades que están estructuradas por disciplinas y que programan planes de estudios no siempre adaptadas a las necesidades de formación, sino más bien de acuerdo con las lógicas académicas. Por otra parte, no siempre la formación se dirige a la formación, sino a la investigación.
- La diversificación de la profesión museológica, lo que comporta la necesidad de planes de formación más especializados.
- La necesidad de una mayor implicación de los museos e instituciones patrimoniales en las actividades formativas, especialmente en cuestiones de prácticas.
- Las condiciones de la profesionalización, con un desplazamiento de la principal actividad desde los museos a empresas patrimoniales u otros centros patrimoniales,
- Asimismo, deben considerarse los efectos de la crisis en las condiciones de profesionalización.

NOTA: A pesar de nuestras reiteradas solicitudes, no hemos recibido el texto íntegro comprometido por este autor para la edición que presentamos. Ese es el motivo de la inclusión aquí del resumen que entregó en su día para los participantes en el Encuentro, que ha de servir siquiera como referencia de aquella intervención.



# 3.

## LA DEFINICIÓN LABORAL DE LOS PROFESIONALES DE MUSEOS: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

*María Concepción Martínez Tejedor*

CUERPO FACULTATIVO DE CONSERVADORES DE MUSEOS  
PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN PROFESIONAL DEL CUERPO FACULTATIVO DE  
CONSERVADORES DE MUSEOS

María Concepción Martínez Tejedor es miembro del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos desde 2006 y del Cuerpo de Ayudantes de Museos (en excedencia) desde 2000. Ha desarrollado su labor profesional en el Museo Nacional de Arte Romano, en el Museo Sorolla, en la Subdirección General de Museos Estatales y en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Actualmente es consejera técnica en el Departamento de Publicaciones, Estudios y Documentación del Instituto Nacional de Administración Pública. Ha sido presidenta de la Asociación Profesional del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos desde su fundación en 2008 hasta su disolución en 2016.

#### RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En los últimos años hemos asistido a una transformación radical en la concepción del museo, que ha pasado de ser una institución focalizada en su trabajo interno, basado en el cuidado de las colecciones y su investigación, a ser un centro productor y difusor de cultura que ha buscado y sigue buscando un nuevo desarrollo institucional, la comunicación con el público en su diversidad y la difusión de su riqueza cultural, y que pretende convertirse en una elección preferente de ocio, pero sin desatender su irrenunciable faceta educativa. En este contexto, los profesionales de museos se han visto abocados a una transformación paralela que exige una continua puesta al día en conocimientos teóricos y en su aplicación práctica, así como una redefinición tanto de concepto como de funciones, asignatura pendiente esta que no se acaba de resolver.

*Conservadores de museos, funciones de los conservadores, ayudantes de museos, niveles administrativos, intrusismo profesional*

## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **The working definition of museum professionals: An unresolved issue**

The last years have seen a radical transformation in how a museum is conceived, it has moved from being an organism focused on its internal work such as research into, and care of, its collections, to a culture production and diffusion centre which has searched and continues to search for new institutional development, communication with a diverse public and dissemination of its cultural wealth; which wishes to become a preferred leisure choice without neglecting its unquestionable educational side. In this context, museum professionals have had to undertake a parallel transformation which demands continued progress in theoretical knowledge together with its practical application, as well as a redefinition of both concept and functions, a pending issue which has not yet been solved.

*Museum curators, roles of curators, museum attendants, management levels, the entry of unqualified people into the profession*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **La définition professionnelle et sociale des experts des musées : une matière à revoir**

Nous avons assisté, ces dernières années, à une transformation radicale de la conception de musée. Celui-ci est en effet passé d'un statut d'institution tournée vers sa mission interne de conservation des collections et de recherche, à celui de centre producteur et diffuseur de culture. Il a cherché - et continue de le faire - un nouveau développement institutionnel, la communication avec le public dans toute sa diversité, et la diffusion de ses richesses culturelles, dans l'ambition de devenir une alternative de loisirs préférentielle, sans pour autant négliger sa facette éducative primordiale. Dans ce contexte, les professionnels des musées ont été contraints à une transformation parallèle qui nécessite la mise à jour permanente de leurs connaissances théoriques et des applications pratiques de celles-ci, ainsi qu'une redéfinition du concept et des fonctions muséales, une question qui n'en finit pas de se résoudre.

*Conservateurs de musées, Fonctions des conservateurs, Auxiliaire de musées, Niveaux administratifs, Intrusion professionnelle*



# 3.

## LA DEFINICIÓN LABORAL DE LOS PROFESIONALES DE MUSEOS: UNA ASIGNATURA PENDIENTE

*María Concepción Martínez Tejedor*

CUERPO FACULTATIVO DE CONSERVADORES DE MUSEOS  
PRESIDENTA HASTA 2016 DE LA ASOCIACIÓN PROFESIONAL DEL CUERPO  
FACULTATIVO DE CONSERVADORES DE MUSEOS

### INTRODUCCIÓN: LOS MUSEOS DEL PRESENTE

Antes de adentrarme en el asunto del presente artículo, y a modo de introducción, quisiera lanzar una rápida mirada sobre la situación actual de los museos y la diversidad de profesiones vinculadas a estas instituciones que ya cuentan con una larga evolución a sus espaldas. Posteriormente me referiré a los técnicos de museos como cuerpos específicos de la institución museística.

En el momento presente, hablar de «crisis» ya se ha convertido en un tópico; incluso lo es referirse a la crisis de las instituciones culturales. Quisiera referirme a este hecho pero no en su acepción más popular de escasez o situación dificultosa o complicada, sino más bien a aquella otra que implica unos significados más amplios y ricos, es decir, a un contexto de ruptura que conlleva un juicio y una decisión, un momento culminante en el que hay que elegir. Básicamente, un punto inestable a partir del cual va a producirse una transformación. Puede que en este momento de transformación, de «crisis», se encuentren ahora los profesionales de museos.

A pesar de los habituales debates en torno a cuáles son o han de ser las funciones de un museo, cómo ha de gestionarse, a quién ha de dirigirse y de qué manera, y teniendo en cuenta que a día de hoy el éxito de casi todo se cuantifica o evalúa numéricamente, lo cierto es que en un primer vistazo podemos concluir, *grosso modo*, que los museos, al menos los más grandes y célebres, son instituciones muy exitosas. A pocos se les ocurre hacer turismo en Madrid, por ejemplo, y no visitar el Museo del Prado o el Reina Sofía. O el Louvre en París. O el Museo Británico en Londres. A partir de cierto nivel cultural, incluso estaría socialmente «mal visto» dejar de visitarlos. Paralelamente, todos conocemos museos con magníficas colecciones, con actividades interesantes, con buenos profesionales que luchan por ellas... pero a las que al final de cada año apenas les sale la cuenta de visitantes. Y que parecen incluso no encontrar su lugar en el mapa.

Por otra parte, muchas exposiciones temporales se han convertido en un fenómeno sociocultural, en un objeto de deseo que provoca interminables colas y horas de espera. Hay exposiciones tan populosas que las instituciones que las albergan están a punto de ‘morir de éxito’, y sería cuestionable y hasta ingenuo calificar la visita de placentera. Otras exposiciones, sin embargo, están llenas el día de la inauguración, al calor de ruedas de prensa y canapés, y a continuación se pasan varios meses abiertas sin que apenas unos centenares de visitantes circulen por sus salas.

Así, de forma paralela a la exhibición de su colección estable, o incluso por encima de ella, la capacidad de convocatoria y el éxito de muchos museos se acaba materializando en número de exposiciones al año, número de visitantes atraídos y rentabilidad económica conseguida.

Sin embargo, hay otra cara de la moneda: en ocasiones, visitando lugares y países con un rico patrimonio histórico, he escuchado expresiones como «Otro templo más...», o «More stones!...»... Comentarios como estos podrían ser una invitación a los profesionales de museos para reflexionar sobre si la visita a un museo, a un yacimiento o a un monumento se ha convertido para muchos en una mera obligación, en una expresión de lo que una persona «cultivada y viajada» debe hacer; o si por el contrario es una ocasión real de aprendizaje y disfrute.

Por los pasillos del museo en el que hasta hace poco he trabajado, cuando veía los bulliciosos grupos de adolescentes españoles, franceses, italianos... sentarse en las escaleras, a menudo sentía ganas de acercarme a ellos para preguntarles y pedirles que me respondieran con absoluta sinceridad:

- ¿Qué te ha parecido la visita al museo?
- ¿Te ha gustado o te ha decepcionado?
- ¿Has aprendido algo que no supieras?

- ¿Habrías venido solo si no te hubieran traído?
- ¿Crees que volverás voluntariamente a un museo?

Estas mismas preguntas, en realidad, podrían hacerse extensivas a públicos de otras edades y características.

Considero que las encuestas y los estudios de público son absolutamente necesarios para saber si el museo está cumpliendo con sus fines. Pero quizá muchas veces nos perdemos en la cuantificación sin llegar a averiguar de verdad si los miles de visitantes que recibimos en nuestros museos salen de ellos más cultos, satisfechos y felices de lo que llegaron. Y si cuando se marchan les quedan ganas de regresar. Para mí esta sería de verdad la medida del éxito del trabajo de los profesionales de museos.

### **¿QUÉ SON LOS PROFESIONALES DE MUSEOS? DIVERSIDAD DE PERFILES E INDEFINICIÓN DE FUNCIONES**

El lema del presente Encuentro de Museología, «El profesional de museos: en busca de una definición», me pareció desde el principio muy adecuado por recoger ese estado crítico al que me he referido anteriormente: la crisis, entendida como juicio, reflexión y evolución necesaria, en este caso de una institución y del personal que presta sus servicios en ella. En un mundo tan cambiante como el que nos ha tocado vivir, no es concebible ni deseable ni admisible que los museos sean instituciones estáticas, como cuerpos sin vida. La evolución y la excelencia que se les exige para seguir «estando en el mapa» ha de ser el producto necesario del trabajo diario de los profesionales que en ellos se esfuerzan por mantenerlos siempre en la primera línea de las instituciones culturales.

Mientras que en épocas pasadas la visita a los museos se concebía como una actividad teñida de erudición y elitismo que alejaba al gran público, cada vez más es el ciudadano común el que, sin necesidad de estar en posesión de lo que ha venido en llamarse «alta cultura», se acerca a ellos guiado por la curiosidad y el deseo de conocimiento. Es decir, no se espera (o no se debería esperar) que el visitante llegue al museo «aprendido de casa».

Por ello, a la par que disciplinas tradicionales como la documentación, la investigación o la conservación se han mantenido, aunque también con imparable desarrollo, lo que se ha incrementado de forma exponencial es la atención a la museografía y, estrechamente vinculadas a esta, a la difusión y la educación, en un afán de satisfacer los requerimiento de la diversidad de públicos en todas sus variables: visitantes por tipo de interés o motivo de su visita; por edades; por formación educativa y cultural; por sexo; por otras razones como, por ejemplo, tipos de discapacidad. Una realidad en evolución y que se ha transformado tanto en pocas décadas ha exigido un esfuerzo de adaptación

a sus profesionales que quizá las rígidas estructuras administrativas (en el caso de los museos de titularidad pública) hayan dificultado. Dificultades que al final se han solventado optando por la externalización de ciertos servicios que deberían prestarse, de forma estructural, desde las propias instituciones, al ser parte constitutiva de su esencia. Admitiendo que en situaciones excepcionales pueda ser una solución aceptable, la adopción de estas prácticas como forma de actuación permanente supone, a mi entender, cerrar una herida en falso, no querer mirar de frente la realidad y plantearse honestamente una pregunta: *¿es adecuada la preparación de los profesionales de los museos de acuerdo a lo que esta institución requiere de ellos?*

#### **¿EN QUÉ CONSISTE SER UN PROFESIONAL DE MUSEOS?**

Quiero traer a colación en este momento unas palabras que Ricardo Olmos nos dirigió a los miembros de la promoción de 2001 y que más tarde plasmó en el nº 0 de la revista *museos.es* (2004):

[...] en esos años –hacia 1976– se estaba debatiendo ya cierto modelo de conservador de museos que desde entonces no ha acabado de definirse con claridad y que no ha sabido digerir del todo la función profunda e integradora de la investigación en las tareas del conservador y del ayudante de museos. La cuestión, entonces y hoy, sigue siendo cuál es, cuál debe ser ese ideal o modelo de especialistas de museos, que hoy tan peligrosamente trata de parecerse demasiado al de un aséptico e intercambiable técnico de la administración. Probablemente esa respuesta no se ha encontrado y vamos a tantear y a tratar de reflexionar algo sobre ella.

Parece que esta indefinición sobre la que Ricardo Olmos avisaba ya hace unos cuantos años, y esa peligrosa deriva hacia funciones administrativas, sigue siendo una realidad presente y una cuestión sin resolver en el caso de los técnicos de museos: conservadores, ayudantes y auxiliares.

Como indicaba antes, el museo es probablemente una de las instituciones culturales que más cantidad de cambios, y más radicales, han sufrido a lo largo de las últimas décadas. A esta realidad cambiante han debido adaptarse los nuevos técnicos de museos, ya que la institución museística se ha abierto a disciplinas que hasta hace poco parecían aún muy lejanas, casi innecesarias, incluso. Particularmente ha sufrido una transformación radical en todas aquellas vinculadas a la expansión extramuros de la institución y a la forma de ofrecerla y hacerla comprensible a la creciente cantidad y diversidad de públicos. Por poner solo unos ejemplos:

- Se ha pasado de hacer folletos y guías a tener que definir contenidos y estructuras de páginas web y a gestionar redes sociales, a intercambiar información con los usuarios, tanto en nuestro propio idioma como en otros.
- Se ha pasado de cumplimentar fichas en papel a trabajar con aplicaciones informáticas de documentación y gestión de colecciones.
- Se ha pasado de trabajar en archivos y bibliotecas abarrotadas de vetustos volúmenes a buscar información en la biblioteca-archivo sin límites que es Internet.

### ¿QUÉ DICEN AL RESPECTO EL ICOM Y LA NORMATIVA ESPAÑOLA?

Para definir qué personal tiene o debe tener un museo, es necesario primero examinar la propia definición de la institución, su misión en la sociedad en que se inserta y las funciones que tiene la obligación de desarrollar, deduciendo a partir de ahí cuáles son las tareas que debe llevar a cabo el personal de los museos.

Estatutos del ICOM (2007). Artículo 3, sección 3:

Los profesionales de museos son el conjunto de miembros del personal de los museos, de las instituciones que corresponden a la definición de las secciones 1 y 2 del Artículo 3<sup>1</sup> y de las instituciones de formación e investigación beneficiosas para las actividades museísticas, que han recibido una *formación especializada* o poseen una *experiencia práctica equivalente en cualquier ámbito relativo a la gestión y las actividades de un museo*, así como las personas independientes que respetan el Código de Deontología del ICOM para los museos y *trabajan para o con los museos sin dedicarse a la promoción y comercialización de productos y equipamientos* necesarios para los museos y sus servicios.

España, 1973:

Para intentar encontrar algo parecido a una definición de funciones nos remontaremos brevemente a 1973, fecha de la creación oficial del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos mediante Decreto 2006/1973, de 26 de julio, sobre selección de funcionarios del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos:

1. Se refiere a Museos y otras instituciones reconocidas por el ICOM que presenten algunas o todas las características de un Museo.

Por Ley 7/1973, de 17 de marzo («Boletín Oficial del Estado» del 21), ha sido creado el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, cuyos miembros tienen a su cargo la *vigilancia, cuidado y dirección* del Patrimonio Histórico-Artístico mueble de la nación, para *exponerlo*, con la *ordenación científica y didáctica conveniente*, en los Museos del Estado, así como en los de las Corporaciones, Asociaciones o Entidades que lo soliciten. Todos estos Museos son instrumentos capitales para la *educación*, base indispensable de la *investigación* y verdaderos *Centros culturales y formativos*.

A falta de una enumeración exhaustiva de tareas con validez oficial, fijémonos a continuación en las funciones de los museos.

España, 1985-1987:

Son Museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

(Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español)

Son funciones de los Museos:

- La *conservación, catalogación, restauración y exhibición* ordenada de las colecciones.
- La *investigación* en el ámbito de sus colecciones o de su especialidad.
- La organización periódica de *exposiciones* científicas y divulgativas acordes con la naturaleza del Museo.
- La elaboración y publicación de *catálogos y monografías* de sus fondos.
- El desarrollo de una *actividad didáctica* respecto a sus contenidos.
- Cualquier otra función que en sus normas estatutarias o por disposición legal o reglamentaria se les encomiende.

(Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos)

¿Qué hacen, en consecuencia, los museos y, por ende, los profesionales de los museos?

- Conservan
- Restauran

- Exponen
- Documentan: colecciones; espacios (ej. edificios y lugares históricos, yacimientos...)
- Investigan: colecciones; espacios (ej. edificios y lugares históricos, yacimientos...); especialidad; visitantes; conservación y restauración...
- Organizan exposiciones
- Educan
- Difunden
- Adquieren
- Forman (a su personal)

Estas funciones que todos los profesionales de museos conocemos vienen siendo desarrolladas tanto por parte del personal propio del museo, funcionarios y laborales, en sus respectivos ámbitos de actuación (conservadores, ayudantes, auxiliares, restauradores, educadores, personal administrativo, vigilantes, etc.) como por asistencias técnicas, empresas contratadas, becarios o personal en prácticas, sin que en ocasiones quede claro el deslinde entre las funciones del personal propio y las del personal externo. Esta indefinición perjudica gravemente a los técnicos de museos, dejándoles inermes ante la posibilidad –que ya es una realidad en algunas instituciones– de que se les relegue a la ejecución de tareas impropias o muy por debajo de su preparación y competencias, o incluso de que se les prive de trabajo.

Las funciones de los miembros del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos derivan de las directrices, objetivos y funcionamiento de los propios Museos Estatales, según especifican la Ley de Patrimonio Histórico Español y el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal.

La figura del conservador fue creada como profesional especializado para el ámbito museístico con el cometido de abarcar múltiples funciones, en virtud de las propias necesidades y proyectos del centro y de las correspondientes demandas sociales. Su regulación específica, aunque también escuetísima, se encuentra en la Ley 7/1973 de 17 de marzo, de creación del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos (cuya distribución de efectivos se establece en la Orden de 13 de abril de 1973, modificada por la Orden de 14 de junio), así como en el Decreto 2006/1973, de 26 de julio, sobre selección de Funcionarios del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos.

El cuerpo de Ayudantes de Archivos, Bibliotecas y Museos fue creado por el Real Decreto-ley 22/1977, de 30 de marzo, en el que se declara a extinguir el precedente Cuerpo de Auxiliares de Archivos, Bibliotecas y Museos, creado a su vez en 1932. Las funciones que, lacónicamente, les asigna este RDL son las de ejecución y colaboración,

subordinadas a las del respectivo nivel superior, en armonía con las titulaciones requeridas para el ingreso en dichos Cuerpos.

Desde 2004, asimismo, se han venido convocando con regularidad plazas para la Escala de Auxiliares de Archivos, Bibliotecas y Museos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Pero sus funciones han sido tan poco especificadas, o menos aún, como en los casos anteriores.

No existe, por tanto, una definición ni reconocimiento oficial de cuáles son o deberían ser las funciones de los conservadores facultativos, como tampoco de los ayudantes o los auxiliares.

Veamos ahora qué dice al respecto el Comité internacional para la formación del personal (ICTOP).

En el año 2008 se publicó un interesante documento emanado del ICTOP, cuya elaboración contó con numerosas aportaciones de profesionales de museos miembros del ICOM. Se trata de *Museum Professions—A European Frame of Reference*. En la propia introducción, Angelika Ruge, entonces presidenta del ICTOP, expone la razón de su pertinencia:

Queremos promover la profesionalidad y calidad en el trabajo nacional e internacional de los museos. Por tanto, uno de los objetivos de este marco de referencia es promover el reconocimiento nacional e internacional de las profesiones museísticas y la movilidad de los profesionales de museos.

El documento recoge el perfil de veinte profesiones relacionadas con el trabajo en los museos, algunas de carácter más general como administrador, responsable de prensa, responsable de marketing y captación de fondos, etc., y otras más específicas del ámbito museístico, de las cuales considero interesante desatacar (utilizando sus propios términos) las de *Curator*, *Exhibition and Display Curator*, *Registrar*, *Conservator*, *Curatorial Assistant* y *Director*. Puesto que la brevedad de estas páginas impide reproducir el documento, se puede consultar en:

[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/professions/frame\\_of\\_reference\\_2008.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/frame_of_reference_2008.pdf)

### UNA PROPUESTA DE FUNCIONES

Para empezar a dignificar la profesión de los técnicos de museos, como funcionarios y laborales competentes para la adecuada gestión de los museos en todas sus facetas, sería conveniente que desde el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte se impul-



sara la redacción y publicación de un documento oficial que especificara y definiera sus funciones, como primer paso para un respaldo efectivo de estos profesionales y de la labor que desarrollan. Podría ser una publicación con una entidad similar a la que en su momento tuvieron, por ejemplo, *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* o la *Normalización Documental de Museos*, y cuya presentación podría ir además acompañada de unas jornadas técnicas en las que se debatiera sobre la profesión y su razón de ser en la sociedad actual. Y sería todavía mejor que este trabajo no se quedara únicamente ahí, en una publicación y en unas jornadas de difusión, sino que también se procurase un seguimiento efectivo del cumplimiento de las directrices marcadas, evitando las situaciones de vacío e indefensión que actualmente sufren los técnicos de museos en algunas instituciones.

Es necesario defender y promover la profesionalización de los cuerpos específicos de museos en el seno de los Museos Estatales y en instituciones afines responsables del cuidado, investigación y difusión del patrimonio cultural, incluidos aquellos centros que no dependen de la Subdirección General de Museos Estatales, bien porque sean organismos públicos con estatuto propio (según prevé la LOFAGE), porque la gestión haya sido transferida a las Comunidades Autónomas, o porque no se trate propiamente de museos, sino de instituciones dedicadas a la protección y mantenimiento del patrimonio histórico.

Los museos, tal y como se conciben hoy en día, son instituciones que abarcan y proporcionan (o deben proporcionar) una serie de servicios a la sociedad, muchos de los cuales han de ser asumidos y desarrollados por los Técnicos de Museos (englobando en este grupo a los Conservadores, Ayudantes y Auxiliares de Museos). Sumando tanto lo contenido en la normativa como la práctica diaria, podemos estructurar sus cometidos atendiendo a las áreas de funcionamiento del museo de la forma que se expone a continuación. Este documento de funciones es producto de la Asociación Profesional del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, que contó para su elaboración con las contribuciones de los conservadores que desearon realizarlas aportando para ello su particular y valiosa experiencia profesional.

Es importante hacer una salvedad, y es que estas funciones son las competencias de los Conservadores de Museos (relacionadas, en cada caso, con su ámbito de trabajo), sin perjuicio de las que se puedan añadir en virtud del desempeño de determinados puestos, que podrían conllevar otras tareas específicas.

Funciones relacionadas con la institución de manera general:

- Participación en la toma de las decisiones que afecten a la institución en que presta sus servicios, dentro del ámbito de sus competencias.

- Participación en el equipo que elabora el Plan Museológico del centro.
- Evaluación periódica de la adecuada prestación de servicios del museo, según las funciones previstas para éste en el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal.
- Participación en todas las decisiones que afecten a la colección custodiada en el museo.

Funciones relacionadas con las colecciones:

- Adquisición
  - Propuesta de adquisición de bienes culturales para el museo.
  - Realización de informes para la adquisición de los citados bienes.
- Conservación
  - Tutela de las colecciones adscritas al museo, independientemente de su titularidad, tanto si se encuentran expuestas como en salas de reserva (almacenes).
  - Participación en la elaboración y seguimiento de los programas de conservación preventiva del museo.
  - Participación en el establecimiento de los criterios de intervención en las obras y seguimiento de los mismos.
  - Realización de informes de conservación de obras que se soliciten al museo para exposiciones temporales.
  - Realización de informes de conservación de obras que, no perteneciendo al museo, ingresen en él en concepto de préstamo o depósito.
  - Actuación como correo del museo cuando las obras del mismo sean prestadas a otras instituciones para exposiciones temporales.
- Documentación
  - Registro, inventario y catalogación de los bienes que conforman la colección estable del museo.
  - Elaboración de los instrumentos de descripción, análisis y catalogación científica de las colecciones.
  - Gestión del sistema documental del museo en relación a las colecciones adscritas al mismo y sus actividades relacionadas.
  - Control y documentación de los ingresos, movimientos internos, movimientos externos y bajas de los bienes culturales.

Funciones relacionadas con la investigación:

- Elaboración de los programas de investigación en el ámbito de las colecciones o de la especialidad del museo.
- Investigación tanto de las colecciones custodiadas en el museo como de la propia institución y/o su especialidad.
- Coordinación y/o redacción de publicaciones científicas relacionadas con las colecciones del museo o con su especialidad.
- En particular, elaboración de los catálogos razonados de las obras y/o artistas que forman parte de las colecciones del museo.
- Atención a los investigadores.

Funciones relacionadas con la comunicación y la difusión:

- Participación en la elaboración del programa expositivo en relación con la exposición permanente.
- Participación en la elaboración del programa de exposiciones temporales de la institución y sus actividades relacionadas.
- Evaluación de las exposiciones.
- Estudio, a través de los medios empleados para dicho fin, del público real y potencial del museo.
- Participación en la elaboración de los programas de educación, difusión y comunicación del museo.
- Participación en las actividades relacionadas con la difusión y la comunicación que organice el museo dentro o fuera de su sede, o aquellas en las que la institución colabore.

- Elaboración y/o supervisión de las publicaciones y elementos de difusión que el museo pone a disposición de sus visitantes (guías, folletos, trípticos, hojas de sala, medios digitales, página web, etc.), tanto en su aspecto formal como en su contenido.
- Elaboración y/o supervisión de los soportes de información que acompañan a la exposición permanente (paneles de sala, cartelas, hojas de sala, folletos, etc.) y, cuando proceda, también las de las exposiciones temporales que se desarrollen en el seno de la institución, tanto en su aspecto formal como en su contenido.
- Participación en la elaboración del plan editorial anual del museo.
- Participación en la elaboración de la imagen institucional del museo, así como los soportes en que se inserte.
- Participación en la definición de los productos de merchandising y similares que comercialice el museo directa o indirectamente.

#### **PROBLEMÁTICA PROFESIONAL: SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORAS NECESARIAS**

A la par que el museo, para ser una institución moderna, reconocía la necesidad de abrirse y atender a la diversidad de públicos de la sociedad actual, al técnico de museos le tocaba modernizarse, tanto en habilidades técnicas como en lo que afecta al cambio en la concepción institucional. Este gran esfuerzo que han afrontado los profesionales de los museos, y que en buena medida se realiza «por amor al arte», no se ha visto compensado de igual manera desde las instituciones de las cuales dependen. Y aquí no queda más remedio que entrar en el tema del «maltrato» a los cuerpos de funcionarios de Cultura (otros cuerpos están en similar situación, algunos de ellos también trabajando en museos: archiveros y bibliotecarios). En una enumeración somera, que luego desarrollaremos, podemos citar:

- Falta de promoción administrativa, con escasos puestos de niveles superiores al 24 en el caso de los conservadores.
- Falta de perspectivas profesionales en forma de una carrera horizontal que, aunque prevista en el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), no se ha llegado a materializar.
- Bajos complementos: el de destino (vinculado al nivel), pero muy particularmente el específico.

- Escasez de plazas en las convocatorias (al menos hasta el presente año, fecha de una convocatoria masiva, desconocida desde 1986, en que ingresaron en el cuerpo 41 conservadores).
- Intrusismo profesional.
- Necesidad –no satisfecha– de formación continua.
- Huida de profesionales cualificados a otros ámbitos que poco o nada tienen que ver con los museos, con el consiguiente coste humano para estas instituciones.
- Consecuencia: *descapitalización profesional de los museos*.

### SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORAS NECESARIAS

#### — Subida de niveles

Los Facultativos de Archivos, Bibliotecas y Museos se cuentan entre los pocos cuerpos del subgrupo A1 de la Administración General del Estado que aún ingresan en la función pública con un nivel 24, cuando la pauta general para la mayoría de los A1 es el acceso con nivel 26. Es de justicia equiparar los niveles con que los conservadores facultativos entran en la Administración a los niveles de ingreso de otros técnicos superiores pertenecientes a otros cuerpos de la AGE, ya que no se comprende qué razón puede existir para este injusto desequilibrio en el seno de los cuerpos facultativos. Para impulsar esta reivindicación sería muy bueno contar con el apoyo e incluso la iniciativa de la Dirección General de Bellas Artes, dado que en todas sus subdirecciones hay conservadores adscritos.

En este sentido, hay que reconocer el esfuerzo realizado en 2007 por la CECIR al haber reclasificado todos los puestos del entonces Ministerio de Cultura con la denominación de Técnicos de Archivos, Bibliotecas y Museos (140 puestos) de niveles 18 y 20 a niveles 20 y 22, a pesar de que eso no supuso un incremento en el complemento específico. Sin embargo, en la promoción de 2009 este ya había ascendido a 4.799,62 euros. A partir del citado acuerdo de la CECIR (de 19 de noviembre de 2007), los ayudantes de museos han estado ingresando ya con un nivel 20, y muchos han promocionado en seguida al 22. Habida cuenta de este antecedente, resultaría plenamente justificado demandar un trato equiparable al que ya han disfrutado los ayudantes para conservadores y auxiliares en lo que respecta a la subida de niveles; lo contrario sería –es, de hecho– un inaceptable agravio comparativo.

#### PÁGINAS SIGUIENTES:

Cuadro comparativo de cuerpos superiores de la administración general del estado (subgrupo A1)  
Fecha: junio de 2015.

### 3. La definición laboral de los profesionales de los museos: una asignatura pendiente

CUERPOS SUPERIORES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (SUBGRUPO A1)				
CUERPO	GRUPO	OPOSICIÓN TEMAS	O. EJERCICIOS	O. IDIOMAS
Inspectores de Hacienda	A1	190	5	<sup>1</sup> (inglés, francés o alemán)
Inspectores de Seguros del Estado	A1	161 o 169 (según especialidad)	5	Inglés
Interventores y Auditores del Estado	A1	183	5	Inglés o francés
Letrados de la Admón. de la Seguridad Social	A1	303	5	Inglés o francés
Ingenieros de Montes de la Hacienda Pública	A1	158	5	Inglés o francés
Interventores y Auditores de la Admón. de la SS.	A1	161	4	Inglés o francés
Administradores Civiles del Estado	A1	160	4	Inglés o francés
Técnicos Comerciales y Economistas del Estado	A1	180	5	<sup>2</sup> (Inglés y otra lengua viva)

Conservadores de Museos (promoción 2010)	A1	146	4	<sup>1</sup> (oficial UE)
Archiveros y Bibliotecarios	A1	125	4	<sup>2</sup> (Principal: inglés o francés. Secundario oficial UE, latín o griego)

Ayudantes de Museos	A2 (antes B)	70	3	<sup>1</sup> (oficial UE)
---------------------	--------------	----	---	------------------------------

Auxiliares de Museos (2009)	C1	53	2	No
Técnico Auxiliar de Informática de la Admón. del Estado	C1	40	2	No
Ayudantes de Investigación de los Organismos Públicos de Investigación	C1	20	2	No

CUERPOS SUPERIORES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (SUBGRUPO A1)			
NIVEL DE ACCESO	COMP. DE DESTINO (2015)	COMP. ESPECÍFICO (€)	MINISTERIO DE ADSCRIPCIÓN
26	8.378,4	13.665 / 13.951	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
26	8.378,4	13.665,12	Ministerio de Economía y Competitividad
26	8.378,4	14.341,18	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
26	8.378,4	10.726,52	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
26	8.378,4	10.580,5	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
26 o 27	8.378,4	10.681,16 a 15.740,76	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
26	8.378,4	10.580,5	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
26	8.378,4	10.580,5	Ministerio de Economía y Competitividad
24	6.995,04	6.069	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
24	6.995,04	6.069	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
Inicial: 18 // Actual: 20 Reclas. CECIR (2007): 20/22	N.20: 5.276,4 N.22: 6.118,08	4.799,62	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
15	3.929,28	3.766 (datos anteriores al RD 20/2010)	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
15 a 18	3.929,28 a 4.737,48	3.617 a 4.429	Diversos Ministerios
16	4.199,16	3.376,52	Ministerio de Economía y Competitividad

— Necesidad de impulsar la carrera profesional

Hoy por hoy no es posible realizar una carrera administrativa, aunque así lo contemple el EBEP (capítulo II del título III), de manera que muchísimos facultativos de museos, tras décadas de prestación de servicios, se encuentran condenados a permanecer para siempre en un nivel 24.

El EBEP (Ley 7/2007, de 12 de abril, según texto consolidado de 30 de diciembre de 2013) indica que el sistema de empleo público que permite satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración y contribuir al desarrollo económico y social es aquel que hace posible atraer los profesionales que la Administración necesita brindándoles, entre otras cosas, «suficientes oportunidades de promoción profesional» mediante un marco normativo «que garantice la selección y la carrera sobre la base de los criterios constitucionales de mérito y capacidad y que establezca un justo equilibrio entre derechos y responsabilidades de los empleados públicos.»

La promoción profesional se entiende como el «conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad». Prevé, asimismo, el desarrollo del EBEP mediante Leyes de Función Pública al objeto de regular la carrera profesional.

Dicha carrera profesional se concibe en dos modalidades:

- Horizontal: acceso a cuerpos o escalas del mismo subgrupo profesional; progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos, *sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo*. Para ello, se prevé valorar la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos, conocimientos adquiridos y evaluación del desempeño (art. 17).
- Vertical: ascenso desde un cuerpo o escala de un subgrupo inferior; ascenso en la estructura de puestos de trabajo mediante las formas de provisión establecidas en el propio EBEP (arts. 78-80).

Lo cierto es que el EBEP lleva en vigor ocho años, y hoy por hoy no se ha producido el desarrollo anunciado por la propia norma que permita el avance profesional y la carrera administrativa para los empleados públicos. Más bien al contrario, la pauta ha sido la eliminación progresiva de funcionarios en favor de otro tipo de relaciones laborales o contractuales: personal de confianza, asistencias técnicas y empresas externas. Como consecuencia, asistimos a una progresiva relegación de los funcionarios en todos los niveles de las Administraciones Públicas, funcionarios que han accedido a ellas tras un largo y costoso proceso definido por los criterios de igualdad, mérito y capacidad, que no se contemplan en las formas de contratación mencionadas.



Por otro lado, en los últimos años se ha extendido el uso del procedimiento de libre designación como sistema de provisión de puestos, llegando, en algunos casos, a cubrir puestos de nivel 26 y 28 por este sistema. La generalización y abuso de la libre designación afecta directamente a la carrera administrativa de los funcionarios, que ven limitadas una vez más sus posibilidades de promoción.

Por tanto, sería necesario impulsar el desarrollo normativo que adelantaba el EBEP de manera que se llegue a pautar la forma de progresión de los cuerpos directivos de las Administraciones Públicas, llegando hasta el nivel de Director General y permitiendo solo en puestos jerárquicamente superiores a este la presencia de personal no funcionario.

— Permitir la movilidad laboral.

Dada la situación de proteccionismo del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte con respecto a su personal, estamos viviendo una situación en que a los funcionarios de los tres cuerpos se les está vetando la consecución de un legítimo progreso profesional al impedirles la salida de los centros de trabajo a los que están adscritos. Las razones que se alegan son: las plazas que se quedan vacías se amortizan; no hay reposición de efectivos; las instituciones se quedan sin mano de obra cualificada. Lo que no parece importar son las oportunidades que un profesional pierde porque la institución en que trabaja lo retenga contra su voluntad.

Por tanto, una reivindicación insoslayable sería la de favorecer la movilidad de los trabajadores en lugar de restringirla, que no se cercenen sus posibilidades de promoción, respetando su libertad para cambiar de puesto si les surge la oportunidad en un momento dado. A mayor abundamiento, el Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, por el que se crea la Red de Museos de España, contempla la movilidad profesional como uno de sus objetivos prioritarios:

e) La garantía de la profesionalidad del personal empleado en las instituciones museísticas, cualquiera que sea el régimen jurídico de las mismas, mediante programas de movilidad, intercambio y formación continua de los profesionales de las instituciones que integran la Red, en el seno de sus museos y en el extranjero.

— Vigilar el creciente intrusismo profesional.

Más allá de la consideración de si el personal que sustituye –indebidamente– a los técnicos de museos (conservadores, ayudantes y auxiliares) en sus legítimas funciones posee o no la formación requerida para tal desempeño, lo cierto es que son dichos técnicos –en virtud de una formación específica validada por el proceso selectivo que

atraviesan para serlo— los que constituyen el personal cualificado para el desempeño de tales funciones, y las autoridades competentes deberían velar por el respeto que estos profesionales merecen y por su valoración profesional.

En el caso concreto de los museos, los conservadores contemplan con impotencia cómo personas que entran como asistencias técnicas o en calidad de becarios están haciendo las labores propias de los técnicos de plantilla, incluso en puestos equivalentes a jefes de servicio. Mientras tanto, los conservadores y ayudantes están siendo apartados de sus legítimas funciones o se les encomiendan trabajos por debajo de su capacitación profesional.

— Reservar y poner las plazas nuevas a disposición de los conservadores de mayor antigüedad en lugar de ofrecerlas directamente a las nuevas promociones, proporcionando así a los cuerpos técnicos la posibilidad de cambiar de centro de trabajo. Esta movilidad redundaría no solo en beneficio de sus propias carreras profesionales y de su formación, sino en un mayor enriquecimiento para las propias instituciones.

— Favorecer la presencia y participación de los conservadores de museos en los foros y convocatorias que organice el Ministerio de Cultura sobre museos, patrimonio y temas afines. Difícilmente se puede prestigiar al cuerpo facultativo específico de la Administración dedicado a los museos, si no se respalda su presencia en cursos, seminarios y otros foros profesionales. Y lo mismo se puede predicar de ayudantes y auxiliares dentro de sus respectivas competencias.

— Priorizar en los puestos de responsabilidad de los museos de titularidad pública a los facultativos —director, subdirector, jefes de área y servicio—, sin perjuicio, por ello, de las funciones y puestos que corresponden a otros técnicos.

— Cubrir mediante concursos transparentes los puestos de directores de museos estatales, dando preferencia al cuerpo facultativo de conservadores de museos.

— Establecer un contexto de reciprocidad con la universidad. Hay que plantear que cuando la dirección de un museo sea ocupada por un funcionario de otro cuerpo (profesor de universidad, perfil de jurista o TAC) se realice asegurándose de que puede haber reciprocidad; es decir, si un profesor de universidad puede ser director de un museo público, un conservador debería poder ser, igualmente, profesor de universidad pública. Esto también es aplicable a los tribunales de oposición: no se entiende, por ejemplo, por qué un profesor de universidad puede seleccionar conservadores y no a la inversa.

— Necesidad de establecer un programa de formación continua por parte del MECD para los profesionales de los tres cuerpos mediante cursos especializados y programas de intercambio con instituciones de prestigio del mismo ámbito profesional o de la misma especialidad. Como ya vimos, el Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, por el que se crea la Red de Museos de España, así lo contempla. Pero además, en sentido similar, ya el bienintencionado *Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales (2004-2008)* preveía entre sus denominados objetivos principales los siguientes:

2 Área de recursos humanos

- Desarrollo de un programa de formación reglada en Museología y conservación del Patrimonio Histórico de ámbito nacional
- Adecuación del proceso selectivo de los Cuerpos Facultativos de Conservadores y Ayudantes de Museos a las nuevas necesidades

En lo que atañe a la necesidad de la formación continua y autónoma, no quisiera dejar de mencionar el «olvido» del que, una vez más, hace objeto a los técnicos de museos el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte al aprobar la nueva norma que regula el acceso a los museos de titularidad estatal (en vigor desde el 16 de junio de 2015): la *Orden ECD/868/2015, de 5 de mayo, por la que se regula la visita pública a los museos de titularidad estatal adscritos y gestionados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y por el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música*. En ella, como viene siendo habitual, se vuelve a marginar a los técnicos de museos (conservadores, ayudantes y auxiliares) al no facilitarles acceso gratuito a dichos museos, salvo que presten servicios en el ámbito de la Dirección General de Bellas Artes. Sin embargo, curiosamente, esta exigencia de formación permanente sí se reconoce a los profesores, que pueden acceder gratis sin necesidad de estar siquiera en el ejercicio de sus funciones. Para ello se amparan en este artículo de la ley de educación:

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Art. 104.3:

Dada la exigencia de formación permanente del profesorado y la necesidad de actualización, innovación e investigación que acompaña a la función docente, el profesorado debidamente acreditado dispondrá de acceso gratuito a las bibliotecas y museos dependientes de los poderes públicos. Asimismo, podrán hacer uso de los servicios de préstamo de libros y otros materiales que ofrezcan dichas bibliotecas. A tal fin, los directores de los centros educativos facilitarán al profesorado la acreditación correspondiente.

Sería conveniente que quienes elaboran estas normas se detuviesen a reflexionar si no resulta tan aplicable a la adecuada formación y puesta al día de conservadores, ayudantes, auxiliares y demás técnicos de museos –trabajen o no para la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas–, esa misma «necesidad de actualización, innovación e investigación» que se reconoce al profesorado como requisito imprescindible para el desempeño de sus funciones.



# 4.

¿MUSE... QUÉ?

*Iñaki Díaz Balerdi*

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA







# 4.

## ¿MUSE... QUÉ?

*Iñaki Díaz Balerdi*

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

Enfrentarse a la tarea de definir, o acotar, o aproximarse de manera ponderada a la consideración social de la museología –y, consecuentemente, al lugar que ocupan en el imaginario colectivo los profesionales de museos– no resulta tarea sencilla, sobre todo cuando no se parte de unos datos contrastados o de una aproximación sociológica adecuada. Y quien esto escribe ni es sociólogo ni ha realizado muestreos fiables ni encuestas verosímiles, por lo que quizá lo que se desgrane en las siguientes páginas pueda, sin más argumentación, ser obviado o tenido por subjetivo o, incluso, por erróneo.

Aún así, y desde la asunción de esa salvaguarda –o reserva, o desconfianza, o distanciamiento, que eventualmente pueda aparecer en quien lea este texto (si es que alguien lo llega a leer)– a continuación se desgranarán unas consideraciones acerca de la percepción que se tiene –y se ha tenido– sobre unas actividades que para los profesionales que a ellas se dedican se reviste de necesidad, de utilidad, incluso de vocación cuasi-trascendente, mientras que para el ciudadano de a pie no dejan de ser actividades de las que poco o nada se sabe.

Esta asimetría –o distorsión– perceptiva será el punto de partida –o la excusa– para discutir sobre algo que va más allá de la mera impresión u opinión del autor y se inserta en el gran debate, nunca resuelto, sobre la función de los museos y el papel de sus profesionales, así como sobre la idoneidad de los resultados que distintas iniciativas tendentes a la universalización de museos y centros patrimoniales han producido –y consecuentemente sobre la operatividad o la capacidad de las mecánicas museísticas para suscitar la identificación de los colectivos sociales con su patrimonio–.

En mi caso, la primera vez que la disparidad mencionada –entre la profesión vista desde dentro o desde fuera– se hizo evidente fue en fecha tan temprana como la correspondiente a mi primer trabajo en un museo. Entre las enhorabuenas y parabienes recibidos de amigos y conocidos por lograr un trabajo en un momento de señalada precariedad laboral, hubo un comentario que, evidentemente, necesitaba de una aclaración. De manera más o menos literal, alguien comentó: ¡Qué bien, o sea que vas al museo, cuelgas un cuadro y te dedicas a leer el periódico hasta que decidas cambiar de cuadro!

Instintivamente corregí a quien lo dijo y le hice ver que trabajar en un museo era algo más complicado que aquello que acababa de describir. No reproduciré el diálogo –más bien de sordos– que se suscitó entre nosotros, pero al final quedó claro que mi interlocutor –y el grupo de oyentes que se había sumado al comentario de la novedad del día entre los vecinos– no acababa de entender lo que yo trataba de explicar: imagino que yo, como muchos de los museólogos que pueblan el mundo, hablaba para mis iguales, o en un lenguaje solo entendible por otros museólogos, o gentes cercanas a la profesión, y no por el ciudadano de a pie. Y eso se resumió de manera harto elocuente en la doble pregunta que alguien me lanzó a bocajarro: Pero vamos a ver ¿cuál es tu puesto?, ¿de qué trabajas en realidad?

Puesta en esa tesitura, mi mente examinó en una fracción de segundo unas cuantas posibilidades de respuesta. La primera era enunciar de manera literal lo que figuraba en mi contrato de trabajo: «técnico superior de administración especial». Ahí es nada. La deseché, pues explicar cada uno de aquellos términos, con sus matices y sus alcances, no iba a contribuir a clarificar las cosas sino todo lo contrario. Además, si lo hubiera reducido a «técnico de museos», mis conocidos probablemente habrían pensado que yo era una especie de manitas, de chico para todo o, en el mejor de los casos, de perito, ni siquiera ingeniero, hágame el favor. La segunda era recurrir a un vocablo comodín y decir que era un «conservador» de museo, opción que también descarté por el tufillo reaccionario que podía suscitar el palabro entre mis interlocutores, en unos tiempos en que la sombra del franquismo todavía se sentía cercana y alargada. También rechacé el valerme del «curator» anglófono, por cursi o por esnob, ya no lo recuerdo bien. Podría haber traducido directamente, pero eso implicaba decir que yo era un «curador», voca-

blo frecuente entre los profesionales de Latinoamérica, pero que podría haber sido entendido como sanador, chamán, brujo, qué sé yo.

Había otras posibilidades a las que apenas presté atención porque lo que yo deseaba decir era que me dedicaba a la «MUSEOLOGÍA» y que trabajaba de «MUSEÓLOGO»: no solo colgaba cuadros sino que, llamado como estaba a más altas gestas, mi porvenir implicaba trabajos mecánicos, burocráticos, sí, pero también reflexión, investigación, aporte al conocimiento y, quién sabe, quizá, a la larga, un premio Nobel en museología (ah, ¿pero no existe? No se preocupen, hablen con cualquiera como si existiera y rara será la ocasión en la que alguien corrija sus asertos).

Aquel diálogo entre «experto» y «profanos» continuó entre preguntas, bromas, caras de no entender –o caras de «no me entienden»- e imagino que, al final, si mis conocidos ya me consideraban un tipo raro –había estudiado, sí, pero ¿qué? ¿Historia del Arte? ¿Y qué era eso?–, a partir de entonces llegaron a la conclusión de que, además, lo que yo decía resultaba bastante incomprensible. Pero, con todo, sí me quedó clara –y clara permanece en mi memoria– la sensación de que lo único entendible para un profano, y entendible sin dificultad, era hablar del «director de museo» –¿pero eres el director?, preguntaban con insistencia–. Aparte de esa figura, el resto de los componentes de cualquier organigrama museístico se desvanecía en los inciertos límites entre la indefinición y el desconocimiento.

Se desvanecía y se desvanece, no pensemos que las cosas han cambiado tanto desde entonces, por mucho que aparentemente se haya normalizado la frecuentación de los museos y hayan aumentado los niveles educativos y las posibilidades de acceso a la cultura. Primero, porque dicha frecuentación sigue siendo muy minoritaria y solo es apreciable en museos de envergadura tocados por la varita mágica de la atención mediática, mientras que la mayoría de instituciones museísticas sigue habitando el reino de las sombras, de lo ajeno, de lo distante, de lo desconocido.

Y, segundo, porque la percepción social de los museos no es muy distinta a la de otros lugares como, por ejemplo, los restaurantes: si algo se conoce –entre los interesados a la gastronomía de cierto nivel, claro– es el nombre de determinada casa de comidas y, en todo caso, el nombre de su chef, sobre todo si pertenece a la galaxia más *cool*, televisiva o glamurosa, pero ¿quién conoce a quien en la cocina desespina los pescados, trocea el tomate en brunoise o espuma los caldos para librarlos de impurezas?

Si hiciéramos el paralelismo correspondiente con un museo, podríamos conceder que un reducido grupo de gente interesada puede saber quién es el director de un museo de postín –de esos que se convierten en emblemáticos, en hitos referenciales, en «mojones», por emplear la terminología de Kevin Lynch (1960)– o de cierto renombre, pero

¿quién sabe nada de quienes «cuelgan los cuadros», por emplear las palabras de mis entrañables interlocutores aquella lejana primavera de la que les hablo?

Evidentemente las cosas han cambiado —y cambian— a velocidad de vértigo. Y el mundo de los museos no se sustrae a esa lógica de permanente mutación. Nada es como hace cinco, diez, no digamos veinte años. Pero junto con el cambio y la transformación también se mantienen inalterables otras cosas. Cada vez más gente acude a los museos y enclaves patrimoniales: la cita previa se impone en muchos casos y no pocos lugares siempre están a rebosar de visitantes, sea la época del año que sea. Pero aun así, permanecen sin apenas cambios la tradicional percepción superficial del patrimonio o la velocidad de la visita; al fin y al cabo, hay tantas cosas por hacer o ver, tantas tiendas que visitar, tantos bares que frecuentar, incluso tanto patrimonio por consumir, que el tiempo siempre escasea. Y también permanece inalterable el desconocimiento de lo que hay por detrás de cualquier activación patrimonial, de las tareas a realizar, de los medios a emplear, de los objetivos a alcanzar, etc.

Hace varias décadas se realizó una encuesta entre adolescentes franceses con el fin de conocer cómo percibían los museos. Los resultados aparecieron en forma de dossier en la revista *Museum* (1992) con el título de «¿Pasado de moda? ¿A la última? El museo visto por adolescentes», y ahí se podía apreciar con claridad lo que los desprejuiciados encuestados pensaban de tan venerable institución, sin ceñirse a los dictados de la respuesta esperada o al guión de lo políticamente correcto: relacionaban museo con mareo, afirmaban que sus contenidos les eran mayormente desconocidos, los consideraban caros para lo que ofrecían, les resultaban poco placenteros y los imaginaban como espacios llenos de antiguallas polvorientas, etiquetas incomprensibles y vigilantes que parecían momificados.

Se podrá decir que esa encuesta es antigua, pero si hacen los ajustes pertinentes (por aquello del secular retraso de nuestro país respecto a su entorno europeo) y a ese panorama incorporan los resultados del demoledor estudio de públicos que, en su momento, realizó el Ministerio de Cultura (2011), verán que nos seguimos moviendo por los mismos derroteros: los del desconocimiento, la distancia y el poco atractivo que nuestros bienes patrimoniales en general, y nuestros museos en particular, suscitan en el imaginario colectivo.

Nada que ver, evidentemente, con lo que quienes nos dedicamos a los asuntos museísticos o patrimoniales pensamos de nuestra propia labor. Creemos, faltaría más, que nuestra tarea no solo es encomiable sino necesaria; que le dedicamos un entusiasmo y unas energías que casi nunca están en consonancia con las magras remuneraciones que recibimos (cuando es el caso, que el trabajo en negro disfrazado de prácticas, voluntariado o filantropía cada vez es más habitual en nuestras coordena-

das); que unimos vocación a preparación y especialización a fin de lograr los mejores resultados imaginables; que ponemos nuestro granito de arena para la conservación y socialización del patrimonio y que somos, si no los depositarios de la memoria, sí sus gestores. Que trabajamos, si se me permite el paralelismo con el lema de la Compañía de Jesús, *ad maiorem musei gloriam*.

No seré yo quien lo niegue. Cada quien es libre de pensar lo que le plazca y, además, por muy críticos o cínicos que nos pongamos, algo hay de cierto en todas esas consideraciones, al menos en parte, pues en el mundo de los museos y de los museólogos hay de todo, como en botica. Pero de ahí a suponer que parecidas estimaciones sean habituales fuera de unas fronteras muy reducidas –las de la profesión– hay un trecho. Es más, en mi modesta opinión, y al margen de las consabidas excepciones, creo que a lo más que llegamos en la consideración general es a que se nos conceda el beneficio de la duda. Pero apoyo incondicional o reconocimiento explícito, poco, muy poco.

Cualquiera puede pensar que mi afirmación es errónea –en un doble sentido– a tenor de lo que se escucha por ahí cuando preguntamos al respecto. Digo en doble sentido, pues pienso que hay que diferenciar entre los ciudadanos de a pie y quienes tienen responsabilidades políticas –aunque, *stricto sensu*, todos somos sujetos políticos–, es decir, quienes tienen potestad y capacidad para incidir en la marcha de los asuntos referentes a los bienes patrimoniales (aunque no tengan ni repajolera idea acerca de los mismos). Pues bien, ambos estamentos se mostrarán favorables y expresarán simpatía si los interrogamos sobre su consideración acerca de museólogos y otros encargados de gestionar nuestros acervos patrimoniales. Al fin y al cabo, esos profesionales no son, de primeras, tachados de sicópatas, depredadores o personajes particularmente peligrosos.

Ahora bien, si profundizamos en nuestros requerimientos y, por ejemplo, preguntamos cuántos trabajadores debería haber en un museo o cuánto deberían cobrar esos trabajadores, lo más probable es que nos encontremos con respuestas que se enmarañan mientras el entusiasmo patrimonialista comienza a decrecer. En unos y otros. En la gente digamos normal, porque en el fondo considera que la conservación del patrimonio no es una tarea prioritaria, máxime si se comenta lo que cuesta mantener, conservar y socializar ese patrimonio. Y en los políticos, porque, otra vez con las excepciones de rigor, casi siempre han visto el patrimonio como una excrecencia, como una fuente de gastos, no como una inversión ni como una necesidad. Porque, total, se piensa –y lo piensan unos y otros–, para colgar un cuadro y leer el periódico hasta el cambio de exposición no hace falta mucha preparación. Y tampoco amerita esa labor un sueldo no digo elevado sino digno.

Por decirlo con otras palabras, en términos de consideración social la importancia de los museos y de la museología es irrelevante. A nadie –o a casi nadie– importan mucho

los profesionales, como a nadie –o a casi nadie– importan mucho los museos. ¿Qué pasaría si desapareciera un museo –y sus correspondientes trabajadores–, unos cuantos museos, una buena cantidad de museos, se preguntaba no hace mucho un amigo? Nada. Suena triste, pero la respuesta es nada. NADA. O casi nada.

Es más, creo que en general los poderes políticos estarían encantados de que desaparecieran, pues tradicionalmente se han interesado por ellos (y por el patrimonio, en general) por una especie de imperativo institucional, no por convicción, destinando además a su conservación y puesta en valor migajas presupuestarias, pues se ha considerado que los profesionales se afanan en unas tareas de carácter no directamente productivo, mientras que los bienes obtenidos de sus esfuerzos parecen evanescentes y difícilmente cuantificables.

González Anleo (1996) señalaba tres requisitos o pasos en el complejo proceso de reconocimiento social de una profesión: uno, la existencia de una conciencia clara de pertenecer a un grupo de especialistas, con vocación, preparación específica y objetivos bien definidos; dos, emprender una batalla legal para el reconocimiento social y jurídico de la profesión; y tres, transmisión de ese sentido de la profesión a los poderes públicos y a la sociedad.

Casi veinte años después nos podríamos preguntar dónde estamos y cuántas de esas premisas se han cumplido. La primera, evidentemente, se cumple: hace tiempo que hay entre los profesionales un convencimiento de que, con sus más y sus menos, quienes se dedican a la museología constituyen un segmento laboral especializado que conoce los objetivos de su quehacer y al que se supone cierta vocación (no necesariamente que la posea, sino, como en el antiguo servicio militar, donde el valor se le suponía al recluta de turno, al museólogo también se le supone cierta dosis de vocación).

Las otras dos, en cambio, resultan más discutibles. La primera porque no existen aún requisitos jurídicos de obligado cumplimiento para el acceso a la profesión, como los hay para quienes optan a ejercer la medicina en el servicio público de salud (existen, claro está, las oposiciones al cuerpo de conservadores de museos, pero los museos estatales no agotan ni mucho menos el panorama museológico nacional). La segunda, porque ni la sociedad ni los poderes públicos reconocen el sentido de la profesión tal como lo sienten quienes a ello se dedican.

El imaginario colectivo reconoce al médico porque sabe lo que hace. Y al carpintero. Y al fontanero. Y al camarero (sobre todo si tira bien las cañas y trata a sus clientes con amabilidad). Pero ¿cómo puede reconocer la labor del museólogo si no sabe lo que hace ni para qué sirve? Y este desconocimiento se traslada a los mandamases, pues por decirlo en palabra de Ballart (2003: 12), «el museo ha sido secuestrado en España por economistas, arquitectos, políticos y administradores públicos».

Esos administradores que no dudan en imponer sus criterios y actúan de manera pretendidamente economicista, por ejemplo cuando eliminan personal propio y adjudican contratos a grandes empresas que lo mismo lidian con asuntos de limpieza que de difusión del patrimonio. Y eso, no lo olvidemos implica marginar a quienes, aun formados en postgrados o cursos de especialización, son incapaces de presentar abultadas fianzas para participar en los pertinentes concursos, por lo que, si desean trabajar en lo suyo, deberán integrarse en los organigramas de aquellas empresas como subcontratados o mano de obra barata –con contratos en precario, además– (véase el muy documentado y, por desgracia, deprimente artículo de Vozmediano: 2015).

No se trata de parafrasear a Calderón de la Barca, cuando en *La vida es sueño* decía aquello de «en llegando a esta pasión, /un volcán, un Etna hecho, / quisiera sacar del pecho / pedazos del corazón», ni de lamentar esa especie de marginación o ninguneo que afecta a los profesionales de museos, sino, creo yo, de preguntarnos el porqué de ese estado de cosas. ¿Será que el mundo es insensible e ingrato por naturaleza? ¿Será que es incapaz de darse cuenta de la importancia de quienes mantienen viva la memoria –aunque solo fuera por aquello que tanto se repite de que olvidar el pasado es condenarse a repetir errores en el futuro–? ¿Será –otra vez, parafraseando a Machado y su «Castilla desprecia cuanto ignora»– que el mundo no es capaz de apreciar con ponderación lo que valen los trabajadores de museos porque desconocen cuáles son sus funciones y en qué gastan sus energías?

En otras palabras ¿será que la culpa –si de culpa se trata–, como casi siempre, es de los demás? ¿O parte de la responsabilidad recae en los propios profesionales que, o no hemos sabido articularnos como un grupo homogéneo con objetivos y especificidades bien definidos, o no hemos batallado lo suficiente para lograr un encaje legal en la compleja selva laboral, o no hemos sabido transmitir a la sociedad el sentido profundo de la profesión, o no hemos sometido demasiadas veces a los dictados del poder político para salvaguardar nuestro propio estatus y nuestro sueldo?

Al margen de respuestas obvias y de proclamas bienintencionadas o palabras biensonantes ¿para qué trabajamos? ¿Para ganarnos las alubias? ¿O, como diría Gabriel García Márquez, para que la gente nos quiera más? ¿Y cómo nos podrían querer más? ¿Tal vez si nos pusiéramos en el pellejo de los otros y en los museos hiciéramos para ellos lo que nos gustaría que alguien hiciera por nosotros?

Claro que para satisfacer las necesidades de «los otros», lo primero que deberíamos hacer es no pensar como museólogos, apartarnos, como diría M. Greeves (1995: 12), de nuestro pensamiento museológico habitual, poco dado a asomarse al exterior. Y entender de una vez por todas que no es suficiente con querer comunicar un mensaje para lograrlo, pues «si los receptores no están predispuestos a comprender el mensaje,

a considerarlo pertinente y hacerlo propio, es muy probable que no se establezca ningún contacto inicial» (Hooper-Greenhill, 1998: 69).

Es más, nos deberíamos poner un poco más radicales y preguntarnos por qué queremos transmitir ese mensaje. ¿Porque somos los listillos de turno? ¿Porque somos especialistas en esto, lo otro y lo de más allá? ¿Porque somos la voz de la ciencia o de la objetividad? ¿Porque detentamos las claves de lo que los otros DEBEN ver o apreciar?

Si contestáramos de manera satisfactoria a todas esas preguntas, deberíamos aún cuestionarnos sobre a quién nos dirigimos. ¿A los otros? ¿A quienes no son tan listillos como nosotros? ¿A los que no son especialistas en esto, lo otro y lo de más allá? ¿A los que no son portavoces de la ciencia ni de la objetividad? ¿A quienes no detentan las claves de lo que deben ver o apreciar y necesitan que nosotros se lo digamos?

Cabría, entonces, interrogarnos, además, acerca de si lo que hemos decidido transmitir tiene algo que ver con lo que los otros necesitan o quieren que se les transmita. ¿Y cómo saberlo?, se preguntarán los escépticos. Pues muy fácil: preguntando. Preguntando antes de elaborar propuestas museísticas, no cuando ya están hechas y se procede a pasar cuestionarios sobre la satisfacción de la visita. ¿Pero alguien pregunta algo antes? A mí jamás me han preguntado al respecto. Y si no me preguntan, si no preguntamos a «los otros» ¿cómo podemos saber? ¿Cómo extrañarnos de lo que B. W. Ferguson (1996: 188) denominaba el sonido del fracaso curatorial y de la decepción de la audiencia?

¿Podemos hacer algo para revertir esta situación? ¿Cambiará esta constante algún día? ¿Quizá cuando la frecuentación de museos y enclaves patrimoniales sea una actividad normal y no excepcional? ¿Quizá cuando esos enclaves sean investidos de sentido y considerados como algo propio por el ciudadano de a pie? ¿Quizá cuando superemos la dicotomía entre el «nosotros» y el «los otros» y asumamos todos un papel activo en las mecánicas patrimoniales?

No tengo, claro está, la respuesta a todas esas preguntas, pero mucho me temo que, si no nos replanteamos nuestro cometido, seguiremos gestionando espacios como los que describía el Papa Francisco (2015) cuando decía que «las iglesias y parroquias con las puertas cerradas no se tienen que llamar iglesias sino museos». Y seguiremos escuchando a nuestros interlocutores, al tratar de explicarles nuestro cometido, lo que yo tuve que escuchar a mis convecinos cuando, sin pestañear, les dije que era museólogo: ¿MUSE...QUÉ?



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BALLART HERNANDEZ, J. (2003): «La formación de museólogos. Balance y expectativas de una mirada académica», *Revista de Museología*, 23, 11-18.

FERGUSON, B. W. (1996): «Exhibition Rethorics. Material Speech and Utter Sense», *Thinking about Exhibitions* (R. Greenberg, B. W. Ferguson and S. Nairne, eds.), Routledge, London and New York: 175-190.

GONZÁLEZ ANLEO, J. (1996): «El reconocimiento social de una profesión: la museología», *Museo*, nº 1, 59-69.

GREEVES, M. (1995): «Working in partnership with the Museum Training Institute: Providing in-service training for museum personnel», *It*, nº 20.

HOOPER-GREENHILL, E. (1998): *Los museos y sus visitantes*, Trea, Gijón.

LYNCH, K. (1960): *La imagen de la ciudad*, Gustavo Gili, Barcelona.

MINISTERIO DE CULTURA (2011): *Conociendo a nuestros visitantes. Estudios de público en museos del Ministerio de Cultura* <<http://www.calameo.com/read/0000753353c6f6c-c139ef>> [visto el 20/07/2015]

MUSEUM (1992): «¿Pasado de moda? ¿A la última? El museo visto por adolescentes», *Museum*, nº 173, 39-44.

PAPA FRANCISCO (2015): «El Papa pide abrir las puertas de la Iglesia», *Excelsior*, 9 de octubre de 2015 <[www.excelsior.com.mx/global/2015/09/09/1044766](http://www.excelsior.com.mx/global/2015/09/09/1044766)> [visto el 09/09/2015]

VOZMEDIANO, E. (2015): «Obra y servicio. El empleo cultural», *El Cultural*, 24 de marzo de 2015, <[www.elcultural.com/blogs/y-tu-que-lo-veas/2015/03/obra-y-servicio-el-empleo-cultural](http://www.elcultural.com/blogs/y-tu-que-lo-veas/2015/03/obra-y-servicio-el-empleo-cultural)> [visto el 20/07/2015]

# 5.

## DEONTOLOGÍA PROFESIONAL: ESA DELGADA LÍNEA ROJA

*Luis Grau Lobo*

DIRECTOR DEL MUSEO DE LEÓN Y PRESIDENTE DE ICOM-ESPAÑA

Luis Grau Lobo dirige desde 1990 el Museo de León, motivo que no ha impedido –antes al contrario– que haya dedicado esfuerzos a muy diversas tareas de su ámbito profesional. Formó parte de la Directiva de la Asociación Profesional de Museólogos de España (APME) y es vocal de la Junta Superior de Museos y del Patronato del Museo Arqueológico Nacional. Coordinó la revista *museos.es* y, desde 2014, preside ICOM-España.

#### RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En tiempos de indefinición y desdibujamiento de las viejas demarcaciones profesionales, y para una profesión que casi nunca tuvo delimitados sus perfiles de cara a la sociedad y debía enfrentarse a las muy diversas aptitudes que de ella se esperaban, la deontología, la ética en la praxis de esas tan variopintas tareas, supone, tal vez, la frontera más categórica, la más sutil y la más sustancial. Por ello, entre las muchas tareas que ICOM ha abordado en sus casi siete décadas de existencia, tal vez la elaboración de un código deontológico haya sido (y sea) la más compleja y conforme a su papel en la museística mundial. Pero cabe preguntarse si ese *limes* puede ampararnos y definirnos aún, a la vista de nuestra pérdida de autonomía, de «facultades» y de certidumbres, y si es precisa su renovación constante o con ello ponemos en peligro, precisamente, la propia existencia de un correcto proceder y, por extensión, la de la profesión.

*Deontología, museos, códigos, ética, museólogo,  
definición profesional, ICOM*

## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **Professional ethics: This thin red line**

In times of uncertainty and the blurring of old professional boundaries, for a profession that hardly ever had its public profile delineated and had to face up to the various aptitudes that were expected of them, deontology, ethics in practice in the manifold tasks, supposes, perhaps, the most categorical, most subtle, most substantial frontier. Therefore, amongst the many tasks ICOM has undertaken in its almost seven decades of existence, the drafting of the code of conduct was (and is) perhaps the most complex task and compatible with its role in the global museum arena. But one wonders if the code can still protect and define us given our recent loss of autonomy, «power» and certainties, and if it is precisely its constant updating that endangers the very existence of correct procedure and, by extension, of the profession.

*Deontology (ethics), museums, codes, ethics, museologist, professional scope, the International Council of Museums (ICOM)*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **Déontologie professionnelle : une mince ligne rouge**

À une période d'incertitude et d'émoussement des anciennes démarcations professionnelles - pour une profession surtout dont les profils n'ont jamais été nettement tracés aux yeux de la société et qui devait affronter les très diverses compétences que l'on attendait d'elle - la déontologie, l'éthique dans la pratique de ces tâches hétérogènes, est sans doute la frontière la plus tranchée, la plus subtile et la plus substantielle. De ce fait, parmi les nombreuses tâches abordées par l'ICOM pendant près de soixante-dix ans d'existence, la rédaction d'un code de déontologie a probablement été (et le demeure) la plus complexe et la plus directement liée à son rôle auprès des musées du monde. Mais nous devons nous demander si ce limes peut encore nous protéger et nous définir, étant donné notre perte d'autonomie, de « facultés » et de certitudes. Son renouvellement constant est-il nécessaire, et ne mettons-nous pas au contraire en danger l'existence même d'une façon correcte de procéder et, par extension, toute la profession?

*Déontologie, musées, codes, éthique, muséologue, définition professionnelle, ICOM*

# 5.

## DEONTOLOGÍA PROFESIONAL: ESA DELGADA LÍNEA ROJA

*Luis Grau Lobo*

DIRECTOR DEL MUSEO DE LEÓN Y PRESIDENTE DE ICOM-ESPAÑA

### DILEMAS ÉTICOS DE LA PROFESIÓN

Lo comprobamos en el *Encuentro de museología de ICOM-España 2015* y somos dolorosamente conscientes de ello cada vez que miramos hacia dentro (a nuestras tareas) y hacia fuera (a quienes deberían conocerlas pero no las conocen: ya sea la sociedad, ya la propia administración): el museólogo es un tipo difícil de encuadrar, se sale de la foto. Y en cuanto a su vertiente ética, en cuanto se refiere a su *juramento hipocrático*, a su comportamiento, a saber qué puede y qué no debe hacer, ni siquiera contamos con una entente cordial. Hablemos, pues, en primer lugar, de sus dilemas, de las encrucijadas éticas a las que debe enfrentarse.

— El primer y más definitorio conflicto ético del museo es **esencial**, deriva de la propia condición de la institución, de su génesis, de su historia, de una suerte de existencialismo sartriano (son sus *manos sucias...*).<sup>1</sup> De hecho, este dilema se evidenció en los primeros museos de manera muy categórica, pero no ha dejado

1. J.P. Sartre: *Les mains sales*, 1948.

de funcionar y revelarse activo cada vez que una ocasión histórica, política, autoritaria u oportunista tiene lugar (léase el manifiesto del pasado *Día Internacional de los Museos*, sobre la independencia de los museos de arte, a propósito de la reciente crisis del MACBA).<sup>2</sup> Su formulación es clara: ¿Cómo puede una institución retrospectiva servir para interpretar prospectivamente la realidad? O dicho de otra forma, ¿cómo es posible que el museo sea al tiempo una institución conservadora y revolucionaria?, ¿cómo puede un lugar que pretende crear cultura dedicarse a encapsularla –envitrinarla–? La vieja culpa del museo, esa morgue, ese frigorífico de la cultura, ese almacén de coloniales, queda en el terreno de lo ético, abierta en canal como buey desollado.

Vayamos al comienzo, al pecado original. Las sociedades humanas se empeñan desde siempre en perpetuar su forma de entender el mundo por medio de asociaciones de objetos, aparentemente inútiles. Repertorios, compilaciones ordenadas que ofrecen un consuelo, una suerte de bálsamo contra la *insoportable levedad del ser*, contra la conciencia del paso del tiempo, de la inevitabilidad del *Gran olvido*, contra ese que quizás sea el primer conocimiento plenamente característico de la especie humana. Los museos son, pues, en primera y última instancia, artefactos concebidos para resistir esa implacable erosión. Su misión primigenia consiste en garantizar una eternidad vicaria. Son, por tanto, un rasgo de humanidad en el que reconocemos una sociedad o comunidad que se observa a sí misma, y se tiene por tal. Y nos miente, por supuesto.

Porque, la ardua tarea de elevar un monumento (y el museo es uno de ellos, pero muy singular pues se construye con pequeñas piezas que lo engrandecen constantemente y nunca está *terminado, no tiene fin*) siempre ha sido empeño de quienes, por una u otra causa, han tenido la responsabilidad de gobernar o guiar una colectividad, llamémosle el poder. En ese sentido, la actuación de ese Poder como órgano genésico de los museos no puede dejar de engendrar criaturas a su servicio, instituciones llamadas a legitimar sus actos, a glorificar sus mandatos, a interpretar los acontecimientos en una clave interesada y, por supuesto, conservadora. Pero no siempre acaba sucediendo así, pues es bien sabido que el conocimiento, una vez liberado, se escapa a todo control, siguiendo leyes cuasi termodinámicas de expansión indisciplinada, entrópica. Y he ahí la paradoja del museo. Levantado por el poder y llamado a cuestionarlo a un tiempo. Porque, el museo, como *monumento en construcción*, ofrece especiales peculiaridades que le confieren un aire más inasible, más moldeable que los demás, de forma que puede ser alterado por generaciones sucesivas, incluso para significar algo muy distinto

---

2. Manifiesto del llamado Observatorio i8M, contra la instrumentalización de la cultura, a raíz de la dimisión del director y parte de su equipo a propósito de la censura de los contenidos de una exposición.

a aquello que le dio origen. De hecho, el museo, pese a su carácter de herramienta del poder, plantea siempre (o ha de hacerlo si no quiere convertirse en un mero relicario) una capacidad subversiva que cuestiona la realidad en la medida en que la interpreta. Una especie de santuario para el *principio de incertidumbre* de Heisenberg aplicado a la cultura, en el que lo analizado es cambiado y, si el museo conserva su vitalidad, cambiado para alborotarlo. Ese era el fundamento con el que Hannah Arendt enunciaba aquella defensa de la justicia y la rectitud que sólo las pruebas pueden proporcionar al análisis siempre esquivo de la historia: «contra la subjetividad de los sujetos, está la objetividad de los objetos». De ahí quizás, que, como *supremo monumento de la melancolía y la contradicción*, atrapado entre su mandato y su vocación, el tiempo estelar de los museos sea el de los períodos de zozobra, el de las épocas hipocondriacas.

Sin embargo, pese a lo dicho, el museo es necesario. Y tal como hoy lo concebimos, se nos ofrece como una de las conquistas del pensamiento moderno, con todos sus defectos y obsolescencias, por supuesto, pero también con sus numerosas virtudes, llamado precisamente a explotar la riqueza de tal contradicción. El museo moderno brotó como instrumento revolucionario, en las barricadas parisinas o en los círculos burgueses británicos, para encarnar en la lectura de la historia un principio similar al que había de otorgar papel protagonista a la nueva clase social. Habla de cambios, y aspira a la permanencia. Y no puede renunciar a esa marca de nacimiento por mucho que se metamorfosee. Es lo que es.

— De tan contradictoria misión deriva su segundo gran pecado, esta vez uno **procedimental**. El museo está convocado para preservar los objetos y sus significados, pero su mera acción atenta contra este precepto, ya que los objetos adquieren nueva y distinta significación una vez en su interior. Son otros. Su gran lacra es la descontextualización, el apartamiento del objeto, su retirada hacia el estatuto del fetiche, de la reliquia, de lo sagrado.

El museo es una alhóndiga de símbolos confiscados que, de alguna manera, viene a disecarlos, a segregarlos, y a afirmar taxativamente: «así fueron», ratificando de tal modo que el resultado lógico de los procesos descritos era, y no podía no haberlo sido, el que propone el museo. Porque los objetos en el museo no se muestran, sino que demuestran. El museo juzga y dictamina, es un lugar finalista, una *estación término*. Y está llamado a interpretar a su imagen y semejanza, a su antojo a veces.

La primera descontextualización que perpetró el museo con aquellos bienes que exhibía tenía como misión otorgarles un nuevo estatuto de obras de arte o de objetos de historia, más allá de su significación como artefactos y aparejos de la propia historia o del arte en sus procesos activos. Eran testimonios, fósiles, evidencias de un delito. Pero

sobre todo debían clausurar una época, un universo, encerrarlo en una jaula de oro. Por ello los primeros museos de la revolución mostraban los avances que la iniciativa individual y el progreso amparado por el nuevo estado ofrecían a ese tiempo nuevo (como el *Musée des Arts et Métiers*, significativamente habilitado en un antiguo convento, el de Saint-Martin-des-Champs en 1794), en relación, pero también en oposición al interés de los despotismos ilustrados por las ciencias naturales, que habían dado lugar a los primeros museos públicos, últimos de la *revolución desde arriba* y sintomáticos de sus intereses por hacer de la historia natural un paralelo emblemático del buen gobierno de aquellos *naturalmente* llamados a ostentarlo. Y, por otra parte estaban los museos que reordenaban el sublime vertedero del antiguo régimen en un orden distinto e integral que imponía a la historia esa visión finalista, aunque aún fuera incipiente (como en el *Louvre*, 1793) o efímera, como en el influyente Museo de los Monumentos franceses que Lenoir abriera en les *Petits Agustins* de 1795 a 1816 para ilustrar la grandeza pretérita de Francia. Por ello la sociedad se siente orgullosa y a salvo cuando piensa en el museo (se acuda o no a él, pues está), ya que allí guarda la esencia en la que se conoce y se reconoce, las reliquias de una religión sin dios. La cuestión, por tanto, aquí, estriba en la conducta de sus sacerdotes y en la exégesis de sus liturgias. Hablamos de la legitimidad del dominio ideológico y temporal del museo.

Un nuevo dilema moral se añadiría pronto a los anteriores: el del ámbito, el dominio simbólico del museo en lo territorial. Con sus primeras expansiones, llegó otra falta capital: el **colonialismo**, el centralismo o como quiera llamársele a ese espíritu compilador que asalta impudicamente fronteras y saquea demarcaciones no siempre cercanas. De cierta manera, los primeros museos efímeros podrían reconocerse sin excesivos reparos en los botines de las guerras, de ahí que pasen a las salas de los museos casi sin solución de continuidad y que muchos museos modernos muestren impúdicos en sus entrañas los productos de saqueos y botines cuyas guerras se velan discretamente entre bambalinas.

Durante el siglo XIX, y en especial a partir de 1830 con el triunfo del romanticismo y sus compañeros de viaje, el nacionalismo y el historicismo, las naciones acrisolaron en sus grandes museos la nueva imagen que de sí mismas querían ofrecer, y sus salas se convirtieron en una suerte de lámpara mágica gracias a la cual presenciar la trayectoria histórica y las imágenes estelares de la gloria nacional, del país. Para las potencias coloniales, además, se convirtieron en el exhibitorio de su musculatura mundial, convirtiendo al Museo Británico en el menos británico de los museos, a los alemanes en *pequeñas grecias*, o a los franceses en el sueño bonapartista, por poner algún caso. Con la ilusión y el referente de las Exposiciones Universales, el Museo se creyó enciclopédico y acumuló cuanto pudo, bien en un solo lugar, bien sembrando de pequeños museos



la geografía cultural de la nación, aunque en ocasiones fuera por mandas ajenas, como sucedió en España con los museos provinciales, nacidos de la desamortización y de una arqueología precaria y *avant la lettre*.

Ya en nuestro pasado siglo, un nuevo proceso reveló una vez más las trampas con que el museo seduce a extraños y propios, iniciando la seducción y fagocitación de la **contemporaneidad**. El optimismo decimonónico de los museos, algo pueril para nuestra suspicacia posmoderna, fue acosado casi desde sus inicios. Y ya en las primeras décadas del siglo pasado el creciente *malestar en la cultura* hizo caer sobre el museo todos los epítetos para su descalificación (asilo, morgue, nevera, taller de taxidermia...), y *parecía llegado* el momento de prescindir de su indulgencia didáctica, de sus pretensiones universales, de su petulancia exhibicionista. Más aún cuando sus viejos inquilinos de privilegio, los artistas, se rebelaron contra él en nuevas y sucesivas hornadas, reclamando su liquidación con furia pirómana o su desmantelamiento para acabar en las paredes del metro, su sustitución por las bellezas tecnológicas de una nueva era. Eso sí, muchos de quienes tal sacrilegio reclamaban, como los futuristas, acabaron, claro, seducidos por el fascismo, revelando de nuevo así la paradoja de los museos, una institución conservadora con profundas raíces democráticas. Más tarde, los artistas de vanguardia entendieron al museo como una rémora creativa y abrieron sus propios *museos*, aunque de momento no los llamasen así (*kunsthallen*, talleres...). ¿Qué sucedió al fin? Que el museo acabó por engullirlos para dar paso a su actual propensión a asimilar (y desactivar) toda manifestación cultural, por pretendidamente transgresora que pueda parecer en principio, demostrando al fin su enorme voracidad y capacidad de supervivencia. El museo es el oscuro (y luminoso) objeto de deseo de todo arte coetáneo, independientemente de que toda capacidad transgresora sea allí desmantelada y convertida, por hibernación, en una «pieza de museo». La supuesta provocación o rebeldía creativa, una vez musealizada da paso a una demolición controlada de los productos genuinos destinados a tal fin, tanto más evidente en el terreno del arte contemporáneo, siempre tan relacionado con los museos recientes, que se ha convertido en una reiteración escolástica de los modelos de las vanguardias históricas. De tal suerte que meter algo en el museo, *musealizarlo*, viene a coincidir con desarticlarlo, recluirlo en el lugar en que puede controlarse o apaciguarse la onda expansiva de los frutos genuinamente culturales. Envasarlo, en fin, para un consumo dentro de los márgenes admisibles de la corrección política. De ahí las tensiones de nuestros días, de ahí los conflictos, éticos que son estéticos (*nulla esthetica...*).

Su destino como referente cultural, además, ha venido cediendo terreno ante las exigencias (políticas, pero también sociales) de una supuesta «rentabilidad», y se juzga al museo en términos empresariales, financieros, estadísticos. Su identidad ha perdido

enteros y ha sido invadida del espíritu del *mall* o centro comercial (algunos lo llamaron *disneylandización*, *Coca colonización*... tanto da), un sello que imprime carácter en todo recurso destinado al *entertainment*, sea turístico o no. Ni siquiera colección (su seña de identidad antaño) hace falta ya para tener un nuevo museo de postín, aunque, eso sí, una escenografía apabullante, una arquitectura de marca, una mercadotecnia promocional, resulten imprescindibles.

Y más aún, su mensaje, sus mensajes, han saltado en pedazos (la «estética del fragmento» se invocaba) o en veleidosos exhibicionismos efímeros y onerosos para los que el museo muchas veces deviene un obstáculo, un molesto Pepito Grillo, una conciencia ética al fin, aunque sea para no escucharla. Demasiadas veces el museo se queda al margen, convertido en estorbo o mero «daño colateral». Si el patrimonio es una inversión, el museo o debe ser un buen negocio (el del ocio) o es un valor en caída libre. Ahí, todo hay que confesarlo, quizás hayamos dejado a un lado nuestra ética, guardado en el armario nuestra deontología, para mejor ocasión.

— El tercer campo de conflictos generales se ubica, cómo no, a gran escala entre la **teoría y la práctica**. El museo nunca es definible, no es un ente concluido (de ahí los aprietos para su definición) sino una categoría cambiante de la cultura. Pese a ello, se le define desde siempre. Esa definición ha derivado en cabalismo a juzgar por cómo el ICOM (*sancta sanctorum* de tal circunscripción verbal) se dedica a ella. De tal forma que la trayectoria de esa ONG puede ser rastreada en las propias variantes de la definición de museo que ha propuesto a los cuatro vientos legislativos. En todo caso, es una definición funcional, basada en una lista de tareas a cumplir. Y en cada una de ellas, una contradicción (o más), un problema, un dilema ético.

Los siguientes conflictos –sin ánimo exhaustivo– residen en sus diferentes instancias funcionales. Siendo el museo un ente definido en toda legislación y norma a efectos de sus funciones, no podía ser de otro modo que sus principales alarmas saltaran en cada una de esas celdillas en que se divide el panal de la institución. A saber:

- **Adquisición:** el conflicto entre el museo como entidad no lucrativa y el acopio que realiza de bienes de alto valor económico crea tensiones en el mercado del arte, ya que la sanción de un museo puede avalar cotizaciones, modas, etc. La definición de las políticas y excepciones, los límites a la relación con el mercado, el trato ético con los objetos y un estricto apartamiento del negocio por los profesionales se cuentan entre las primeras preocupaciones deontológicas de los profesionales organizados y del ICOM.

- Documentación: las tensiones entre la necesaria transparencia de los datos y conocimientos generados por el museo y la confidencialidad exigible a muchos de ellos supone un terreno de compromisos no siempre bien resuelto.
- Investigación: los límites entre la parte pública y anónima y la sometida a derechos de autoría de las investigaciones de los museos y sus profesionales revelan, por poner un ejemplo, las contradicciones del trabajo de los técnicos. Se relacionan con este asunto tareas tan sensibles relativas al apartado primero como la autenticación y las valoraciones económicas de las obras (tasaciones), fruto también de investigaciones.
- Conservación: aquí los dilemas se establecen en los pares prevención/intervención y aquellos relacionados con la salvaguarda del bien o de la información asociada al mismo cuando no son compatibles. Aparte, claro está, aquellos derivados de los problemas laborales y de definición profesional, que no entraremos a valorar, pues suponen asuntos éticamente no específicos.
- Interpretación: ya hemos hablado de éste, quizás el más importante. El museo selecciona, difunde una ideología y una mediación. Debe pues, explicarse, explicarlas y renunciar a asuntos como la propaganda o el abuso de su desmedida credibilidad.
- Financiación: patrocinio, mecenazgo, y todo tipo de dineros que entran en el museo para facilitar sus tareas, no deben cambiar un ápice sus políticas, su forma de trabajar o sus objetivos.
- El etcétera es obligado.

Luego existen, por supuesto, casos reveladores y simbólicos, que extienden estos dilemas a terrenos más urgidos o extraordinarios, como por ejemplo los relacionados con la exhibición o custodia de restos humanos de antepasados de comunidades existentes o de objetos sagrados para otros. El ICOM ha desarrollado, en este aspecto, guías de comportamiento eficaces.

### DEFINICIÓN ÉTICA DE LA PROFESIÓN

Quizás nosotros no tengamos dudas. Quizás sí (es mejor tenerlas, en todo caso), pues tal vez haya pocas profesiones más dubitativas y autorreflexivas sobre su propia condición que la del conservador, museólogo, *tratante de museos* o como quiera que se llame, que ni en esto hay acuerdo.

Y es que ante el peliagudo asunto que nos ha traído hasta aquí, el de considerar al personal del Museo, personal específico se entiende, surge en primer lugar la duda sobre la definición o acotamiento de su perfil, sobre su **caracterización**, sobre si tiene un lugar en el mundo. Estas dudas se deducen no sólo de la falta de una delimitación académica o reglada, como sucedía hasta hace unos años y aún hoy se evidencia, sino, también y en mayor medida aún, por la diversificación de los cometidos museísticos (y de los propios museos y su idiosincrasia) con la subsiguiente multiplicidad de profesionales que tienen en el museo su nicho ecológico y laboral.

No obstante, casi siempre ha sido así, la tarea del anticuario, conservador, facultativo o, simple e imprecisamente, «técnico de museos», ha distado mucho de una imagen monolítica o nítida. Veamos, como muestra la identificación facetada que de él hizo Benoist en su momento, pues de este personaje *«pobre y forzado se exige que sea un «erudito incompatible en nombres y en fechas, un especialista en la Historia del Arte y de las civilizaciones, un experto que sepa evaluar la autenticidad de los objetos que le son propuestos para el examen o la compra, un financiero al corriente del coste de cada artista, un administrador que lleva el presupuesto de una gran casa, un técnico que utiliza los más recientes descubrimientos para la conservación de los objetos que le han sido confiados, un decorador que los presenta en un cuadro armonioso, original y sugestivo, un profesor capaz de enseñar a sus jóvenes visitantes, un diplomático que cultiva buenas relaciones para obtener de los aficionados donaciones y legados sin los que el museo no podría enriquecerse, un escritor, finalmente, si le queda suficiente tiempo y talento para redactar libros y artículos»*.

Nadie es así. Y si lo fuera, obviamente no estaría en un museo salvo a su fallecimiento, como espécimen. En todo caso, este abocetamiento y facetamiento disciplinar es consecuencia lógica de la propia inseguridad ante la supuesta ciencia del museo, la *museología*, que ni siquiera los más practicantes de la misma consideran asentada firmemente como una rama del saber homologable. Decía Tomislav Sola en 1987: *«En una época y en un mundo en el que el número y la importancia de los museos no cesa de crecer, la casi total inexistencia de la museología como ciencia no puede sino producir un sentimiento de honda frustración. Limitada a un conjunto de saberes prácticos, y frente al reto de un mundo que se subleva contra los valores tradicionales, resulta evidente que no existe un mensaje museológico porque la museología no existe»* (*Concepto y naturaleza de la museología*, 1987).

Muchas cosas han cambiado desde entonces, hace casi treinta años ya, pero tal vez no suficiente en materia de consenso, más cuanto que, desde entonces, muchos son los llamados a compartir escena con el tradicional conservador de museos y muchos quienes, legítimamente o no, se arrojan su etiqueta identificatoria sin más requisitos que una voluntad de ejercer que nadie parece cuestionar o avalar de una forma concluyente.

Más allá aún, la propia inseguridad del museo en cuanto a su definición social y ontológica, en cuanto a sus límites disciplinares, en cuanto a su esencia y su presencia, ahondan esta zozobra, este paisaje devastado por la incertidumbre y pasto de comportamientos y actitudes no siempre acordes con una tradición ética que ya no es unívoca ni tácita. Y, si el museo y la museología se debaten entre la realidad y el deseo, si ambos tienen los pies de barro ¿cómo puede afianzarse el carácter profesional de un *museólogo*?

Y es que sucede que la **definición profesional**, en el caso de las profesiones liberales (entre las que espero, coincidamos se halla la nuestra), se sustenta al menos en tres patas. Toda profesión (de *profero*, *professus*, *professio*: quien domina o manifiesta arte o aptitud para hacer algo) requiere al menos tres estadios definitorios:

- Una definición intelectual que se encuadra en un proceso formativo, un régimen de acceso y otro de reciclaje.
- Un reconocimiento social que responda a una necesidad colectiva.
- Unas normas de comportamiento o código deontológico, para saber qué se espera de ella y qué no puede o debe hacer.

Pero si el jurista legisla o el médico cura, ¿qué hace el museólogo (ese gurú, ese óptico, ese intérprete)? ¿Es su tarea una práctica o una disciplina científica, como se preguntaba hace años Andrés Carretero y aún hoy debatimos?

Ya hemos comentado que su proceso formativo, no reglado del todo, ha de incluir una relación de conocimientos no siempre descritos con precisión, pero entre ellos se pueden establecer tres grupos principales:

- Los académicos, o históricos, aquellos sobre el objeto de su trabajo (el patrimonio cultural, permítaseme aquí ser restrictivo): formación universitaria sobre arte, arqueología, antropología, ciencia...
- Los legales y administrativos sobre el funcionamiento de las instituciones a las que sirve, sean públicas o no.

- Aquellos interdisciplinarios y propios de las áreas funcionales específicas del museo (estos serían los propiamente museológicos), como los relacionados con la conservación y restauración (aunque sea a efectos teóricos, ya que la praxis restauradora es propia de otra profesión), con la comunicación, con la difusión, la imagen, medios y transmisión de la cultura, la economía, y las demás áreas confluyentes que están a su cargo o supervisión (nuevas tecnologías, fotografía, estética, diseño, relaciones públicas...). En fin, que nos hallamos de nuevo en los dominios de lo inabarcable que comentaba Benoist.

A este respecto es ilustrativo comprobar los intentos de fijación de contenidos curriculares que están teniendo lugar en muy distintos ámbitos, no sólo universitarios, entre los cuales, por su autoridad, cabe subrayar los del *ICTOP* (Comité Internacional para la Formación del Personal de los Museos: <http://ictop.org> ).

En puridad, y por resumir, las tareas estrictamente museológicas habrían de consistir en aquellas relacionadas con la preservación del patrimonio cultural (la corrección y prevención de los abusos del tiempo y los derivados de su uso social) y las destinadas a su reinserción en la sociedad que lo mantiene, mediante la elaboración de discursos mediadores que faciliten la comunicación y su transformación en un producto apto para un consumo crítico sin que ello suponga merma de sus cualidades, antes al contrario, incrementando su valoración y comprensión. Ahora bien, ¿con qué reglamentos trabajamos? Como institución administrativa el museo se gobierna por normas inespecíficas, que podemos agrupar en cinco grandes bloques:

- Como institución social: leyes generales y, en particular aquellas disposiciones del código civil que afectan a algunos de los procesos en él establecidos (como, por ejemplo, depósitos, donaciones, custodia, etc.).
- Como ente administrativo (leyes reguladoras de procesos, deberes y derechos de la administración).
- Como institución pública o de servicio público (normativas en materia de seguridad, de higiene, de espectáculos públicos, de tasas y precios, de medidas de emergencia y evacuación...)

- Como institución patrimonial (a las ya comentadas de patrimonio cultural deben añadirse las instrucciones relacionadas con la ley 33/2003 de patrimonio de las administraciones públicas).
- Otras normativas de rango municipal, provincial, etc. (como licencia de actividades, medidas medioambientales, etc.).

En cuanto a las normas específicas, podrían subdividirse en:

- Regulaciones internacionales: convenios que en algunos casos obligan mediante firma de los estados adheridos, y en otro suponen recomendaciones (*Unidroit*, cartas de restauración, conciertos de instituciones sobre temas de arqueología, museos, expolio y recuperación, patrimonio subacuático...).
- Leyes estatales y autonómicas sobre patrimonio cultural y museos.
- Normas derivadas del ejercicio competencial, instrucciones, disposiciones internas, protocolos, recomendaciones, etc.
- Entre estas, un caso peculiar lo constituyen los **códigos deontológicos**, solo en ocasiones asumidos como norma obligada, que también pueden tener ámbito territorial menor o corresponder a una organización profesional cuya pertenencia sea discrecional (*ANABAD*, *APME*, etc.), así como los llamados «códigos de buenas prácticas», que suponen un compromiso de actuación en una materia concreta. Es éste, sin embargo, un compromiso profesional, no institucional.

Sin embargo, si sabemos cuáles son los límites y campos minados de la rectitud desde el punto de vista de la función pública o de la normativa museística, no está tan claro cuáles son los telones de acero en el caso específico de la profesión de museos, y, sobre todo, cuál es el castigo que espera a quién atravesase el *Checkpoint Charlie*, quién lo impondría, cómo y cuándo, y, por supuesto, por qué.

## EL CÓDIGO DEONTOLÓGICO DEL ICOM

El movimiento internacional de los museos nació en los años veinte con la OIM de Focillon y la revista *Mouseion*, pero, tras el paréntesis de la guerras, tomaría definitivo

impulso en el ICOM, cuyo papel descuella singularmente entre las fechas bien significativas de 1968 y 1973, con el alumbramiento de un movimiento *museológico* bautizado como *nueva museología*, quizás la primera autoconsciente de su necesidad y vocación de ciencia o, al menos, de epistemología reflexiva sobre el museo. Este proceso de regeneración llegó a provocar su manifiesto fundacional en un territorio significativo que, con el tiempo, se tornaría decisivo en su desarrollo, América latina. La *Mesa Redonda sobre la función social del museo*, celebrada en Santiago de Chile en 1972 daba el tono de salida a una nueva concepción del museo que, un año más tarde, consagraba el ICOM incorporando a la definición institucional un párrafo explícito: el museo debía estar «al servicio de la sociedad y su desarrollo». Ese era el *new deal* del museo, que volvía a cuestionarse a sí mismo, a su viejo papel de «prótesis de la memoria». Justificaba de nuevo su existencia volcándose hacia quienes lo hacían posible: el museo ya no era un fin en sí mismo, autista y elitista, sino un medio. Un medio para alcanzar representatividad, para forjar identificación e identidad, para transformar la realidad, en fin, mediante su desciframiento crítico.

En este devenir, la incorporación de sociedades «neomuseológicas» (críticas con el carácter colonialista o criollo del museo tradicional), apartadas tradicionalmente de la historia de los museos en su forma estandarizada y occidental, forman ahora parte del fenómeno de la Nueva Museología, lo que propició algunas de las experiencias más enriquecedoras de estas décadas. En ese mismo contexto surge quizás el proyecto más importante de cuantos posiblemente ICOM internacional ha llevado a la práctica. Por unanimidad la Asamblea general de Buenos Aires (1986) –con las modificaciones puntuales de Barcelona, 2001 y Seúl, 2004–,<sup>3</sup> tras arduos trabajos e iniciativas anteriores, puntuales<sup>4</sup> o desestructuradas, aprobaba su *Código de deontología*, tal vez el más difundido y referente de este tipo de documentos.<sup>5</sup>

Curiosamente, aunque el Código de ICOM se denomina ahora «de los museos», pues su orientación ha derivado hacia regular a las instituciones, aunque incluya a los individuos en su articulado, expresa o implícitamente, es ICOM una organización eminentemente de profesionales, no institucional.<sup>6</sup> Y si bien la pertenencia al ICOM incluye

---

3. Que le dio el nombre definitivo «Código de Deontología del ICOM para los museos», pues en primera instancia fue Código de deontología profesional».

4. La *Deontología de las adquisiciones* (*Ethics of Acquisition*), de ICOM en 1970, por poner el caso más relacionado. Eso sí, cabe citar ejemplos mucho más antiguos, como el *Código ético para los trabajadores de museos* de la Asociación Americana de Museos, de 1925.

5. Muchos otros (CIMAN, Ciencias naturales, etc.) han seguido o tomado como punto de referencia este de ICOM.

6. Es España, en este sentido, una excepción en cuanto a que casi el 30% de sus miembros son institucionales.



como condición *sine qua non* la asunción de ese Código y su respeto, así como otros organismos han hecho de esta norma la más respetada y difundida, poco o ningún predicamento tiene su contemplación en las normas administrativas o legales de obligado cumplimiento en España y otros países. De esta forma, se diría que el Código es una elección personal, un brindis al sol que algunos siguen y otros no, cual pimienta del Padrón.

No me detendré aquí en una lectura que imagino todos hemos efectuado, pues es compromiso de todo miembro de ICOM el cumplimiento de ese código. El Código, además, remite a otros compromisos no menos perentorios: al cumplimiento de las Cartas y convenios internacionales a los que se adhieran los estados y, a título particular, museos y museólogos, como por ejemplo la Convención de La Haya, 1954 (revisada en 1999), UNIDROIT, 1995; los convenios sobre patrimonio subacuático (2001) y patrimonio inmaterial (2003), etc.

Finalmente, me interesa señalar la existencia de documentos con una gran afinidad con los códigos de deontología (a veces incluso confundidos con ellos), que pretenden un comportamiento ético determinado sin estructurarse íntegramente como tales códigos. Es el caso del llamado *Documento Cero de Buenas prácticas en el sector del Arte contemporáneo* (2003) signado para recomendar a otros un *modus operandi* y comprometer a otro (a la administración) y no a uno mismo. O excelentes ejercicios de transparencia y compromiso público como la carta de servicios y definitoria de *Es Baluard*, buena muestra de un museo ofrecido abiertamente a sus propietarios, los ciudadanos.

### CONCLUSIÓN INCONCLUSA: EL MUSEÓLOGO, ENTRE PROMETEO Y BARTLEBY

Arrojado a este mundo para intentar darle sentido (al menos a una parte de él), la tarea del museólogo exige compromisos de calado, hondas reservas y arcanas evidencias. Su actitud, al fin, la entiendo abarcada entre dos extremos radicalmente apartados que caracterizo aprovechándome del mito y la literatura.

Prometeo (etimológicamente el *previsor*, o el *prospectador*) es un Titán amigo de los mortales a quienes ofreció el fuego, un don robado a Zeus, padre de los dioses quien, enfurecido, le condenó a suplicios eternos. Un águila debía comer diariamente su hígado que, regenerado, sería devorado sin fin. Como introductor del fuego se le tiene por protector de la civilización, y su destino fue iluminarla con la llama del conocimiento. Demasiada pretensión. No tenía miedo de los dioses, no temía su ira, pero fue alcanzado por ella, con resultados terribles.

Bartleby, por contra, se nos antoja desposeído de su propia voluntad, aunque no sepamos bien por qué. Recordemos el inquietante relato de Melville: contratado para tar-

eas burocráticas, Bartleby, aunque melancólico, es un empleado ejemplar. Sin embargo, cuando se le pide que examine un documento, Bartleby contesta: «Preferiría no hacerlo» (*I would prefer not to*, en el original) y no lo hace. A partir de entonces, a cada nuevo requerimiento, contesta únicamente con esa frase, aunque continúe trabajando en sus tareas con la misma eficiencia. Bartleby no abandona nunca la oficina. Poco después, decide no escribir más, y es despedido. Pero se niega a irse de la oficina. Al fin, se deja morir de inanición. En un breve epílogo, el narrador comenta que el extraño comportamiento de Bartleby puede deberse a su antiguo trabajo en un departamento al que iban a parar las cartas destinadas a los muertos (las no reclamadas por nadie). Nada se nos aclara más. Melville describe a Bartleby como de figura «pálidamente pulcra, lamentablemente respetable, incurablemente solitaria», tal vez una tuerca del engranaje que prefiere no seguir ejerciendo su función o, simplemente, un ser inmovilizado y abrumado por la melancolía de una tarea de titanes.

Quizás éstos puedan ser los límites en los que se desarrolla la vida del museólogo, ese *traduttore traditore*, el *medium* de tanta fantasmagoría. Cuando no cuenta con los asideros necesarios, tanto profesionales como éticos, para definir su trabajo en términos satisfactorios puede juzgarse un titán presto a luchar contra los dioses en beneficio de una humanidad que él considera que lo necesita o sumirse en una hipocondríaca inactividad llena de oscuros presagios. Tal vez, sólo un huésped insólito llamado a jugar su partida sin traspasar esas delgadas líneas rojas que delimitan el territorio que habitan las sombras a las que debe convocar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AZOR, A. e IZQUIERDO, I. (eds.) (2008): *Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro*, Ministerio de Cultura, Madrid.

BRAVO, M.I. (1986): «El futuro de la formación museológica en España», *III Congreso de ANABAD*, Cáceres, 1985, Boletín ANABAD.

BOLAÑOS, M.: *Historia de los museos en España*, Trea, Gijón (Asturias), 1997. Segunda edición revisada y ampliada, 2008.

BOYLAN, P. (1992): *Museum 2000. Politics, people, professional and profit*, Londres.

DÍAZ BALERDI, I. (2008): *La memoria fragmentada. El museo y sus paradojas*, Trea, Gijón.

ICOM news o Nouvelles del'ICOM y Revista MUSEUM. Código Deontológico y Estatutos.

«La formación del Personal», *Cuadernos de Estudios*, núm. 10, ICOM, 2002 (web en <http://icom.museum> ). Documentos de trabajo en <http://ictop.org> y, especialmente: ICTOP (Comité Internacional para la formación del personal)

KAVANAGH, G. (1990): *History Curatorship*, Leicester Museum Studies, Londres.

LEWIS, G. (2006): «El papel de los museos y el Código Profesional de Deontología», *Cómo administrar un museo, manual práctico*, ICOM, (traducción esp. en 2007).

ROMERO de TEJADA, P. (1998): «La conducta ética entre los profesionales de museos según algunos códigos internacionales recientes», *Revista Museo (A.P.M.E.)*, núm. 3: 61-69.

VV.AA. (1996): *Revista Museo (A.P.M.E.)*, núm. 1, dedicado a *Formación y selección de Profesionales de Museos*.

VV.AA. (2013): *Los profesionales de los museos. Un estudio sobre el sector en España*, Ministerio de Educación, cultura y deporte, Madrid.

*Código de deontología del ICOM para los museos*, ICOM, ed. 2006 (aprobado en Buenos Aires, 1986 y modificado en Barcelona, 2001 y Seúl, 2004).

*Documento Cero del sector del arte contemporáneo: buenas prácticas en Museos y Centros de arte*, 2006.

*Código de deontología del ICOM para los museos de Ciencias naturales*, Río de Janeiro, 2013.

*Código deontológico del Instituto de Arte Contemporáneo*, 2011.

*Deontología de Es Baluard*, 2013.

# 6.

## LOS PROFESIONALES DEL MUSEO, LA MUSEOGRAFÍA Y LA GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

*Víctor Manuel Cageao Santacruz*

MUSEO NACIONAL DEL PRADO



## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **Museum professionals, museography and the management of infrastructure**

Great versatility and diverse responsibilities are expected of today's museum professionals, among them, caring for the infrastructure of the museum and a presence in design, construction and administration of buildings and exhibitions, where they play a key role, given that they have the accumulated knowledge of what the collection and institution needs.

Personal attitude is a decisive starting point, as is the necessary integration into interdisciplinary teams. Participation in action plans is particularly important, at the time where the museum's vision is irreplaceable in planning necessary architectural programs or exhibitions. At the same time, it is the museum professionals who have to assume control and monitor works, especially exhibition installations, as well as the proper administration of the infrastructure once completed.

*Museum architecture, exhibition, equipment,  
multidisciplinary teams, planning*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **Les professionnels des musées, la muséographie et la gestion d'infrastructures**

Les professionnels des musées se voient imposer une grande polyvalence et des responsabilités diverses dont, entre autres, la vigilance des infrastructures du musée, leur présence lors des travaux de conception et de construction, la gestion des bâtiments et des expositions où ils jouent un rôle incontournable, puisque ce sont eux qui détiennent les connaissances sur les besoins des collections et de l'institution.

Si les attitudes personnelles sont déterminantes, et que l'intégration dans des équipes interdisciplinaires est nécessaire, leur participation au moment de la planification des interventions est particulièrement importante. L'approche sous l'angle du musée est en effet irremplaçable pour la conception des programmes de besoins architecturaux et expositifs. De même, ce sont les professionnels de musée qui doivent assumer le contrôle et le suivi des interventions et, en particulier, les montages d'expositions, ainsi que la bonne gestion des infrastructures, une fois celles-ci achevées.

*Architecture muséale, expositions, équipement, équipes  
multidisciplinaires, planification*

# 6.

## LOS PROFESIONALES DEL MUSEO, LA MUSEOGRAFÍA Y LA GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS

*Víctor Manuel Cageao Santacruz*

MUSEO NACIONAL DEL PRADO

En la actualidad, el perfil del profesional de museos está experimentando un proceso de metamorfosis continua y es por ello más que necesaria la reflexión en torno a su adaptación a este mundo cambiante y a la multidisciplinariedad de ámbitos en los que debe participar. En el museo de hoy, cuyo carácter básicamente patrimonial ha sido diversificado por efecto de influencias conceptuales, sociales, políticas, legales, económicas y culturales, sus trabajadores deben asimilar de manera continuada nuevas corrientes teóricas, adaptarse a tecnologías y recursos innovadores, incorporar descubrimientos científicos a los discursos museísticos y ser capaces de transmitirlos a nuevos públicos. Además, esta pluralidad de acciones se incrementa, quizá, en los museos de tamaño pequeño o mediano, donde los profesionales que lo hacen funcionar, lejos de poder especializarse, han de intervenir en muchos ámbitos distintos.

En definitiva, el profesional del museo tiene la obligación de aplicar la museología en todas sus vertientes, comenzando por la custodia de las colecciones, lo que diferencia su perfil del de otros técnicos en materia de patrimonio, pero atendiendo también, a través del conocimiento y aplicación de la legislación vigente, a las tareas de documentación de los acervos y procesos museísticos; la investigación; el conocimiento, captación y atención al público; la difusión del museo, sus colecciones y actividades y, por supuesto, también, la gestión de sus sedes y equipamientos.

Es evidente que en los últimos años el museo se ha convertido en una institución compleja, cuyas infraestructuras han sufrido también una intensa transformación, que ha afectado no sólo a su soporte físico, sino también al concepto arquitectónico y museográfico que las genera; el edificio del museo es hoy más que una sede física que protege la colección: puede llegar a convertirse en su imagen, su símbolo, incluso, una pieza de referencia entre las de su colección un aliciente más que ofrece el museo a su público, un instrumento político, un elemento de atracción mediática...

**Figura 1.** Museo Guggenheim Bilbao, obra de Frank O. Gehry, ejemplo de edificio representativo de toda una institución (Foto: Víctor Cageao, 3 de mayo de 2012).





Pero, sobre todo, el edificio se ve ahora como el responsable del funcionamiento del museo y, desde este punto de vista, como un elemento esencial que debe ser cuidado por los profesionales de la institución para asegurar su éxito, puesto que, si el inmueble que acoge la institución fracasa, lo hará igualmente la institución al completo.

Esta responsabilidad, que ha de ser favorecida por los profesionales que gestionan el edificio, se centra en las colecciones, a las que debe custodiar, presentar y conservar en las mejores condiciones; pero también en el público, al que debe acoger con confort y sin barreras arquitectónicas y en el personal, que ha de poder trabajar en las mejores condiciones de comodidad, siempre con la intención de lograr el citado objetivo de excelencia.

De ahí la importancia de una adecuada gestión de infraestructuras, cuestión a la que desde hace tiempo se ha dado importancia en nuestro país, como podemos comprobar si analizamos, siquiera someramente, la historia reciente de la profesión museológica. Muchas de las grandes figuras que impulsaron el desarrollo de la museología española a lo largo del siglo XX destacaron también por el interés que prestaron a los edificios y a los montajes expositivos, pudiendo recordar entre ellos, por ejemplo, a José María Álvarez Sáenz de Buruaga, director del Museo Arqueológico de Mérida; Joaquín María de Navascués, director del Museo Arqueológico Nacional; o Consuelo Sanz-Pastor, directora del Museo Cerralbo, todos ellos eficientes gestores y promotores de infraestructuras.

La presencia de estos profesionales en los procesos de concepción, proyecto y ejecución de las infraestructuras que promovieron fue esencial para el éxito de los mismos, pues solamente ellos y sus colaboradores en el museo conocían en profundidad las instituciones, su funcionamiento, debilidades y necesidades, y las necesidades de las colecciones. Con más motivo, si partimos de la complejidad de la profesión museológica de la que antes hablábamos, debe favorecerse en la actualidad la integración del profesional del museo en los equipos de creación de infraestructuras, en los que son también necesarios, por supuesto, otros perfiles técnicos, que sin embargo se acercan al museo de manera sólo tangencial.

Esta implicación no debe limitarse al momento de impulso o redacción de un proyecto de edificio de museo, sino que ha de abarcar toda la gestación y vida útil de las infraestructuras, desde la planificación y programación inicial de actuaciones, a la coordinación de intervenciones necesarias para construirlas y la gestión y mantenimiento de los inmuebles e instalaciones que resulten de estos trabajos. En todo caso, la participación del profesional del museo en dichas tareas debería realizarse a través de su incorporación a equipos de carácter multidisciplinar.

**Figura 2.** Nave principal del Museo Nacional de Arte Romano de Mérida, cuya construcción fue impulsada por el director del Museo Arqueológico de Mérida, José María Álvarez Sáenz de Buruaga (Foto Víctor Cageao, 2 de agosto de 2007).



## INTEGRACIÓN EN EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES

De la capacidad que los profesionales de los museos tengan para integrarse en equipos compuestos por perfiles variados dependerá en gran parte su competencia para enfrentarse a las responsabilidades a las que nos hemos referido, aunque también influyen, como en cualquier otro trabajo, sus cualidades personales.

Ciertamente, sería idóneo que cualquier profesional que desee enfrentarse a la gestión de infraestructuras de museos lo hiciese con la humildad suficiente para reconocer, en las ocasiones que lo requieran, su carencia de conocimientos sobre materias que pueden resultarle ajenas, como podrían ser la arquitectura o la ingeniería. Del mismo modo, desde la responsabilidad hacia el museo y su conservación, sería ideal que el profesional del museo que trabaje en la gestión de infraestructuras estuviese dotado de capacidades como la síntesis, para abordar el trabajo preciso sin excesos; el orden, para exponer necesidades con la jerarquía precisa; la anticipación, para detectar problemas antes de que se produzcan; la reflexión, para localizar las necesidades precisas; o la versatilidad, para abordar, desde una visión global, un abanico lo más amplio posible de tareas, en pro del bien del museo y de su infraestructura.

La posesión de estas cualidades facilitará, lógicamente, el permanente diálogo que los museólogos que coordinen el largo proceso que puede suponer la creación o gestión de una infraestructura de museo han de establecer con los titulares, administradores y diseñadores que lleven a cabo el proyecto, y con cuantos otros profesionales deban aportar sus conocimientos en materias concretas.

La formación de grupos de trabajo integrados por profesionales de distintas formaciones, que se complementen mutuamente, ofreciendo puntos de vista que de manera individual hubiesen sido imposibles de adquirir, es una de las premisas indiscutibles no sólo en el ámbito de los museos, sino en cualquier otro campo laboral. Para que el equipo funcione es necesario que las responsabilidades sean compartidas, que las actividades puedan ser coordinadas, que los programas se planifiquen en equipo y apunten a un objetivo común, que se defina un liderazgo efectivo, se propongan canales de comunicación, se cree un ambiente de trabajo armónico, se entregue toda la información a todos los participantes, se definan tiempos claros y lógicos y se persiga la buena comunicación interpersonal. Todo ello implica la necesidad de estructurar, con antelación a la planificación y ejecución de cada trabajo, un equipo específico para él, lo que exige a su vez un tiempo y una clarificación de objetivos previa.

Por ejemplo, en el proceso de desarrollo de un edificio de museo, deberían formar ese equipo diferentes «agentes de la edificación»<sup>1</sup>: promotores, proyectistas,

---

1. Según la Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación de España.

directores de obra, directores de ejecución de obra y otros agentes, desde las entidades de control de la edificación a los suministradores de productos. Lo adecuado sería el establecimiento de cauces organizados de relación que favorezcan el desarrollo de los procesos de preparación, diseño y ejecución del edificio, de manera que en cada fase intervengan los profesionales necesarios de manera conjunta y coordinada. En el caso concreto de la fase de planificación previa a la ejecución de la obra sería fundamental la formación de equipo entre el promotor, representado en la mayor parte de los casos por la entidad, pública o privada, que administra el museo (que en ocasiones puede ser el propio museo), los profesionales de la museología que van a gestionarlo, y cuantos expertos en materias concretas sean necesarios, a los que se sumará en la fase de diseño el proyectista, que en principio será el arquitecto, quien suele ir acompañado de otros especialistas: ingenieros, diseñadores, calculistas, etc. Este mismo proceso debería repetirse en el desarrollo de otras infraestructuras para el museo, como la exposición o los equipamientos. De hecho, desde la perspectiva de nuestro campo de estudio, es especialmente evidente la necesidad de formación de un equipo sólido en el momento de ejecución de una instalación expositiva, en la que el papel de los profesionales del museo es más intenso por tratarse de actuaciones con las colecciones, cuya gestión es propia del museo, y en el que éstos deben relacionarse de la forma más fluida posible con los diseñadores, los directores facultativos, los productores gráficos y audiovisuales, e incluso con los usuarios, el público al que va dirigida la exposición.

Sin embargo, la experiencia y los estudiosos del tema nos indican que no existe mucha costumbre, al menos en España, en la formación de equipos para el desarrollo de labores en materia de infraestructuras de museos, siendo habitual el trabajo individual y la aparición de desavenencias entre los profesionales encargados de la ejecución de los trabajos. Gail Dexter Lord y Barry Lord, en la introducción de su libro *The manual of the museum planning* (1999: 1), ponen en evidencia que, a menudo, cuando los edificios construidos o renovados para acoger museos no desarrollan todo su potencial ni funcionan todo lo bien que debiesen, técnicos y conservadores culpan a los arquitectos, por no haber escuchado suficientemente sus necesidades antes de proceder al diseño del edificio; de manera simultánea, los arquitectos critican a los responsables del museo por no haberles proporcionado un adecuado programa y los responsables políticos acusan a los técnicos por no haber desarrollado un programa útil. El resultado final es que el edificio no cumple su función, el dinero invertido queda total o parcialmente desperdiciado, las colecciones y el público pierden una oportunidad y se confirma la comentada «mala relación» entre arquitectos y conservadores de museos.

**Figura 3.** Equipo de profesionales que gestionaron la programación, proyecto y ejecución de la exposición permanente del Museo Arqueológico de Asturias, durante la inauguración de la nueva sede del museo (Foto Víctor Cageao, 21 de marzo de 2011).



En la mayor parte de las ocasiones el problema viene generado por posturas profesionales erróneas y a veces contrapuestas. Algunos responsables de museos, por ejemplo, consideran que la edificación de una sede para la institución es una tarea exclusivamente constructiva, que sólo puede resolver un profesional de la arquitectura, y en la que poco o nada podrían participar quienes se ocupan de la preservación de las colecciones; otros profesionales del museo adoptan la postura opuesta: dejándose llevar por la experiencia, imaginan un edificio ideal para la colección y pretenden exigirle a los diseñadores que definan su proyecto siguiendo a pies juntillas sus indicaciones, aunque éstas carezcan de lógica arquitectónica o estructural. La misma disparidad se produce entre los arquitectos, algunos de los cuales consideran que su labor se ha de limitar a traducir a planos técnicos las especificaciones que determinen los museólogos, sean éstas cuales sean, mientras que otros se consideran capaces de idear el mejor museo, sin necesidad de escuchar a los profesionales que lo van a hacer funcionar.



Evidentemente, en toda la cuestión influyen las cualidades personales antes citadas y también las actitudes: algunos profesionales son individualistas y otros no, y ante este tipo de posturas es difícil actuar. De cualquier modo, es necesario apuntar que sí existe una razón lógica que puede estar en el origen de los comentados desencuentros entre arquitectos y museólogos y que expone con claridad Juan Carlos Rico en la introducción de su obra *Museos, Arquitectura, Arte. Los espacios expositivos* (1994: 13) cuando reconoce que el conflicto y los criterios diferentes, y en muchos casos encontrados, de arquitectos y museólogos, se deben primordialmente a sus diversas formaciones, que llegan al objeto museable desde ángulos contrapuestos: espacial y práctico en el caso de los primeros, teórico y minucioso en el de los «historiadores».

Efectivamente, el arquitecto, por formación, se supone capacitado para enfrentarse al diseño de cualquier tipo de edificio, pero su conocimiento previo del funcionamiento de un museo no tiene por qué ser muy profundo; lo conocerá probablemente de manera superficial y deberá realizar una inmersión rápida en el mismo; la redacción del proyecto del museo y su ejecución, que además puede simultanearse con otros proyectos, representarán un momento puntual en su currículum; cuando la construcción del museo finaliza, el arquitecto dejará de ocuparse de lleno de este edificio, para dedicarse a otros trabajos. Para el museólogo, la remodelación o construcción de un nuevo edificio para el museo en el que trabaja representará, a menudo, un momento estelar en su carrera; conocerá con profundidad las necesidades de las colecciones y aquello que debe exigírsele al edificio que acoja el museo, y lo podrá comprobar cuando acabe la construcción del edificio y comience su plena relación con el mismo, pero, en principio, carecerá de conocimientos espaciales, estructurales o técnicos en el ámbito de la arquitectura. En España esta situación ve incrementada su trascendencia por la escasez de arquitectos museólogos, que sí abundan, por ejemplo, en los países iberoamericanos.

Ambas formaciones habrán de ser, pues, mutuamente complementadas, si colaboran integrándose en una red global, en la que cada uno tenga una responsabilidad definida y se determine con claridad el modo, tiempo y procedimiento en que intervenir, evitando situaciones en las que el arquitecto se vea obligado a actuar como conservador de museos y viceversa. Por tanto, para que la colaboración resulte satisfactoria no sólo es necesaria la formación de un equipo, sino que ha de determinarse un orden de actuación y la transmisión de la información de manera adecuada.

Efectivamente, la forma y tiempo en que se organiza el trabajo es fundamental. Lo habitual suele ser que cada profesional trabaje en soledad y someta a conocimiento del resto el producto de su esfuerzo cuando ya está terminado y resulta difícil de modificar, como recuerdan los ya citados Lord & Lord, en su obra *The Manual of Museum Planning* (1999: 5). Tampoco pueden olvidarse en este punto las exigencias de políticos y respon-

sables administrativos que juegan, en el proceso de desarrollo de una infraestructuras de museo, el papel de clientes (Muñoz Cosme, 2008: 70); a menudo saben lo que quieren y para cuándo lo quieren, pero a veces anteponen, por cuestiones electorales, tiempos de trabajo reducidos o anuncios públicos de actuaciones poco reflexionadas a la investigación detallada sobre cuánto tiempo, cuánto dinero y qué estructura de trabajo se necesita en realidad para conseguirlo.

### PLANIFICACIÓN DE ACTUACIONES

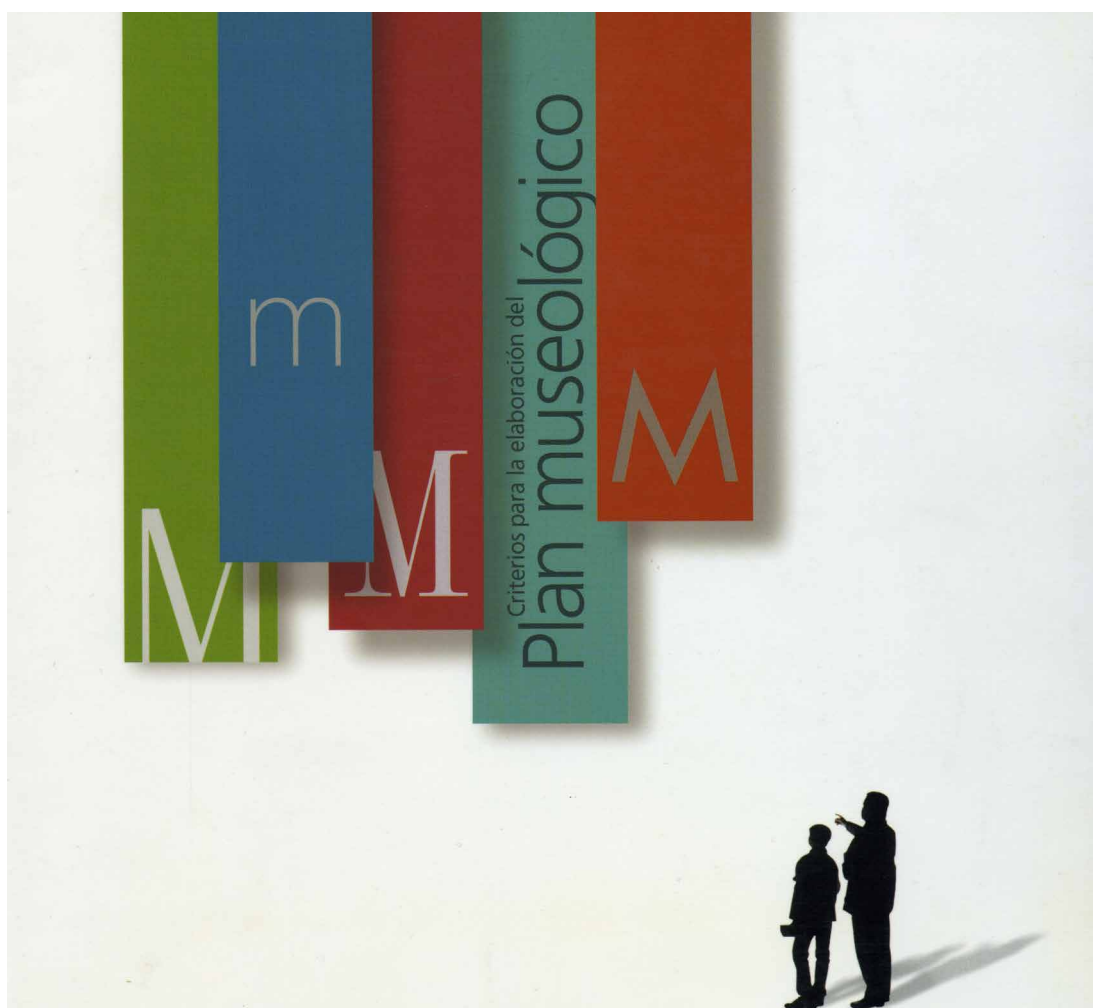
Por tanto, si integrarse en un equipo de personal es una tarea importante del profesional de museos, transmitir la información de manera adecuada no es menos fundamental. Es preciso, por tanto, coordinar a los profesionales implicados en los procesos de creación o modificación de infraestructuras, y organizar y medir cometidos, tiempos y maneras de trabajar de políticos, museos, arquitectos y demás agentes de la edificación, individual y colectivamente, por medio de la aplicación de métodos de planificación.

Denominamos *planificación* al proceso o conjunto de procesos que definen una actividad o procedimiento de trabajo, para coordinar con anterioridad a su desarrollo los comportamientos y responsabilidades de los diferentes agentes que han de intervenir, precisando objetivos y medios (económicos, físicos, humanos...), así como procedimientos y mecanismos de control y evaluación. Los métodos de planificación generados en la empresa son susceptibles de ser usados en los museos, adaptando a sus objetivos y necesidades los conceptos definidos y desarrollados en otros ámbitos profesionales, y tomando en consideración que, en la institución museística, la conservación, documentación y acrecentamiento de los bienes culturales deben ser conjugados con la presentación ante el público, que la viabilidad y la eficacia no se miden con parámetros empresariales de beneficio económico, sino con indicadores de efectividad cultural, y que la planificación no debe pretender en ningún caso ir en contra de la espontaneidad propia del museo, sino asegurar una capacidad de respuesta perfilando un plan de acción (Chinchilla, 2008: 25). El objetivo final sería, precisamente, como decíamos, transmitir adecuadamente la información, pues, como afirma Muñoz Cosme (2008: 71), el resultado será mejor si los responsables del museo definen con precisión y claridad lo que quieren para contárselo al arquitecto y si el arquitecto elabora a partir de ese material su discurso proyectual y lo comunica con claridad, utilizando los medios que sea: maquetas, planos, diagramas...

A pesar de ello, la aplicación de métodos de planificación al museo no está todavía generalizada, aunque en países como Estados Unidos, Canadá, Francia o Reino Unido tiene ya larga trayectoria. Lo habitual es que los museos acudan a ciertos técnicos (arquitectos, consultores, gestores, economistas...) para resolver problemas concretos

de espacio, organización o gestión, a menudo de manera apresurada y con apremio de plazos y dineros; en estas condiciones suelen ofrecerse soluciones también apresuradas y poco efectivas. Sin embargo, la planificación museística no puede improvisarse: debe ponerse en práctica con anterioridad a cualquier intervención, reflexionando sobre la situación previa en todos los ámbitos del museo y definiendo necesidades de futuro, hasta plasmar sus conclusiones en documentos escritos, comprensibles por los profesionales de la arquitectura y de otros ámbitos, que periódicamente puedan ser evaluados. En España, la iniciativa más destacada en pro de la planificación museística ha sido llevada a cabo por el Ministerio de Cultura, que ha definido un método de elaboración de documentos de planificación de actuaciones en museos, denominado *Plan Museológico*, cuyas bases se establecen en la publicación *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (VV.AA., 2005).

**Figura 4.** Portada de la publicación *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, VV.AA., Ministerio de Cultura, 2005.





Con este método, el Ministerio intentó asentar pautas para la planificación y programación del trabajo interno en los museos, estatales o de otras titularidades, llevar a cabo una normalización terminológica y definir un contenido básico para los documentos museológicos, especialmente aquellos relacionados con la exposición permanente (Martínez, 2005: 28; Cageao y Chinchilla, 2007: 54). El plan pretende ser una «hoja de ruta» flexible, de la que derivarán líneas estratégicas con objetivos claros y priorizados, lo que implicará elecciones importantes, análisis de riesgos y una permanente actualización y flexibilidad (Azor e Izquierdo, 2008: 64). Para ello propone la realización de un planteamiento conceptual y un análisis de la situación actual y, tras la toma de decisión, el establecimiento de programas de necesidades en todos los ámbitos del museo, que luego serán desarrollados por medio de proyectos, externos ya al Plan.

La redacción del Plan Museológico no está únicamente enfocada a los ámbitos arquitectónico o expositivo, pero sí puede estar motivada principalmente por cuestiones de infraestructuras, y en su aplicación y desarrollo posterior habrán de contemplarse necesariamente aspectos de carácter arquitectónico y expositivo, cuyos hitos principales serían la elaboración del diagnóstico de la situación edificatoria previa, la toma de decisión, que puede implicar la creación de un nuevo museo, la rehabilitación de la sede existente o su ampliación, la redacción de programas arquitectónico y expositivo, y la definición y ejecución de estudios y actuaciones previas necesarias para llevar a cabo las obras e instalaciones correspondientes.

*Programa arquitectónico.* En el proceso anteriormente expuesto es especialmente importante para los profesionales del museo el momento de redacción del programa arquitectónico, que debe ser un documento de necesidades edificatorias integrado en una estrategia de planificación global, que determine los requisitos espaciales y de infraestructuras (instalaciones y equipamientos) del museo.

Es importante que los profesionales del museo acepten que la redacción de este programa debe ser asumida por ellos, puesto que ellos son los únicos que tienen el conocimiento profundo de las necesidades de la institución, sin perjuicio de que profesionales externos puedan colaborar en su elaboración, en caso de ser necesario. El programa, que ha de ser preparado con la intención primera de que resulte manejable y recopile la información precisa, pero no la superflua, 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 la institución, sin quedarse corto en el planteamiento de necesidades, pero también sin excederse, para no dar lugar a infraestructuras sobredimensionadas, imposibles de mantener. De este modo, el programa que han definido los profesionales del museo servirá de base para la redacción

de proyectos y para la preparación de las correspondientes contrataciones o concursos, en su caso.

Atendiendo a esta filosofía, el objetivo del programa ha de ser la exposición de criterios y pautas, pero no la aportación de propuestas ni soluciones concretas de carácter arquitectónico, puesto que esta tarea será el cometido del proyecto. En ocasiones, sobre todo cuando los gestores del museo conocen en profundidad su edificio, es imposible, o al menos muy difícil, abstraerse totalmente de la extracción de conclusiones previas, pero sí se deberían evitar las imposiciones, que pueden coartar a los diseñadores e inducirles a la toma de decisiones equivocadas.

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. De este modo, deberán tenerse en cuenta informaciones de carácter institucional, sobre objetivos, misión y expectativas del museo; de colecciones, para conocer datos sobre medidas, pesos, ritmo de crecimiento...; exposición, sobre piezas a mostrar y discursos a seguir; seguridad; difusión y comunicación, para obtener datos sobre actividades a desarrollar en el edificio y expectativa de público; de recursos humanos, sobre la cantidad de personas que trabajan o pueden llegar a trabajar en la sede del museo o, finalmente, económico, sobre la disponibilidad presupuestaria para la ejecución del edificio. No obstante, en algunas ocasiones el programa arquitectónico puede redactarse independientemente, al margen de otras planificaciones generales, y en estos casos debería incluir anexos que proporcionen informaciones sobre necesidades y características del museo que puedan condicionar los espacios.

En la redacción del programa arquitectónico, los profesionales del museo deberán prestar especial atención a la exposición de aspectos relacionados con el programa funcional y necesidades de carácter museológico y de interrelación entre la arquitectura y el discurso, pero también a otros aspectos importantes, como el respeto a las normas de protección patrimonial y a la integración de restos arqueológicos, cuando sea posible, la interacción con la ciudad, o el cumplimiento de legislaciones en materia de accesibilidad y seguridad y salud, que serán interpretadas y expuestas con la especial visión del profesional del museo. Básicamente, deberían incorporarse nociones sobre las siguientes materias, cuyo contenido controlan, principalmente, los profesionales del museo:

- Consideraciones previas, aspectos que, de partida, pueden ser de interés en cualquier ámbito, tanto si existe un edificio en el que se va a intervenir, como si no, datos como la descripción del emplazamiento y de sus condiciones morfológicas, hidrológicas o geológicas; régimen

urbanístico vigente; situación legal de las fincas o los edificios; cargas y servidumbres; documentación arqueológica; historia del edificio; descripción arquitectónica pormenorizada; relación de elementos singulares vinculados a la arquitectura; documentación fotográfica y planimétrica...

- Criterios generales de filosofía arquitectónica: cómo debe presentarse el edificio ante la sociedad y la ciudad, puesto que será la cara visible del museo.
- Criterios de funcionamiento, relacionados con la consideración del edificio como instrumento para la conservación de los bienes culturales, gracias a la obtención de los parámetros medioambientales adecuados y con la consideración del edificio como centro cultural público, en los que se definan pautas de convivencias de usos, horarios, afluencias, capacidades...
- Necesidades relacionadas con accesos y circulaciones, tanto de los distintos grupos de personas que se prevé vayan a acceder al edificio (visitantes generales, acreditados, proveedores, servicios...), como de colecciones, destacando los recorridos más habituales y las pautas para el diseño de escaleras, aparatos elevadores y pasillos en lo relativo a dimensiones, resistencia de carga, revestimientos, etc.
- Criterios de actuación en materia de edificios históricos, en su caso, atendiendo al respeto a los sistemas constructivo, espacial y compositivo y a la reversibilidad de actuaciones, aportando, además, recomendaciones para la conservación del propio edificio y sus elementos singulares.
- Criterios sobre seguridad para el edificio, los bienes culturales muebles y las personas, definidos desde una perspectiva integral y atendiendo a la particularidad de cada espacio que se proponga, y grados de accesibilidad del público, con los cuales deberán ser clasificados los espacios que se refieran en el programa.
- Exigencias a las instalaciones, pautas básicas sobre requisitos técnicos que ha de poseer el edificio, así como capacidades o parámetros medibles.

- Referencias a la sostenibilidad, para asegurar la economía de construcción y la sencillez de mantenimiento futuro.
- Relación de espacios que precisa el museo, en la que se adjunte una lista de dependencias necesarias, caracterizados según dos particularidades: su cualidad de local público o privado y la presencia o ausencia de colecciones en su interior. En cada uno de estos espacios se han de precisar los fundamentos para la existencia del espacio; los cometidos, usos, funciones y cualidades del mismo; la superficie o capacidad aproximada con la que debe contar; las relaciones que debe mantener con otros espacios; sus accesos particulares; su distribución interna, compartimentaciones o subespacios; tratamientos y acabados específicos de paramentos, solados y techos; condiciones medioambientales específicas; tipo de iluminación; tipo o tipos de público a los que está destinado; grado de accesibilidad y ámbito de seguridad; requisitos técnicos de los que debe estar dotado y equipamientos que el espacio debe poder acoger (mobiliario, etc.).

*Programa expositivo.* Definida como la presentación ordenada e informada de objetos colocados unos al lado de los otros para ser vistos por el público y formular un discurso articulado en una secuencia sintáctica que logre que la colección resulte expresiva para el público (Izquierdo y Cageao, 2007: 36), la programación y montaje de la *instalación expositiva*, entendida como el conjunto de elementos volumétricos, técnicos y gráficos que protegen y enfatizan las piezas, han sido considerados desde siempre cometidos prioritarios de los profesionales de los museos. La instalación expositiva estará compuesta por un conjunto de elementos materiales que permitirán exhibir las colecciones y transmitir su mensaje, conservándolas adecuadamente y protegiéndolas de actos vandálicos o descuidos. Formarán parte de la instalación, por tanto, los elementos muebles que contengan las colecciones y los que las soporten, los sistemas de iluminación que permitan su visión, los elementos gráficos o audiovisuales que informen sobre ellas y los elementos complementarios que las contextualicen, configurando un conjunto con entidad propia.

Pero para que las piezas se conserven y exhiban con seguridad y estabilidad, de forma duradera, para que el recorrido del público resulte adecuado y el mensaje del museo se transmita correctamente, la instalación expositiva deberá ser pensada y definida literaria y gráficamente con arreglo a unas condiciones técnicas, medida y presupuestada, es decir, proyectada con criterio arquitectónico y museológico y construida de acuerdo con

ese proyecto, en el que el detalle, el diseño, la iluminación y la selección de materiales jugarán un papel decisivo. El profesional del museo tiene la responsabilidad de transmitir al diseñador las pautas para lograr rentabilizar la relación con la arquitectura, de manera que ésta pueda proporcionar espacio cuantitativamente suficiente y cualitativamente conveniente para la exposición y, a la inversa, para que la instalación expositiva se adecúe a las características de la arquitectura que la acoge, dialogando con su geometría, sus calidades y materiales y, sobre todo, con su filosofía.

Esta coordinación no siempre es sencilla y, por eso a menudo se habla de competencias e incluso de malas relaciones entre instalación expositiva y edificio. Cuanto más específicamente se haya ideado la arquitectura del museo para responder a las necesidades de la exposición, menos afectará la construcción de ésta a los valores del edificio, que a su vez facilitará la mejor transmisión del mensaje museístico. A nuestro criterio, la solución para evitar desencuentros se sitúa en la planificación: para redactar un proyecto arquitectónico de museo los profesionales de la arquitectura no sólo han de requerir a los del museo una definición previa de los espacios necesarios, sino también pautas de lo que va a ser la exposición, características de la colección que se va a exponer y condiciones de los recursos expositivos que la van a acompañar; es decir, será necesario elaborar un programa expositivo que, si es posible, vaya integrado en una herramienta de planificación global, como puede ser el Plan Museológico.

Siguiendo la metodología del Ministerio de Cultura, los profesionales del museo deberían abordar la elaboración del programa expositivo en dos fases, que recogerán un mismo contenido, con dos grados de detalle (Cageao, 2008: 106; 2011: 183). La primera fase se debería elaborar conjuntamente con los demás programas, con anterioridad a la definición del proyecto arquitectónico, el cual se redactará teniendo en cuenta sus directrices, así como las que se deriven del programa arquitectónico y de los demás programas; presentará un avance sobre los contenidos de la exposición permanente que se desea para el museo y definirá la estructura del discurso, aportando una visión general de las colecciones que se pretenden exponer (sin necesidad de incluir la lista cerrada de las mismas), de las condiciones más importantes que exigen para ser exhibidas y de los elementos y recursos museográficos que las acompañarán (Izquierdo y Cageao, 2007: 37). La fase II será posterior a la redacción del proyecto arquitectónico y ha de ser mucho más precisa que la primera, pues parte de una realidad espacial definida y conoce los valores del espacio expositivo al que ha de dotar de contenido; por ello debe ser muy concreta y detallada, profundizando en las apreciaciones, contenidos, requerimientos y condicionantes de la exposición permanente.

En estas condiciones, no se nos escapa que la elaboración del programa expositivo es un trabajo laborioso y, a menudo, dilatado en el tiempo, mucho más de lo que puede ser

el programa arquitectónico, debido a sus implicaciones de carácter práctico, científico y político. Es imprescindible que en su preparación participen todos los profesionales del museo, desde los conservadores y ayudantes del museo, que habrán de desarrollar los hilos conductores del discurso, ejerciendo labores de investigación y de identificación, localización y selección de piezas, elementos gráficos (fotografías, dibujos, etc.); elaboración de los contenidos de los textos y guiones de audiovisuales y las condiciones de los elementos de apoyo, hasta los restauradores, los responsables de seguridad e incluso los de mantenimiento y administración del museo, que ayudarán a calibrar con mejor precisión las condiciones que deberá reunir la muestra permanente, desde el punto de vista de la economía y la sostenibilidad.

Los profesionales del museo han de acertar en la manera de definir el mensaje a transmitir; el concepto de la exposición, sus aspectos organizativos y jerarquía de contenidos; sus principales valores científicos; la selección de piezas, identificada, organizada por áreas y en la que cada una de ellas vaya acompañada por una definición de sus necesidades de conservación, presentación y manipulación en la exposición, cometido éste que sólo los profesionales del museo pueden abordar; su jerarquía, formación de conjuntos, etc. Además, en el proyecto expositivo han de definirse las características de los soportes y contenedores de las colecciones y de los elementos museográficos de apoyo, como maquetas e interactivos que acompañan a las colecciones, que también han de ser proyectados y presupuestados; igualmente, de los textos e informaciones que se integren en la exposición, definiendo sus tipos, jerarquías, formatos, idiomas, soportes y versatilidades de cambio. Todas estas precisiones tienen su relevancia, puesto que el proyecto expositivo resultante no sólo ha de dar respuesta al programa con diseños formales, sino también con cuantificaciones económicas, que se verán afectadas por la precisión en la definición de las necesidades.

### COORDINACIÓN DE ACTUACIONES

Otra de las funciones esenciales que los profesionales del museo han de desarrollar en el ámbito de las infraestructuras es la coordinación de actuaciones. Una vez integrado el equipo de trabajo y planificada la actuación es necesario llevarla a cabo y son los profesionales del museo los que han de asumir la responsabilidad de garantizar que el avance del proceso sea el adecuado. En este sentido, no deberían desentenderse de la ejecución de ninguna actuación en el museo, aunque no esté únicamente relacionada con la colección; bien al contrario, es necesario que acepten el papel de controladores (o al menos participantes) de los procesos de intervención arquitectónica, de equipamientos o de conservación, como una tarea propia, realizada de manera individual o como acompañamiento de otros profesionales que la hayan asumido.

Esta participación puede empezar incluso antes de la disposición de los documentos de diseño arquitectónico o expositivo, en el momento de selección, puesto que uno de los cometidos del profesional de museos debería ser su integración en procesos de selección, formando parte de los jurados o tribunales de concursos y en comisiones de valoración, durante los cuales deben realizarse informes de valoración plenamente justificados.

Cuando ya la redacción de los proyectos está confiada a un equipo concreto, será obligación de los profesionales del museo realizar un seguimiento de la elaboración de los mismos, considerando que el análisis de los proyectos tiene un matiz de complejidad debido al lenguaje gráfico que siguen los proyectos, que debe ser comprendido por los profesionales del museo, aun a costa de realizar esfuerzos para ello. Es sobre todo en el momento de desarrollo del anteproyecto cuando el trabajo de seguimiento debe ser más intenso, porque es entonces cuando se puede detectar la adecuación de la forma arquitectónica o expositiva a las necesidades del museo y cuando pueden ser modificadas sus formas, circulaciones, organizaciones de usos, etc., en caso de ser necesario, con mayor facilidad.

Del mismo modo, sería conveniente que los profesionales del museo se implicasen en el seguimiento de la ejecución de obras, aunque el control técnico de las mismas deba ser asumido, lógicamente, por los directores facultativos, puesto que el museo debe poder comprobar en todo momento que lo que se está ejecutando es lo que necesita y que se ajusta a lo que se ha proyectado. Tampoco debemos obviar el hecho de que, en ocasiones, es ya en obra cuando se detectan disfunciones o errores de proyecto, que pueden estar a tiempo de ser corregidas y que a veces son los usuarios los que, en el proceso de construcción física, detectan estos problemas con mayor facilidad.

En el ámbito expositivo, la participación durante la selección del equipo de diseño o la redacción del proyecto es similar, pero la intervención del profesional del museo en el momento de la ejecución debe ser mucho más intensa, puesto que se va a manipular la colección y es el museo el principal responsable de su conservación y presentación. Por ello, la localización y preparación de las colecciones para su traslado a la exposición y el control de sus movimientos y de su colocación en los soportes y contenedores expositivos han de convertirse en cometidos principales del profesional del museo, que ha de desarrollar, en los delicados momentos del montaje, una amplia capacidad de respuesta ante circunstancias sobrevenidas.

Del mismo modo, es fundamental en esta etapa el desarrollo y control de los contenidos, tanto de los audiovisuales, como de los textuales, gráficos o interactivos, suministrando la información y revisando y corrigiendo, cuando sea necesario, las pruebas de textos, videos o dibujos, por ejemplo. También el museo debe ser el responsable



**Figura 5.** Equipo de profesionales que gestionaron la programación, proyecto y ejecución de la rehabilitación del Palacio de la Aduana de Málaga, para Museo de Málaga durante una visita a las obras (Foto Víctor Cageao, 21 de octubre de 2009).



de la inspección de las medidas de accesibilidad para todos los públicos y de divulgación de la exposición.

Muy importante dentro de la ejecución de los montajes expositivos es el control y gestión de los cambios, que han de ser asumidos como tareas principales de los museólogos coordinadores, teniendo en cuenta que se trabaja con herramientas administrativas y que el desarrollo de modificaciones físicas puede implicar gastos que deben ser analizados para valorar su viabilidad administrativa. El cambio puede obligar a prescindir de elementos antes previstos y a modificaciones en la disposición de colecciones o contenidos, que deben ser supervisados por los coordinadores del museo. En este sentido es igualmente importante el control del gasto y de los presupuestos.

Finalmente, no debemos tampoco olvidar que, junto a los procesos de edificación y montaje expositivo, los profesionales del museo tienen también la obligación de coor-



dinar los procesos de dotación de otros equipamientos del museo, para los que se deben elaborar programas de necesidades, solicitar presupuestos, valorar prototipos, seleccionar productos y controlar las contrataciones y suministros.

### **GESTIÓN Y MANTENIMIENTO**

Para finalizar, hemos de ser conscientes de que el trabajo de los profesionales del museo no termina, sino que, en cierto sentido, empieza, cuando se termina la obra o la exposición.

Son los profesionales del museo los que deben gestionar esas infraestructuras a partir del momento de su entrada en funcionamiento; este concepto de gestión supone el control del gasto que produce la infraestructura, con la plena detección de desvíos o incrementos injustificados, la vigilancia del deterioro físico, y la gestión de los cambios que pueden ser necesarios, a todos los cuales deberá darse forma administrativa y dotación presupuestaria adecuada, dentro de los cauces que permite la legislación vigente.

Responsabilidad del profesional del museo será también la puesta en marcha de nuevas intervenciones que los cambios necesarios y el discurrir del tiempo puedan exigir para el adecuado funcionamiento de la institución.

### **CONCLUSIÓN: EL EJEMPLO DEL RIJKSMUSEUM DE AMSTERDAM**

No existen manuales que recojan y regulen toda esta multiplicidad de funciones del profesional del museo y es realmente escasa la bibliografía al respecto y bastante reducida la formación reglada que se imparte, al menos, en nuestro país. Es realmente la experiencia la que ha enseñado a los conservadores, ayudantes y demás profesionales del ramo a realizar convenientemente su trabajo.

Sin embargo sí hay algunas muestras de reflexión comunicativa en torno a estos procesos y uno de ellos ha salido a la luz muy recientemente. Nos referimos a la edición del largometraje *The New Rijksmuseum*, que recoge el complejo proceso de rehabilitación y transformación de este gran museo holandés.

Durante todos los años que mediaron entre el inicio de la rehabilitación del museo en 2003 hasta su reapertura en 2013, el equipo dirigido por Oeke Hoogendijk, con la aprobación de las autoridades de los Países Bajos, siguió el trabajo de los arquitectos redactores del proyecto, los españoles Antonio Cruz y Antonio Ortiz; de los diseñadores de la museografía, capitaneados por el francés Jean-Michel Wilmotte; de las distintas empresas constructoras y de los profesionales del museo, encabezados por los dos directores que tuvo la institución durante el período, Ronald de Leeuw y Win Pijbes, y es testimonio de la complejísima interrelación entre todos ellos y, en este caso concreto, con la sociedad civil, que jugó un papel decisivo en la configuración final del proyecto.

**Figura 6.** Rijksmuseum de Amsterdam, durante el proceso de su rehabilitación (Foto Víctor Cageao, 17 de agosto de 2009).



Deseamos incluir, como conclusión a esta reflexión sobre las responsabilidades de los profesionales del museo, la recomendación de visión de este documental, muy expresivo de las tareas a las que nos hemos referido.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AZOR LACASTA, A.; IZQUIERDO PERAILE, I. (2008): «El Plan Museológico del Ministerio de Cultura», en AZOR LACASTA, A.; IZQUIERDO PERAILE, I. (Coords.) (2008): *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro* (Madrid, mayo de 2006), Ministerio de Cultura, Madrid: 61-71.

CAGEAO SANTACRUZ, V. (2008): «El programa arquitectónico del Plan Museológico», en AZOR LACASTA, A.; IZQUIERDO PERAILE, I. (Coords.) (2008): *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro* (Madrid, mayo de 2006), Ministerio de Cultura, Madrid: 101-110.

CAGEAO SANTACRUZ, V. (2011): «El programa expositivo: pensando en la exposición en paralelo a la arquitectura», en CAGEAO SANTACRUZ (Coord.) (2011): *El programa arquitectónico. La arquitectura del museo vista desde dentro*, Ministerio de Cultura, Madrid.

CAGEAO SANTACRUZ, V.; CHINCHILLA GÓMEZ, M. (2007): «La planificación de actuaciones arquitectónicas y expositivas en los museos estatales dependientes del Ministerio de Cultura de España: últimos ejemplos», *Revista Museos*, N° 26, Subdirección General de Museos de Chile, Santiago de Chile: 52-59.

CHINCHILLA GÓMEZ, M. (2008): «La planificación y los museos», en AZOR LACASTA, Ana; IZQUIERDO PERAILE, Isabel (Coords.) (2008): *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro*, Ministerio de Cultura, Madrid: 19-25.

IZQUIERDO PERAILE, I.; CAGEAO SANTACRUZ, V. (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*, Ministerio de Cultura/Agencia Española de Cooperación Internacional, Madrid: 29-45.

LORD, G.D.; LORD, B. (1999): *The Manual of Museum Planning* (2ª edición), The Stationery Office, Londres.

MARTÍNEZ GARCÍA, J. (2005): «Nuevas perspectivas de los museos ante el desafío del futuro», *museos.es Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, n° 1, Ministerio de Cultura, Madrid: 24-31.

MUÑOZ COSME, A. (2008): *El proyecto de arquitectura. Concepto, proceso y representación*, Reverté, Barcelona.

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

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

# 7.

DE LA PARTITURA A LA  
PUESTA EN ESCENA.  
REGISTRAR Y DOCUMENTAR  
ARTE CONTEMPORÁNEO

*Koré Escobar Zamora*

RESPONSABLE DE REGISTRO Y COLECCIÓN DEL MUSAC. MUSEO DE ARTE  
CONTEMPORÁNEO DE CASTILLA Y LEÓN



## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **From consignment to putting on display. Registering and documenting contemporary art**

The management of an art collection involves an exhaustive knowledge of it in order to establish both the professional profiles as well as the protocols needed to optimize the conservation and study of it. Regardless of the material objects that form each collection, it is absolutely necessary to adapt both parameters to the requirements of the present time. This premise becomes more evident in the case of contemporary art collections and poses a challenge for the areas and departments involved in registering, cataloguing, loaning and general control of the works that are part of these collections. As such, it is necessary to redefine the professional profiles that are necessary for the management of collections, as well as their limitations.

*Management, collection, contemporary, present,  
professional profile, protocols, challenge*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **Du livret à la mise en scène. Registres et documentation de l'art contemporain**

La gestion d'une Collection d'Art implique que celle-ci soit l'objet d'une connaissance exhaustive, pour que les profils professionnels requis et les protocoles de travail nécessaires à l'optimisation de sa conservation et de son étude puissent être établis. Indépendamment des objets matériels de chaque collection, il convient d'adapter ces deux paramètres aux besoins du moment. La prémisses devient encore plus impérieuse dans le cas des Collections d'Art Contemporain qui sont un défi inajournable pour les services et les départements concernés par l'enregistrement, le catalogage, les prêts et le contrôle - général - des œuvres qui les constituent. Une redéfinition est donc nécessaire, qui devra porter à la fois sur les profils professionnels nécessaires à la gestion des collections, et sur leurs démarcations.

*Gestion, collection, contemporain, présent, profil professionnel,  
redéfinir, protocoles, défi*

# 7.

## DE LA PARTITURA A LA PUESTA EN ESCENA. REGISTRAR Y DOCUMENTAR ARTE CONTEMPORÁNEO

*Koré Escobar Zamora*

RESPONSABLE DE REGISTRO Y COLECCIÓN DEL MUSAC. MUSEO DE ARTE  
CONTEMPORÁNEO DE CASTILLA Y LEÓN

Gestionar una colección de arte implica tener un profundo conocimiento de la misma que permita establecer, tanto unos protocolos de trabajo adaptados a las necesidades de la misma, como el equipo de trabajo necesario para el desempeño de las funciones que estos protocolos conlleven.

Rara vez se puede acudir al «nacimiento» de una colección y de un museo, así que, normalmente, se heredan protocolos y perfiles profesionales que se definieron en el momento de su creación. Por ello, se hace necesario una permanente revisión de los mismos y una constante voluntad de adaptación a los cambios que requieren, tanto los nuevos usos de los públicos, como las novedades tecnológicas en las herramientas de gestión.

En el caso de la Colección MUSAC, tuvimos la suerte de asistir a su creación y definición así como al posterior «nacimiento» del museo. Esto nos permitió generar un equipo y establecer unas líneas de actuación acordes a las necesidades que entonces tenía-

mos. No obstante y, pese a haber podido tener acceso a ese momento concreto de definición de procesos, con el tiempo, la experiencia y un conocimiento más precisos de la propia naturaleza de las obras que forman la Colección, se han tenido que ir adaptando, ajustando y definiendo toda una serie de protocolos de trabajo que permitan optimizar su gestión y dar solución a toda una serie de problemas que se han ido generando.

Por todo ello, tomamos como ejemplo la Colección MUSAC para exponer las adaptaciones que se han ido realizando en sus protocolos de gestión a lo largo de sus diez años de existencia, y a las necesidades tanto tecnológicas como materiales de las obras que la componen.

Pasamos así, a describir brevemente la Colección MUSAC y los perfiles profesionales que la gestionan:

La Colección MUSAC comenzó a adquirirse en 2003 y su ámbito de estudio, en ese momento, lo constituía el arte generado desde 1989 hasta el presente. Así, en las obras se incluían desde «disciplinas» consideradas tradicionales, a otras tales como la instalación, el vídeo (en su vertiente también de video-proyección y vídeo-instalación), artes en vivo, *net art*, animaciones digitales, obras creadas con distintos programas informáticos, etcétera, siendo, además, los soportes que albergan las obras muy variados. El modo principal de adquisición era –y sigue siendo– la compra, sobre todo en galerías, ferias y estudios de artistas ya que entre los intereses principales del museo se encuentra el estudio y fomento del arte del presente independientemente de su ámbito territorial.

El MUSAC se abrió al público en 2005, con una exposición temporal de obras de su recientemente creada Colección. Desde su apertura, se decidió que la Colección no se mostraría permanentemente, sino que se iría exponiendo paulatinamente, en el marco de distintas exposiciones temporales. Esto conlleva que la mayor parte de las obras de la Colección se encuentren almacenadas de forma permanente y salgan únicamente cuando son solicitadas en préstamo o bien, para participar en exposiciones temporales dentro del Museo. Desde su creación, en el año 2005, han salido en préstamo un total de 960 obras de la Colección.

Desde el inicio, el personal al cargo de la Colección lo constituye un registrador de obra y un ayudante de registrador –documentalista–, que inicialmente actuaban bajo las directrices de un conservador jefe y que se encargaban, además, del registro de las exposiciones temporales. Con el paso del tiempo, se unió al equipo un restaurador que se encarga de establecer las directrices en materia de conservación preventiva y elaboración de los informes de estado de las piezas, y dos personas más que auxilian en las labores de manipulación y movimientos de obra internos. Este equipo, que no difiere mucho de los equipos encargados de Colección en otros museos de un tamaño similar



al del MUSAC independientemente de cual sea su objeto de estudio, fue el encargado de «enfrentarse» a las obras de la Colección MUSAC, si bien, pronto se puso de manifiesto, que las obras requerían de un tipo de conocimientos al que este equipo por sí solo no podía dar respuesta.

La Colección MUSAC está, actualmente, compuesta por un total de 974 obras que suman 1 777 piezas. De éstas, un 50% está constituido por obra fotográfica o de naturaleza fotográfica en soporte papel o con impresiones sobre muy variados materiales, un 20% de obra de naturaleza audiovisual entre las que se incluyen distintas aplicaciones informáticas, un 20% de obra pictórica y un 10% de instalación.

Donde reside la mayor especificidad en su tratamiento es en las obras en vídeo y formatos audiovisuales o animaciones digitales, las performances y demás piezas artísticas no materiales, y en aquellas instalaciones concebidas para un espacio específico y por un tiempo específico de duración que, en ocasiones, se crean con motivo de una exposición temporal y son, posteriormente, destruidas para acoger la siguiente muestra, pero que sin embargo, ingresan en la Colección cuando ya no existen como obra objetual.

Es en este tipo de obra en el que vamos a centrar la atención, ya que el tratamiento de las demás piezas apenas difiere del que se realiza con otro tipo de colecciones.

Como señalábamos al principio del texto, hay que conocer y analizar cada obra por separado, y la Colección como un todo, para poder establecer los criterios más adecuados para su conservación y exposición. Analizada la Colección MUSAC señalaríamos como condicionantes importantes a tener en cuenta los siguientes:

- Heterogeneidad de formatos, soportes y técnicas
- Obras producidas desde el último tercio del siglo XX en adelante
- Modo principal de adquisición: compra en galerías, ferias y artistas directamente
- Autores, vendedores y productores vivos y accesibles
- Obras susceptibles de obsolescencia tecnológica
- Obras susceptibles de adaptación permanente a la tecnología puntera de la época

Partiendo de estas seis premisas se nos hacen presentes dos realidades que marcan el punto de arranque para una adecuada gestión de la Colección. Por una parte, observamos la absoluta necesidad de tener una documentación y una información exhaustiva y permanentemente actualizada de las obras y, por otra, se nos hace evidente que es necesario un equipo multidisciplinar en el que, a los perfiles profesionales tradicionales,

se unan otros de naturaleza más tecnológica tales como informáticos, y personal con conocimientos en electrónica, formatos digitales y audiovisuales, entre otros.

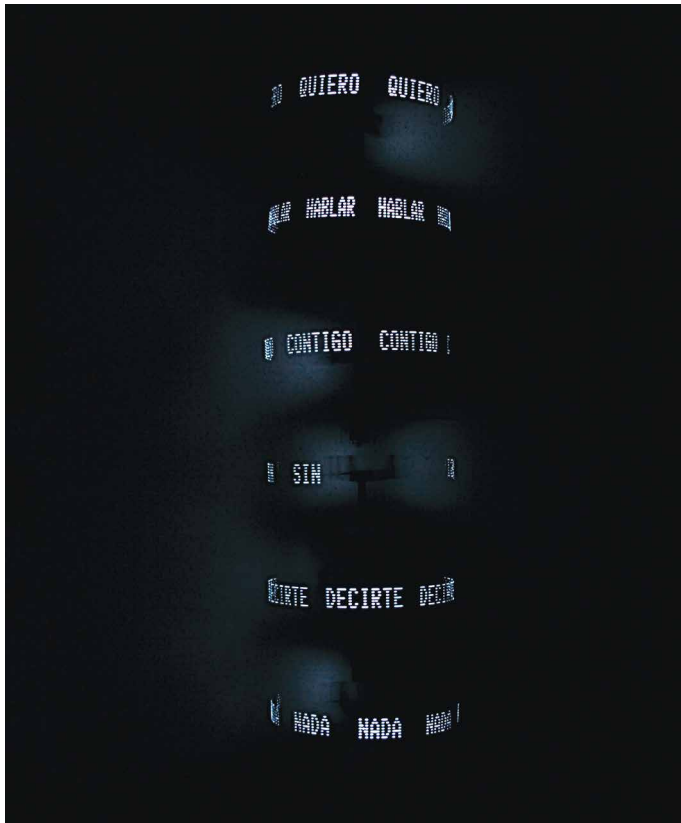
Al tratarse de una Colección en la que, salvo en contadas excepciones, la mayor parte de los autores están vivos, resulta muy accesible actualizar la información de las piezas y tratar directamente con artistas y productores las cuestiones de conservación y funcionamiento de las mismas así como buscar soluciones conjuntas cuando estas obras dan problemas de funcionamiento o tienen complicaciones no previstas de montaje. Esta facilidad de acceso a la información es muy ventajosa, y es aprovechada para obtener el mayor conocimiento posible de las obras de manera que se garantice la independencia técnicas con respecto a los artistas y productores finales de las mismas.

Esta información sobre la obra, debe empezar a recogerse desde el momento de la adquisición, ya que, en ocasiones, la apariencia de la obra adquirida difiere substancialmente con respecto a los objetos materiales que la forman realmente y que ingresan y se almacenan en el museo.

Por ello, en los procesos de adquisición, deben reflejarse y subsanarse, todas aquellas cuestiones que puedan generar dudas sobre la naturaleza material de la obra o sobre su funcionamiento.

En el caso de la Colección del MUSAC el modo de adquisición principal es la compra, por ello, los contratos de compraventa se han diseñado de tal manera que en los mismos se incluye una cláusula en la que se hace mención expresa a la necesidad de entregar, junto al contrato firmado, una «ficha» de información para el departamento de colección en el que se haga mención expresa a las necesidades de conservación de las obras, los datos del productor, los elementos necesarios para visionado y exposición, las instrucciones de montaje, la posibilidad de adaptación tecnológica a soportes más evolucionados y en la que se describa qué elementos forman parte integrante de la obra y cuales son sólo elementos de montaje, qué piezas requieren recambios... etc. Estas «fichas», se renuevan o re-diseñan en función de las necesidades específicas que se observan para cada obra.

Normalmente, la mayor preocupación sobre las obras en soportes no tradicionales tiene que ver con su obsolescencia tecnológica y con el hecho de que en muchas ocasiones los artistas no son los productores directos de las piezas, sino que éstas son modelos de marcas industriales –manipulados para constituirse en obra de arte– prototipos desarrollados en estudios de ingeniería industrial, obras de ebanistas y distintos gremios especializados, y un largo etc., y son, precisamente, personas de estos estudios, o bien asistentes de los artistas, quienes instalan por primera vez la pieza en el museo, aunque ésta sea parte integrante de la Colección.



◀ **Imagen 1.**  
Ángel Núñez Pombo  
QHCSN. De la serie  
ALTERNANCIAS, 2006  
Instalación, técnica mixta y  
dispositivos de LED/  
120 x 30 cm  
© El artista  
Colección MUSAC

▼ **Imagen 2.**  
Obra anterior en el almacén  
© Koré Escobar



Todo lo anterior dificulta tener un conocimiento y control integral de la obra por parte del equipo de Colección. Por ello consideramos una necesidad prioritaria evitar la dependencia de estos productores terceros, que actúan de intermediarios entre el equipo del museo y la pieza. Para conseguirlo nuestro personal trabaja mano a mano con el equipo encargado de instalar la obra por primera vez, y así podemos estudiar la obra y actuar sobre ella permitiendo la autonomía del museo de cara a su instalación futura.

Se ha dado el caso de vernos obligados a modificar la configuración de la obra para que se adapte a las necesidades de exposición o conservación del museo. En estas ocasiones, se cuenta siempre con el consentimiento del artista y con su colaboración.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente vamos a atender más detenidamente a los tipos de obras de los que hablábamos al inicio:

### OBRAS EN VÍDEO

Usando el ejemplo de la Colección del MUSAC cabe señalar que más del 20% del total de obras de Colección son en formato vídeo o audiovisual o creados mediante *software* informático.

Las obras en estos formatos comenzaron a adquirirse en el año 2003 y entonces no todas las galerías estaban familiarizadas con las peculiaridades de la obra en vídeo y sus soportes. Esto dio lugar a que en alguna ocasión se entregara la obra en DVD, soporte de reproducción pero no de almacenamiento, en lugar del máster<sup>1</sup> de la obra.

El primer paso de cara a la conservación de obra audiovisual es obtener una copia máster, ya que el DVD no es un formato de archivo y se daña con facilidad.

Con el tiempo, observamos que la variedad de formatos de máster de las obras aumentando y esto nos obligaba a disponer de una gran cantidad de dispositivos reproductores.<sup>2</sup> Por ello, el criterio adoptado para la conservación de la Colección de vídeo, fue no sólo conservar el soporte en el que nos llegaba la obra, junto a sus aparatos reproductores, sino también, digitalizar toda la colección audiovisual desde sus formatos máster y sin comprimir y pasarlos a discos duros.

1. Un máster de vídeo es la primera copia de grabación de vídeo ya montado a partir del cual se hace el resto de copias.
2. Los formatos máster en la Colección MUSAC –o asumidos como máster– incluyen copias en Betacam analógico, Betacam Digital, UMATIC, VHS, Cintas LTD, Mini DV, Pen drive, discos duros, tarjetas SD... etc.



◀ Imagen 3.

Marc Bijl

Reason to Believe, 2004

Instalación compuesta por veintidós altavoces y veintidós reproducciones sonoras.

Medidas Variables

© El artista

Cortesía MUSAC



Imágenes 4 y 5 (▲◀).

«Reason to believe» estaba compuesto por veintidós altavoces a través de los cuales se escuchaban 22 discursos. Estos discursos se reproducían desde 22 discman, con sus correspondientes cd, que se conectaban a cada altavoz. El mecanismo de la pieza hacía que cada día, durante el tiempo que la pieza estaba activa, los encargados de «encender» la exposición tuvieran que poner a funcionar cada discman individualmente, con su posterior apagado. Con el paso del tiempo el equipo de Colección contactó con el artista para adaptar la pieza a un sistema más eficaz de funcionamiento y se acordó transferir los discursos a un formato digital y enviarlos a través de un sistema multipista a cada altavoz. Todo el mecanismo se mantiene en un armario rack y simplifica y mejora, enormemente, la obra.

© de la imagen y cortesía: Koré Escobar



Esto, nos permite crear copias de visionado de alta calidad y, a su vez, migrar la Colección a otros discos duros más adaptados a la tecnología del momento cuando sea necesario. De esta manera, conseguimos que la información (o contenido conceptual de la obra) se perpetúe en el tiempo y siempre mantenga una calidad óptima de visionado. Además, en paralelo a esto, conservamos su soporte original observando los criterios que marca la conservación preventiva para los distintos tipos de películas y soportes magnéticos.

### PERFORMANCES

Sin entrar en otro tipo de consideraciones, más allá de lo que tiene que ver con la conservación y gestión de la obra de arte, cabe señalar que cuando una colección cuenta entre sus piezas con performances, lo que se suele conservar son registros materiales de la acción, dada la imposibilidad de conservar la acción en sí.

Las artes en vivo suelen tener lugar en un espacio y un tiempo determinados y se suelen desarrollar por sujetos, de tal manera que no dan lugar a objeto material. Lo que se conserva, normalmente, son los registros materiales de la acción, que suelen consistir en fotografías, grabaciones en vídeo, objetos que han participado en la acción y, en el mejor de los casos, instrucciones para la reproducción de la acción por otras personas, es decir, «partituras» para la ejecución de la pieza.

En estos casos, conservamos los soportes de los registros materiales de la acción aplicando los protocolos que son adecuados en función de cada uno y se tratan como otras piezas de colección, si bien referenciando que no son la obra sino el registro material de la obra. Esta cuestión daría para un debate posterior, ya que en muchas ocasiones es precisamente la documentación de la acción la que se ha convertido en obra de arte, tal y como ocurre como muchas obras de Land Art y del Conceptual de los años 70.

### OBRAS DE UBICACIÓN ESPECÍFICA (Y DURACIÓN DETERMINADA)

Como hemos anticipado anteriormente, en colecciones de Arte Contemporáneo podemos encontrar obras que se crean específicamente para un lugar y por un tiempo determinado y que, posteriormente y por su configuración física, se destruyen para acoger la siguiente muestra en la sala de exposición temporal.

La obra deja de existir como realidad material pero sin embargo forma parte de la Colección. En estos casos, al igual que en el caso de las artes en vivo, solicitamos a los autores que elaboren un libro con las instrucciones precisas para la reproducción de la obra por terceros.

En la Colección del MUSAC, las obras que responden a estas características son instalaciones de pintura mural e instalaciones de distinta naturaleza. En estos casos los autores han desarrollado un libro de instrucciones para que la obra pueda ser re-producida por terceros que tengan los conocimientos técnicos y artísticos suficientes para poder ejecutar los trazos y figuras indicados por ellos. En el caso de las pinturas murales, determinan la escala, la dimensión que tienen que tener en la pared, el tipo de trazo, referencian la pintura utilizada. Se describe con precisión todo lo que es necesario para volver a crear la pieza sin la necesaria intervención de sus autores. Una vez más, crean la «partitura» que permita la ejecución de la pieza.



◀ Imagen 6.

Instrucciones para la ejecución del mural «Esconde la mano» de la artista Abigail Lazkoz.

© y cortesía: Koré Escobar

▼ Imagen 7.

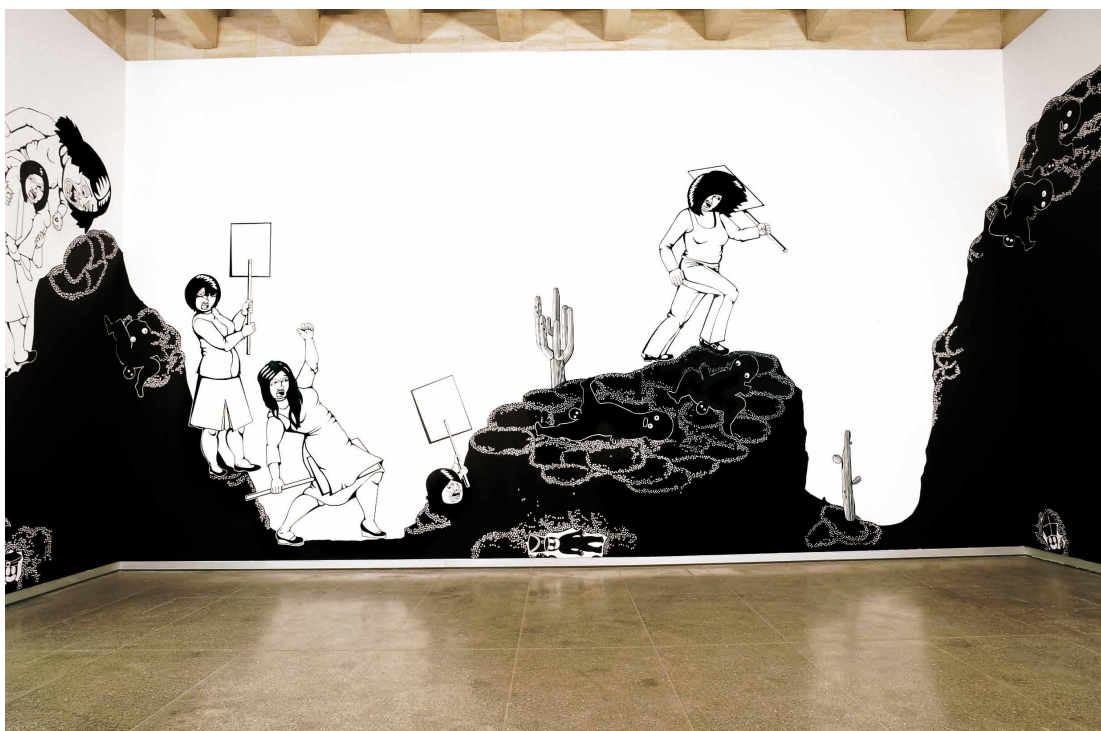
Abigail Lazkoz

Esconde la mano.

Pintura plástica sobre pared

Medidas variables

© y cortesía: MUSAC



Por ello estas obras inmateriales devienen en libretos y soportes digitales a los que se aplican los criterios de conservación y protocolos de tratamiento propios de su naturaleza. Además de esto, se digitaliza la información que contienen y se le somete al mismo proceso de migraciones a discos duros que se hace con el resto de obras de contenido digital.

A tenor de lo expuesto anteriormente, pronto se puso de manifiesto que en el equipo encargado de la gestión de la Colección, era necesario introducir otros perfiles profesionales de calado más tecnológico de los que teníamos hasta el momento. Observamos que constantemente recurríamos al jefe de mantenimiento del museo para que nos explicara el funcionamiento de determinados mecanismos eléctricos o mecánicos, o bien repusiera piezas concretas de determinadas obras que se escapan a nuestros conocimientos. A la vez, contábamos permanentemente con el informático del museo para adaptar software, obtener copias de exhibición, introducir subtítulos, editar o montar, u obtener imágenes de vídeos, cambiar formatos etc. Así, paulatinamente, empezamos a constituirnos en un equipo multidisciplinar de personas que aportaban su ámbito específico de conocimiento a la gestión de la Colección. Pese a que la responsabilidad final de las decisiones sigue recayendo en la persona que ocupa el cargo jerárquico de responsable, los análisis sobre algunas piezas específicas y las actuaciones a llevar a cabo con ella, se hacen de forma conjunta y de manera transversal.

Por otra parte, pronto descubrimos también que los límites habituales al área de trabajo específico de cada uno fueron sobrepasados, ya que en ocasiones todos manipulamos, encendemos, comprobamos, o montamos las obras. No se trata sólo de conservarlas y conocerlas, hay que saber también cómo funcionan y qué hacer cuando dejan de hacerlo. Por ello, es importante que las personas involucradas en el área de Colección intervengan desde el inicio de la adquisición para que se asegure que junto con la pieza ingresa la mayor cantidad de información sobre la misma que sea posible.

Aprovechando que estamos tratando sobre los perfiles profesionales que deben estar vinculados al trabajo con las colecciones, se hace necesario mencionar la necesidad de huir de la precarización laboral de estos profesionales y de la desvinculación contractual de las instituciones para las que trabajan. Sería deseable que todas estas personas fueran personal fijo de las plantillas de los centros, ya que se convierten en memoria viva de las obras que tendrán la capacidad para formar y traspasar su memoria a los profesionales que les sustituyan. En ningún caso el desempeño de estas funciones debiera ser contratado con empresas externas al centro y generales de prestación de servicios.



Finalmente, conviene mencionar que para la adecuada gestión de toda la información que se genera sobre las obras así como los procesos que se llevan a cabo con ellas, es necesario que los centros cuenten con una adecuada y eficiente herramienta de gestión, que se adecúe a los usos propios de cada centro y a la especificidad de las obras que componen cada colección y que permita una gestión eficaz e integral.

# 8.

## LA GERENCIA DE UN MUSEO, UN RETO PARA UN PROFESIONAL DE MUSEOS

*Marina Chinchilla*

MUSEO NACIONAL DEL PRADO



## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **The management of a museum, a challenge for museum professionals**

Managing a museum should be understood as a comprehensive issue, which is the sum of a series of administrative and museological actions. Museum professionals must be actively involved in the successful implementation of this management; they should respect and learn the importance of this double vocation, facilitating links between the various stages in the development of any museum project through proper communication, coordination and dissemination of information between the different areas that make up the organizational structure of a museum.

The museum professional, who works in the administrative or managerial field of the museum, will make available this expertise, which will enrich and benefit the operation of the institution. Effort will also be required of them in the adoption of new knowledge and new languages for dialogue with other partners. There will need to be a push for a new specialization in administrative management to be included in the contemporary definition of the museum professional.

*Integrated management, procedures, coordination,  
communication, information*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **La gestion d'un musée, un défi pour le professionnel des musées**

Dans un musée, la gestion doit être appréhendée comme une question intégrale résultant de la somme d'une série d'actions propres aux domaines muséal et administratif. Les professionnels des musées sont des agents actifs de l'exécution correcte de ces actions ; ils doivent respecter et connaître l'importance de cette double vocation et faciliter l'articulation des différentes étapes de la mise en œuvre de tous les projets muséaux, grâce à une bonne communication, à la coordination et à l'information transversale entre les différents services qui composent la structure organisationnelle d'un musée.

Le professionnel de musée chargé d'une gestion de nature plus administrative ou gérantielle devra mettre ses connaissances spécialisées au service de cette dernière. Cela enrichit d'une part le bon fonctionnement de l'institution qui en profitera, mais cela lui demande aussi un surcroît d'efforts destinés à acquérir de nouvelles connaissances et de nouveaux langages nécessaires au dialogue avec les autres partenaires.

La nouvelle définition du professionnel de musées doit miser sur une nouvelle spécialisation dans le domaine de la gestion administrative.

*Gestion intégrale, procédures, coordination, communication, information*

# 8.

## LA GERENCIA DE UN MUSEO, UN RETO PARA UN PROFESIONAL DE MUSEOS

*Marina Chinchilla*

MUSEO NACIONAL DEL PRADO

Quisiera agradecer al Comité Español del ICOM, y en particular a Luis Grau, su presidente, la invitación que me ha dirigido para participar en este Encuentro de Museología, que bajo el lema *El profesional de museos: en busca de una definición*, pretende definir el perfil de este profesional de clara vocación, y amplia y buena disposición, capaz de asumir cuantos retos les sean presentados en su carrera profesional.

Con esta primera afirmación quisiera iniciar mi intervención en la que se me ha encomendado la responsabilidad de hablar del profesional de museos dedicado a la gestión administrativa.

Pero antes de profundizar, desde mi experiencia, en el perfil de este profesional, creo necesario realizar una breve reflexión, como introducción sobre el concepto de la gestión en el ámbito de los museos.

### EL CONCEPTO DE GESTIÓN EN UN MUSEO: UNA GESTIÓN INTEGRAL

La gestión, tal como la define la Real Academia Española es esa acción «encaminada a hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera».

## 8. La gerencia de un museo, un reto para el profesional de museos

---

En un museo, esos *logros* o *deseos* coinciden con los objetivos trazados por todas las unidades de la institución que configuran su estructura orgánica, con independencia de su pertenencia o no al área de administración. Estos objetivos darán forma a las líneas estratégicas que conforman los planes museológicos u otros documentos de planificación que articulan la actividad del museo.

Por esta razón, todas las unidades deberán realizar esa acción encaminada a hacer las *diligencias* requeridas para alcanzar los citados objetivos. En suma, todos los departamentos, áreas, servicios o secciones que configuran la estructura organizativa del museo han de «lidiar» con fines tan diversos como: organizar una exposición temporal, programar una actividad educativa, renovar la instalación museográfica de la colección permanente, configurar la distribución y organización del acceso del público al museo, proponer la adquisición de un bien para la colección o editar un catálogo.

Cualquiera de las actividades citadas exige la ejecución de labores técnicas en respuesta a protocolos y procedimientos de gestión especializada en el ámbito de los museos, que se puede denominar museística, y que será desempeñada fundamentalmente por los profesionales responsables de las áreas de conservación e investigación, y los de otras unidades de carácter técnico como exposiciones, registro, documentación o educación, por citar solo algunos ejemplos.

**Figura 1.** Montaje de la exposición Rubens en el Museo Nacional del Prado en 2010.

©Archivo Fotográfico. Museo Nacional del Prado, Madrid.



A esta gestión museística se ha de sumar la desarrollada desde la gerencia del museo, y cuya vocación puramente administrativa deberá completar a la museística dando la forma requerida con el fin de garantizar la viabilidad de las actuaciones, y su ajuste a las normas de aplicación.

Por las razones expuestas la gestión en un museo afecta a:

- Las colecciones y al desarrollo de las funciones que en torno a ellas se han de generar: investigación, documentación, exposición, conservación, comunicación...
- Programas culturales y educativos
- Exposiciones temporales
- Visitantes
- Edificios e instalaciones
- Recursos humanos
- Recursos económicos
- Servicios públicos
- .....

En su desarrollo se debe enlazar la vertiente museística con la administrativa, de manera que todos los profesionales que pertenecen a la institución, de forma más o menos consciente, den forma a un modelo de gestión integral. De esta manera, los profesionales de museos adquieren un nuevo perfil como gestores.

De hecho, cualquier profesional de museos, en el ámbito de su especialidad, procede de manera habitual a realizar, de una forma igualmente a veces inconsciente, las siguientes fases:

- Diagnóstico
- Definición de objetivos, en el marco de las líneas de trabajo del área
- Análisis de viabilidad
  - Optimización de recursos disponibles: humanos, técnicos y económicos
  - Posibilidad de obtención de nuevos recursos
- Elaboración de calendario de trabajo e hitos a alcanzar
- Configuración de equipo y atribución de responsabilidades
- Ejecución
- Seguimiento
- Evaluación final de resultados

## 8. La gerencia de un museo, un reto para el profesional de museos

---

Fases, como antes se citaba, en las que la gestión museística y administrativa se van a ir alternando y solapando de la mano de sus responsables más directos, dibujando ese concepto de gestión integral.

De esta definición de la gestión en un museo se deriva la primera conclusión y aspecto especialmente relevante para el acierto en la gestión de un museo: la imprescindible coordinación, comunicación y colaboración entre todo el personal del museo con independencia de su pertenencia a unidades de perfil administrativo, a unidades adscritas al ámbito de las colecciones, o a otras unidades de carácter más técnico.



**Figura 2.** Sala Magna del Museo Nacional del Prado en el Casón del Buen Retiro, 2013.  
©Archivo Fotográfico. Museo Nacional del Prado, Madrid.

Para alcanzar estas buenas prácticas en el ámbito de la gestión en un museo es importante que todo el personal conozca la estrecha vinculación que hay entre todas las labores que se realizan en el centro, e intenten tener siempre presente la doble perspectiva que permite comprender la vocación integral de la gestión en un museo.

En un museo ninguna actividad podrá llegar a buen fin si en su gestación y puesta en marcha no confluyen ambas gestiones, si no hay una gestión integral.

Sin embargo, con carácter general, el término «gestión» se ha identificado con la actividad enmarcada en el ámbito de la Gerencia o la Administración, área en la que el desempeño del trabajo se convierte en un gran reto para los profesionales de museos,



en el que han de ponerla al servicio de la administración, de una institución con su experiencia, sus conocimientos, su buen hacer y su vocación de gestor.

En este nuevo ámbito de trabajo un profesional de museos debe fijar su foco de atención en aspectos tan alejados de las colecciones como son los recursos económicos, los recursos humanos o los procedimientos de contratación, pero sin dejar de mirar nunca hacia los bienes culturales, y en particular a las funciones que en torno a ellos se han de generar, y cuya correcta consecución será el fin último de la gestión.

Si no es así, la gestión administrativa o gerencial del museo tendrá una vocación errónea.

### **¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RETOS PARA EL PROFESIONAL DE MUSEOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE UN MUSEO, Y QUÉ PUEDE APORTAR ÉSTE A LA GERENCIA DE UNA INSTITUCIÓN MUSEÍSTICA?**

#### **Aprender nuevos lenguajes y adquirir nuevos conocimientos alejados de su formación profesional**

El profesional de museos tiene un vocabulario que resulta de los conocimientos adquiridos en su ámbito académico, cualificación y desarrollo profesional, y que a lo largo de los años se ha ido enriqueciendo y adquiriendo nuevos términos procedentes de otros ámbitos, como consecuencia de la evolución del museo y sus nuevas exigencias.

Términos vinculados a la planificación estratégica, al marketing relacional, o la sostenibilidad, están ya incorporados al nuevo lenguaje de los profesionales de museos, quienes hoy en día dialogan y trabajan con profesionales procedentes de otras especialidades, pero que han de desarrollar su ejercicio profesional en los museos o en instituciones, entidades o empresas vinculadas a éstos.

Hoy en día informáticos, arquitectos, ingenieros, economistas, expertos en redes sociales, periodistas y un largo etcétera configuran ese gran enjambre de profesionales que trabajan por y para los museos.

Pero el profesional de museos, por formación y capacitación, el denominado con carácter general «conservador», que se incorpora a la Administración de un museo, tiene que entender y saber utilizar términos muy alejados de su formación. La incorporación de nuevos vocablos procedentes de otros campos como el jurídico, laboral, económico financiero, y contractual, entre otros, le supondrá un gran esfuerzo.

Su aprendizaje y uso será el resultado de una predisposición y actitud abierta a nuevos conocimientos alejados de su formación, ante la imprescindible necesidad de su uso, lo que esconde el aprendizaje de nuevas habilidades en un nuevo marco competencial.

## 8. La gerencia de un museo, un reto para el profesional de museos

---

**Figura 3.** Trabajos de fotografiado de la obra Carlos V y el Furor durante su exhibición sin armadura en el vestíbulo de la Puerta alta de Goya en 2014. ©Archivo Fotográfico. Museo Nacional del Prado, Madrid.



**Incorporar el lenguaje técnico de museos en el lenguaje administrativo**

Como contrapartida a este esfuerzo por aprender un nuevo lenguaje, el profesional de museos, aportará a la jerga administrativa términos técnicos procedentes de su formación y conocimientos, lo que permitirá describir, justificar, documentar, explicar, argumentar con mayor riqueza y precisión conceptos que han de adquirir fuerza y peso en memorias justificativas e informes exigidos para gestiones tan diversas como solicitar plazas para la oferta de empleo público, incrementos presupuestarios o alegaciones a informes de fiscalización del Tribunal de Cuentas, por citar solo algunos ejemplos.

**Dialogar con nuevos interlocutores**

De la misma forma, el profesional de museos, muy de la mano de los nuevos lenguajes antes citados, deberá dialogar, negociar, acordar, convencer, ilusionar, o decir no a un variado y amplio abanico de interlocutores.

En primer lugar deberá dirigirse a todas las personas no integradas en el área de administración del museo, a quienes tendrá que trasladar la importancia de los procedimientos administrativos, e invitarles a participar y cumplir estrictamente los procedimientos dictados por las normas administrativas. Y deberá poner a disposición de éstos todos los medios y recursos necesarios que hagan fácil la gestión.

Pero quizás la mayor dificultad estará en el diálogo con interlocutores de muy diferente perfil, como pueden ser los responsables de las empresas adjudicatarias de los servicios, a quienes habrá que exigir el cumplimiento de sus compromisos contractuales; los representantes sindicales, con quienes habrá que negociar acuerdos que garanticen la correcta organización del trabajo y el régimen laboral, siempre en un marco de paz laboral; los patrocinadores, con quienes saber acordar contraprestaciones favorables a sus intereses, a cambio de un beneficio para el museo; los miembros de sus órganos colegiados, a quienes dar cuenta de la marcha de la actividad del museo; los responsables de los órganos de control de la Administración (Tribunal de Cuentas, Intervención Delegada de Hacienda, Abogacía del Estado...), a quienes en el marco de la ley hay que trasladar y hacer entender las particularidades y necesidades de la gestión museística.

**Servir de puente en el diálogo entre los responsables de las áreas de conservación y áreas técnicas vinculadas a la gestión de las colecciones y la gerencia del museo**

Un profesional de museos ubicado en el área de administración será un puente con las demás áreas del museo. El uso de su mismo lenguaje y los mismos principios profesionales permitirán un mejor entendimiento entre las partes, y permitirá dar

respuesta de una forma más adecuada a las necesidades técnicas de la institución, al comprender los grados de urgencia en las gestiones requeridas. De este modo, se podrán ordenar y secuenciar los trabajos de todas las partes ante el conocimiento de la gestión museística y la gestión administrativa, y dar entrada en los procesos y secuencias de trabajo a todos los profesionales afectados, con independencia de su cualificación profesional o dependencia orgánica.

Esta labor de intermediación requiere del apoyo de una práctica absolutamente recomendable, como es la configuración de grupos de trabajo integrados por personas procedentes de diferentes áreas funcionales, y que desde sus distintas perspectivas profesionales trabajarán para un mismo proyecto. Como ejemplo, el seguimiento de un proyecto de renovación museográfica de la colección permanente, proyecto en donde la presencia del conservador como responsable de la definición del discurso expositivo y la selección de las piezas a exponer será clave, pero donde también lo serán los responsables de establecer los plazos y procedimientos administrativos para la contratación del nuevo montaje museográfico.

Pero esta conformación de equipos de trabajo será igualmente imprescindible en todos los proyectos de carácter transversal que puedan permitir alcanzar mayores grados de eficiencia y eficacia en la organización, como puede ser la configuración y estructuración de la intranet, o el desarrollo de aplicaciones informáticas para la gestión del museo, que deben definirse a partir de las necesidades de todos los profesionales de la institución desde sus diferentes áreas.

Quizás propiciar esta práctica de trabajo en equipo pueda ser más fácil cuando se conocen las distintas posiciones.

### **Utilizar nuevas herramientas de trabajo**

En el ámbito de la administración el profesional de museos va a sustituir sus fichas de catalogación de colecciones, sus informes científicos, sus programas de actividades divulgativas o sus propuestas de adquisición de colecciones, por hojas de cálculo en donde realizar previsiones de inversión, o interpretar las desviaciones del presupuesto ejecutado respecto al inicial, o tendrá que aplicar una metodología de contabilidad de costes, además de ser responsable de la redacción de los pliegos administrativos para la adjudicación de un servicio, o formar parte del órgano de contratación...

El uso de estas nuevas herramientas, al igual que el nuevo lenguaje será posible gracias a esa flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas técnicas en el trabajo.

**Adecuar esas nuevas herramientas de trabajo a la especificidad del trabajo de un museo**

Muchas de las herramientas utilizadas en la gestión administrativa siguen un formato de difícil modificación, pero otras muchas son concebidas expresamente para su uso exclusivo en el museo, y en su definición y configuración será enriquecedor contar con la voz del profesional del museo, quien pueda subrayar la utilidad desde un punto de vista museológico de estas herramientas y la explotación de su información.

La estructuración de un Plan de Actuación, como eje vertebrador de la actividad del museo, el diseño de un Sistema Automatizado de Estadísticas para la explotación de indicadores de visitantes e ingresos, o el desarrollo de una agenda integrada, como herramienta de coordinación de actividades en espacios del museo, son algunas de las herramientas que pueden ser propiciadas desde la Administración de una forma más acorde al perfil de la institución museística y a sus necesidades internas, gracias al conocimiento del funcionamiento del museo desde diferentes perspectivas.

**Figura 4.** Público en las taquillas del ala de Goya del Museo Nacional del Prado.

© Archivo Fotográfico. Museo Nacional del Prado, Madrid.





### **¿CÓMO SE ENFRENTA UN PROFESIONAL DE MUSEOS A ESTOS DESAFÍOS EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y CÓMO MOTIVA SU ACTIVIDAD DIARIA EN UN ÁMBITO TAN DISTINTO A SU VOCACIÓN?**

Para un profesional de museos puede resultar poco atractivo y alejado de sus intereses el aprendizaje de esos nuevos lenguajes, o la utilización de esas nuevas herramientas de trabajo, o el diálogo con esos nuevos interlocutores. Pero estos difíciles retos tienen una atractiva contraprestación que únicamente puede surgir del pleno convencimiento de que la gestión administrativa es imprescindible para la correcta gestión museística, tal como se apuntaba al inicio de este artículo, pues la presentación de las colecciones, su enriquecimiento, su proyección, y la calidad de los servicios públicos ofertados, entre otros, depende de la gestión administrativa. Qué mejor atractivo para un profesional de museos que su contribución desde el área de administración a la buena marcha de la institución.

Este firme convencimiento permite al profesional de museos afrontar cualquier labor administrativa, por muy difícil y árida que pueda resultar, con el mismo impulso, ilusión y pasión que los compañeros que trabajan en el ámbito de las colecciones.

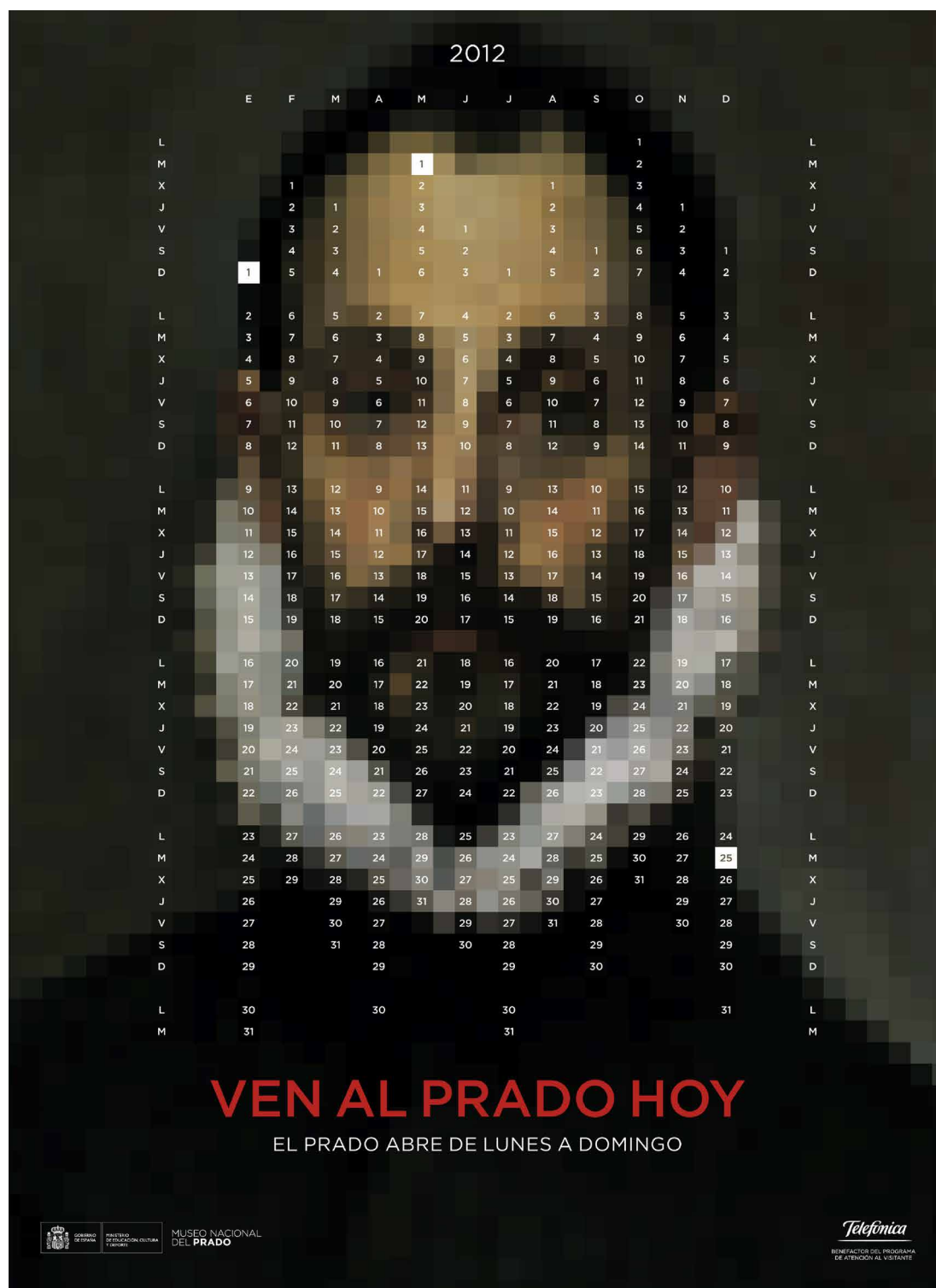
Desde mi particular experiencia como responsable de la Administración del Museo del Prado, y desde las distintas responsabilidades que en el ámbito de la gestión integral en museos he tenido en los últimos años, puedo justificar mi convencimiento de esta afirmación.

Son muchos los ejemplos a los que podría aludir, pero quizás uno de los más significativos haya sido mi participación en el proyecto de dotar al Museo del Prado de un nuevo régimen de apertura pública, pasando a abrir todos los días de la semana, una iniciativa que se enmarcó en un documento estratégico elaborado bajo las directrices de la Dirección del museo, y aprobado por el Real Patronato en junio de 2011, ante la necesidad de adoptar una serie de medidas en el marco de una nueva coyuntura económica.

Alcanzar este importante objetivo requirió poner en marcha una cadena de acciones de gran complejidad, y por tanto una gestión integral realizada desde las distintas perspectivas de los profesionales implicados.

Hubo que mantener una intensa negociación con los representantes sindicales ante la necesidad de modificar los sistemas de organización del trabajo de los grupos profesionales más directamente afectados por la apertura del museo todos los días de la semana, como personal de conserjería, vigilantes de sala, brigada de movimientos de obras de arte, y personas responsables de mantenimiento de las instalaciones. Modificaciones que exigieron su inclusión en el Convenio Colectivo del Organismo, debiendo obtener la aprobación del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

**Figura 5.** Cartel para la difusión de la apertura del Museo Nacional del Prado todos los días de la semana, 2012. ©Archivo Fotográfico. Museo Nacional del Prado, Madrid.



Hubo que establecer nuevas prácticas para hacer compatibles los trabajos de mantenimiento del edificio, la limpieza, los trabajos de revisión del estado conservación de las colecciones expuestas, y otras muchas labores con un horario de apertura del museo de lunes a sábado, de 10.00 a 20.00 horas, y domingos y festivos de 10.00 a 19.00 horas. Compatibilidad que exigió el establecimiento de nuevos protocolos y procedimientos, por ejemplo, de acceso de las empresas externas en el museo, además de requerir la modificación del régimen de algunos contratos de servicios.

En suma: una gestión integral que ha permitido al Museo del Prado, desde el año 2012, ampliar el número de días de apertura al público pasando de 309 a 362, lo que supone 170 horas más de apertura al año y 53 horas más de horario de acceso gratuito.

Las consecuencias de esta medida han sido, entre otras, un aumento de un 4% en el número de visitantes como consecuencia de la apertura del lunes, que ha supuesto alargar el concepto de visita en fin de semana a la institución y homogeneizar la afluencia de visitantes durante todos los días de la semana. Todo repercute en una mejor calidad de la visita y, consecuentemente, incrementa los ingresos por entradas, contribuyendo a elevar el nivel de autofinanciación del Organismo, que ha alcanzado el 70% en los dos últimos ejercicios presupuestarios, lo que ha permitido garantizar la estabilidad presupuestaria, y mantener el nivel de actividad del museo en calidad y cantidad.

En este importante proyecto hubo una árida y difícil gestión administrativa, enormemente recompensada para los profesionales a los que nos correspondió realizarla con unos resultados claramente satisfactorios para el museo, convertido en referente y modelo para todos aquellos museos que quieren establecer un régimen de apertura similar.

Recientemente, se ha tenido la oportunidad de exponer el desarrollo de este proyecto a los responsables del Museo del Louvre, facilitando todos y cada uno de los detalles de esa gestión integral, de la que los profesionales del ámbito administrativo nos sentimos plenamente satisfechos, orgullosos y convencidos de su éxito. Qué mejor experiencia en el ámbito de la museología de la mano de una gestión administrativa.

### **LA DEFINICIÓN DEL PROFESIONAL DE MUSEOS ¿HA DE INCLUIR EL PERFIL DEL PROFESIONAL CON VOCACIÓN ADMINISTRATIVA O GERENCIAL?**

De la misma forma que el profesional de museos se ha ido especializando desde su origen, y adecuando su perfil y formación, a las nuevas funciones y responsabilidades del museo, y se han ido dibujando nuevos departamentos en las estructuras organizativas de los mismos, hoy en día se puede apostar por una nueva especialización del profesional de museos, que ha de incorporarse a las unidades administrativas presentes en la



organización, poniendo a disposición de éstas su conocimiento profundo del ámbito patrimonial y científico, siendo éste el mejor valor para una acertada gestión.

Esta incorporación tiene paralelismos en otros ámbitos, como es la gestión hospitalaria y de servicios sanitarios. La creación de másteres y cursos de capacitación dirigidos a médicos, farmacéuticos, biólogos u otras titulaciones en las ciencias de la salud, a quienes se les facilita una visión global y específica de los aspectos médicos, legales, éticos y de calidad, jurídicos, económicos y de organización y medios para el entendimiento interdisciplinar mediante la adquisición de un lenguaje común es una práctica similar a la que citamos en el ámbito de los museos. En suma, si a los profesionales de los hospitales se les prepara para una nueva responsabilidad en la que ellos aportarán su profundo conocimiento del medio sanitario, ¿no se debería apostar por una especialización similar en el ámbito de los profesionales de museos?

### **¿CUÁLES HAN DE SER LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINAN A ESE PROFESIONAL DE MUSEOS DEDICADO A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA O GERENCIAL?**

Tras esta mirada a la gestión administrativa como parte de esa gestión integral característica del museo, desde mi particular visión, y en mi deseo de contribuir en la definición del profesional de museos, me gustaría concluir entresacando de mi experiencia profesional en distintos ámbitos de la gestión museística y administrativa, tal como se me ha solicitado por el ICOM al hacerme responsable de esta ponencia, las diez claves que considero son garantía de una buena gestión, y por tanto garantía de un correcto desarrollo profesional:

1. Confiar en los equipos y buscar su complicidad. Una empresa en solitario es una empresa imposible.
2. Tener capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias, a las nuevas necesidades y a las nuevas posibilidades. Hay que reinventarse cuantas veces sea necesario.
3. Adoptar las decisiones bajo un estricto sentido de la responsabilidad, y una vez escuchadas las distintas opiniones.
4. Mantener y defender los criterios profesionales, pero siempre abiertos a nuevas perspectivas y nuevos conocimientos.

5. Incorporar las nuevas tecnologías como apoyo y herramienta fundamental para el trabajo.
6. Planificar y programar. Esfuerzo que garantiza la viabilidad de los proyectos.
7. Evaluar los resultados del trabajo, mediante la definición de nuevos indicadores, práctica imprescindible para el acierto en las decisiones.
8. Redactar documentos de trabajo que permitan comunicar y trasladar las líneas de actuación y las estrategias para su desarrollo con absoluta claridad a los más diversos interlocutores.
9. Optimizar los recursos, y nunca caer en el desánimo por la falta de medios. El museo, por principio, siempre tendrá más necesidades que recursos.
10. Respetar, ante todo, la esencia y razón de ser de los museos: sus colecciones. A ellas se debe la gestión de un museo.

**Figura 6.** Presentación a los medios de comunicación de La Gioconda del Museo Nacional del Prado, restaurada en 2012. © Archivo Fotográfico. Museo Nacional del Prado, Madrid.



A este decálogo quisiera añadir unas claves más personales y que no deberían ser olvidadas nunca por ningún profesional de museos durante el desarrollo de su carrera profesional, con independencia de su especialización o vocación, como son la ilusión, el entusiasmo, el tesón, el optimismo y el espíritu positivo, y rechazar el miedo a los fracasos, pues estos son una enseñanza más. Aprendamos de ellos.

Esta actitud ayudará a los profesionales de los museos a convertir y afrontar cualquier reto, como puede ser su incorporación al equipo administrativo de un museo, en una tarea fácil y apasionante.

Para mí, así ha sido siempre.

9.

#UNDÍAEN  
(EL DEPARTAMENTO DE  
DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN  
DEL MUSEO DEL  
ROMANTICISMO)

*Rebeca Benito Lope*  
y  
*María Jesús Cabrera Bravo*

MUSEO DEL ROMANTICISMO



## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **#undíæn (The Department of Broadcasting and Communication of the Museum of Romanticism)**

The Education and Communication department of a museum has a wide variety and multiplicity of roles, which are increased in small museums with a small staff, such as Museo del Romanticismo.

Involved in everything from the more inherently educational tasks such as planning activities and developing resources to roles more associated with the world of marketing and public relations; without forgetting a growing function in all sectors, communication, which should be integrated and permeates the rest of the functions in the institutions.

In summary, varied tasks that demand a dynamic, committed, flexible and, above all, imaginative staff.

*Dissemination, education, communication, public, contents, interdisciplinarity*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **# undíæn (Service de Diffusion et de Communication du Musée du romantisme)**

L'une des principales caractéristiques d'un département de Diffusion et de Communication est la variété et la multiplicité des fonctions qu'il doit exercer, encore plus nombreuses dans le cas des petits musées et lorsque les effectifs sont réduits comme c'est le cas du Musée du Romantisme.

Tâches proprement éducatives - comme la planification des initiatives et le développement de ressources diverses - ; activités plus proches du marketing et relatives aux relations publiques ; sans oublier une fonction qui a gagné du terrain dans tous les secteurs, la communication, appréhendée dans une perspective intégrale et qui imprègne les autres fonctions de l'institution.

Des tâches en somme très diverses qui requièrent un personnel dynamique, engagé, souple et, par-dessus tout, imaginatif.

*Diffusion, éducation, communication, public, contenus, interdisciplinarité*

# 9.

## #UNDÍAEN (EL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN DEL MUSEO DEL ROMANTICISMO)

*Rebeca Benito Lope  
y  
María Jesús Cabrera Bravo*

MUSEO DEL ROMANTICISMO

### INTRODUCCIÓN

El Museo del Romanticismo es un museo de ambiente, que pretende recrear en sus salas la forma de vida de una casa de la alta burguesía madrileña durante el período romántico (1830-1868 aproximadamente). Ubicado en un palacete de finales del siglo XVIII, una de sus mayores características museográficas es la heterogeneidad de sus colecciones (pintura, estampa, fotografía, mobiliario, artes decorativas) así como la diversidad temática que se aborda durante su recorrido: desde la época histórica hasta los modos de vida, la decoración de interiores o los géneros de la pintura romántica. En definitiva, el Museo del Romanticismo es un espacio donde conocer no sólo el arte, sino también la cultura y los modos de vida durante esta etapa histórica y, por extensión, durante el siglo XIX.



**Figura 1.** Sala XX (Gabinete) del Museo del Romanticismo. Museo del Romanticismo.

Esta heterogeneidad de contenidos y transversalidad de las colecciones serán clave, como veremos más adelante, para los modelos de trabajo establecidos en el departamento de Difusión y Comunicación, así como para la programación educativa y cultural de la institución.

El departamento de Difusión y Comunicación es el responsable de velar por la correcta proyección comunicativa del Museo, y de trabajar para que los contenidos y las colecciones del Museo sean lo más accesibles posible para el ciudadano, ya sea público real (visitantes) o potencial (no es visitante, pero podría llegar a serlo), entendiendo el concepto de público en un amplio sentido.

Este departamento cuenta con dos secciones bien diferenciadas, pero que resultan absolutamente complementarias entre sí. Por una parte, se encarga de diseñar, gestionar y coordinar la programación cultural y educativa del Museo, y por otra, de establecer lazos de comunicación con distintos agentes para dar a conocer el Museo, sus colecciones y sus actividades.

Esta multiplicidad de tareas, así como la necesaria voluntad de apertura y proyección más allá de los muros de la institución, determina que el departamento de Difusión y Comunicación tenga, por definición, un claro papel transversal al resto de departamentos del Museo. De este modo, el espíritu de nuestra institución parte de la transversalidad y diversidad,



como señalábamos antes: a partir de un Museo que expone colecciones muy variadas, y en el que se conoce el Romanticismo de manera holística, todos los departamentos trabajan de manera conjunta, integrados en un mismo plan de desarrollo, y con un mismo objetivo: conservar y comunicar de la mejor manera posible el arte y la cultura de un momento histórico determinado.

Por ello, para difundir y comunicar es imprescindible una continua y fluida relación con el resto de profesionales del centro, de modo que los contenidos y la información a transmitir discurren de una manera natural. En el caso de museos pequeños como el nuestro, esto es mucho más fácil de llevar a cabo, pero somos conscientes que no siempre es una tarea sencilla.

Actualmente, en 2015, el departamento de Difusión y Comunicación del Museo del Romanticismo cuenta con dos profesionales fijos, así como con diverso personal temporal especializado en educación y/o comunicación. Como suele ser común en los tiempos actuales, la escasez de personal en este departamento hace que sus trabajadores no se dediquen a unas tareas delimitadas y estancas, sino que tengan que compaginar estas labores con muchas otras de diversa índole, aunque siempre relacionadas con el ámbito de la educación, la comunicación y la gestión cultural. A continuación, destacaremos los ámbitos de trabajo de este departamento, para los que son absolutamente necesarios un gran abanico de profesionales (desde actores, hasta técnicos de sonido, desde ilustradores hasta afinadores de piano) con los que el Museo no cuenta.

### **PROGRAMAS CULTURALES Y EDUCATIVOS DEL MUSEO DEL ROMANTICISMO**

A través de sus programas culturales, o de educación no formal, el Museo pretende ofrecer una amplia oferta para todas las audiencias: infantil y familiar, juvenil y adultos. De manera genérica, las actividades del Museo se engloban dentro de lo que denominamos «trimestres temáticos», en los que trabajamos, de manera transversal, un aspecto de la cultura del siglo XIX, desde la mujer («Romanticismo en femenino») hasta la pintura y la música románticas, o las relaciones sociales y profesionales en un palacete de la época («Arriba y abajo»). A través de esos trimestres, analizamos un determinado ámbito, no solamente de un modo lúdico o educativo a través de la programación, sino que también intentamos integrar en ellos a otros departamentos del Museo, especialmente al de Colecciones, para ofrecer así una mirada trabajada, transversal, e interesante para todos los tipos de público, ya sea general, o más especializado (CABRERA BRAVO, 2011: 55)

De manera general, toda la programación educativa y cultural del Museo tiene unos objetivos comunes: contenidos transversales, metodología participativa, desarrollo de la conciencia crítica y del conocimiento del patrimonio, y la actualización de los significados del Museo.

Puesto que este artículo pretende relatar las luces de un departamento, pero también sus sombras, antes de profundizar en la programación cultural, señalaremos las carencias en lo que a programación educativa se refiere. El Museo del Romanticismo no cuenta con una oferta escolar sistemática, debido a motivos logísticos y de presupuesto. No contamos con espacios adecuados ni lo suficientemente acondicionados para ofrecer programas para Educación Primaria, Secundaria o Bachillerato. Por ello, intentamos suplir esta carencia a través de materiales educativos diseñados específicamente para profesores y alumnado de estos niveles educativos, que se pueden descargar e imprimir de manera gratuita desde la web del Museo. En el caso de la guía del Museo para el profesorado de Secundaria y Bachillerato, es el fruto de un trabajo conjunto entre el departamento de Difusión del Museo y profesores de todas las materias trabajadas (desde Lengua y Literatura, hasta Historia del Arte y Música), por lo que es un buen ejemplo del trabajo pluridisciplinar y en equipo que promulgamos.

### **Programación infantil y en familia**

En el desarrollo de la programación infantil y en familia utilizamos una metodología del descubrimiento, abierta y participativa, fomentando el diálogo frente a la obra de arte para explicar diferentes conceptos. Las ideas que los niños tienen sobre el pasado y el presente son muy locales, personalizadas y fragmentarias, y suelen aplicar al pasado ideas de su propia experiencia actual. En este sentido, la identificación de las estancias del Museo juega a nuestro favor, dado que aumenta el interés de los niños, especialmente de los más pequeños.

Esta programación suele materializarse en una gran diversidad de actividades: desde la visita taller, hasta los juegos de pistas, o los cuentacuentos. Siempre son diseñados y realizados por nuestros educadores, que han de tener conocimientos de historia y arte del siglo XIX, pero principalmente, de pedagogía, metodología, dinamización de grupos, etc.; una multitud de conocimientos que ha dado lugar a una profesión por derecho propio, la de educador de Museo, que se ha convertido en imprescindible para cualquier institución en la actualidad.

### **Programación juvenil**

Uno de los lemas de nuestro departamento de Difusión y Comunicación es el de conseguir «un museo del siglo XIX, para el siglo XXI» y, aunque es un objetivo con el que trabajamos en todos los aspectos, quizá sea el campo de las redes sociales –que veremos más adelante– y el de la programación juvenil donde esta frase adquiere pleno sentido.

Sin duda una de las audiencias más delicadas de cualquier museo es la del público juvenil: acostumbran a visitar estos centros con el instituto, por lo que tienen asociada la



**Figura 2.** Taller de Navidad en familia «¡A montar el belén!». Museo del Romanticismo.

imagen del museo con algo poco atractivo, una obligación. Desde el Museo del Romanticismo, sin embargo, siempre hemos considerado que el siglo XIX tiene elementos de plena actualidad para conectar con los adolescentes y jóvenes de hoy en día, desde el gusto por las historias de terror, hasta la importancia de la imagen, la moda y la música (CABREJAS ALMENA: 2012). No olvidemos que el Romanticismo es un movimiento juvenil: poetas precoces, pintores adelantados a su tiempo y, en general, jóvenes bisoños que enarbolaban la bandera de la libertad y de la importancia del yo como ideología esencial, unos conceptos muy vivos entre los adolescentes de cualquier época.

Así, para dar a conocer el Museo entre este sector de la audiencia, el Museo del Romanticismo establece dos líneas de trabajo:

Por una parte, el programa de colaboradores «XIX / XXI», formado por chavales de entre 16 y 21 años, que aportan su entusiasmo, creatividad y conocimiento en el diseño de las actividades juveniles del Museo.

Y por otra, la programación juvenil propiamente dicha, en la que siempre priman los contenidos atractivos y transversales (más culturales –moda, fotografía, ilustración– que artísticos), adaptando y renovando conceptos del Romanticismo para jóvenes de hoy en día, y así poner de manifiesto que el Museo y sus obras no son algo que pertenezca al pasado,

sino algo vivo, y relacionado con sus intereses. (CABREJAS ALMENA: 2012). En este sentido, el Museo ha programado diversas actividades juveniles, buscando siempre nuevos lenguajes y formatos, entre las que destacan los talleres de ilustración (que ya van por su quinta edición), de composición musical con bases electrónicas, de fotografía *vintage*, etc.



**Figura 3.** Taller juvenil de fotografía. Museo del Romanticismo

En cuanto al personal encargado del diseño y realización de estos programas, siempre se trata de educadores del Museo. Ahora bien, este tipo de programación requiere de profesionales externos, que han de tener los conocimientos específicos sobre la materia a trabajar (música, dibujo, confección de moda...), pero que también sean figuras atractivas y con tirón entre los jóvenes. Baste el ejemplo de la colaboración de la diseñadora de moda gótica Jacq the Rimmel para las actividades juveniles en torno a la indumentaria decimonónica, o el dibujante Daniel Pascual para los talleres de ilustración.

Por último, el Museo también cuenta con una programación especial para adultos jóvenes, una audiencia a medio camino entre la juvenil y la plenamente adulta. En esta programación destacan los conciertos de música pop «A las veinte cero cero», en colaboración con el Museo Cerralbo, y el club de lectura trimestral, sobre el que más adelante ofreceremos más detalles.





**Figura 4.** Concierto de La Bien Querida, dentro del ciclo «A las veinte cero cero» (Foto: Jerónimo Ferrández).

### **Programación para adultos**

Las actividades para público adulto constituyen una parte destacada dentro de la programación del Museo del Romanticismo, buscando promover el potencial que el museo ofrece para el aprendizaje a lo largo de la vida, en el ámbito de la educación no formal. Es un visitante que se acerca al Museo de manera individual –o bien con amigos o familiares, en pequeños grupos de 2-3 personas–, no en grupos organizados, por lo que se trata de una elección que es voluntaria y depende mucho, por tanto, del grado de interés y satisfacción que la actividad pueda provocar. La intención del Museo es acercar la historia, la sociedad, la cultura y el arte del siglo XIX a nuestros días, fomentando la participación y la reflexión, y tratando de crear lazos entre el individuo y el Museo a través del patrimonio que este alberga.

Dentro del amplio abanico de actividades para adultos queremos destacar aquellas que requieren de una variedad de perfiles profesionales implicados, personal que el museo tiene que buscar generalmente fuera, con las dificultades que eso supone a todos los niveles para una institución pública.

Una de las actividades que más éxito ha venido teniendo, por ser una manera diferente y atractiva de acercarse a la historia, al Museo y sus colecciones, son las visitas teatralizadas. Aunque diseñada desde el propio museo, no se trata de una visita al uso: la peculiaridad es que está realizada por un actor o una actriz en el papel de un destacado personaje del siglo

XIX y caracterizado como tal. Desde la personificación femenina de la mismísima Constitución de 1812, «La Pepa», hasta el poeta romántico Lord Byron o la activista norteamericana Amelia Bloomer, pionera del feminismo, varios han sido los protagonistas de una actividad que, año tras año, se convierte en la estrella de nuestra programación para adultos.



**Figura 5.** Visita teatralizada de Carolina Coronado. Foto: Rafael Castañeda.

En su programación de actividades, como ya se ha mencionado, el Museo dedica «trimestres temáticos» a determinados ámbitos del Romanticismo y del siglo XIX. Una de las actividades más habituales dentro de estos trimestres son las visitas temáticas, centradas en uno de estos aspectos y llevadas a cabo por un educador de museos. Una variante son las visitas-taller, que constan de una parte de visita temática al Museo (a cargo del educador) seguida de una parte práctica. Talleres en torno a distintas disciplinas (dibujo, pintura, obra gráfica, joyería, fotografía, etc.), para cuya impartición se requiere contar con profesionales especializados en estas materias.

Fuera de esta programación ordinaria, el Museo se une a la celebración de distintas actividades extraordinarias, buscando atraer a otro tipo de público más allá de sus visitantes habituales que, con ocasión de estas convocatorias, pueda encontrar en el museo una opción de ocio cultural y también de aprendizaje y participación activa.



Figura 6. Visita-taller para adultos «Un jardín en flor». Museo del Romanticismo.

Una cita anual imprescindible es la Noche de los Museos, cita museística por excelencia, que da cabida a distintos tipos de espectáculos y actividades, con la consecuente variedad de profesionales externos. En este sentido, en los últimos años, el Museo del Romanticismo ha albergado desde exhibiciones de magia, espectáculos de danza y otras incursiones en el mundo de las artes escénicas, hasta recreaciones a cargo de asociaciones de recreacionismo histórico, que ponen su entusiasmo, su rigor y su trabajo desinteresado al servicio del Museo para celebrar una noche tan especial.

También cada año el Museo participa en *Gastrofestival*, organizando visitas y talleres centrados en aspectos relacionados con la gastronomía y el protocolo en la mesa durante el siglo XIX, que posibilitan ese acercamiento del público a las formas de vida pasadas, fomentando la empatía y estableciendo vínculos con la actualidad. La presencia del Museo en convocatorias extraordinarias se completa con la participación en otras citas y conmemoraciones como la Noche de los Libros, el Día de la Mujer o el Día de la Música, entre otras, con iniciativas de diversa índole.

Por último, nos gustaría resaltar que el Museo del Romanticismo tiene voluntad de extender su campo de acción más allá de sus muros, de salir y establecer redes de cooperación con el tejido social y cultural de su entorno más próximo. Es un campo en el que se está



comenzando a trabajar y en el que hasta el momento se han llevado a cabo algunas actuaciones, entre las que destacamos el ciclo de visitas realizadas en 2014 bajo el nombre de «Malasaña Romántica: historias y comercios del s. XIX». Las visitas comenzaban siempre en el Museo con una contextualización histórica y social sobre el sector, visitándose después distintos establecimientos centenarios del barrio fundados en el siglo XIX, que han sobrevivido a los continuos cambios económicos y sociales de la zona: la alpargatería Antigua Casa Crespo, de la calle Divino Pastor; el (reciente y tristemente desaparecido) Café Comercial de la Glorieta de Bilbao; o la tienda de ropa infantil La Moda, de la calle del Pez. El objetivo de las visitas, que gozaron de una acogida excepcional, fue crear un espacio de diálogo y participación entre el público, el Museo y el barrio. Por supuesto, para el desarrollo de este programa, era esencial contar con la participación de los protagonistas –los responsables de los comercios— que recibieron nuestra propuesta con gran entusiasmo y a los que agradecemos su buena disposición; ellos fueron los que amable y desinteresadamente, narraron la historia del negocio, descubriendo multitud de anécdotas a los participantes en las visitas.

Por último, y para finalizar el apartado dedicado a la programación educativa, señalaremos que, actualmente, el Museo no cuenta con actividades para público con necesidades educativas especiales, o con alguna discapacidad. Debido a factores humanos y económicos, hasta el momento solamente hemos llevado a cabo pequeñas experiencias, que esperamos puedan fructificar y fijarse como algo estable y sistemático en un futuro.

### LA COMUNICACIÓN EN EL MUSEO DEL ROMANTICISMO

Pero cuando hablamos de público del Museo no solamente nos referimos a los visitantes, que serían los consumidores finales –sea público infantil, juvenil o adulto, como acabamos de ver–, sino a todas aquellas personas o grupos con los que el museo está interesado en mantener una relación: los medios de comunicación y los prescriptores de opinión, las instituciones públicas y las organizaciones privadas (Mateos Rusillo, 2012: 39-45). A todos ellos tiene que dirigirse la comunicación del museo, entendida como una función global que sirva para conectar al museo con su público potencial (pensando en el público en este amplio sentido al que nos referimos), generando contenidos adaptados para cada uno de los sectores, tanto a nivel de programación de actividades como de herramientas comunicativas.

Como se mencionó al comienzo del texto, una de las funciones esenciales del departamento del que tratamos es la de comunicar la labor del Museo, su colección y sus actividades. La denominada comunicación institucional o corporativa es la que se centra en la proyección de la identidad del museo que, según Santos Mateos Rusillo (2012: 28-29), consiste, básicamente, en: contar quién eres y qué haces para que te conozcan; contar cómo lo haces, creando una determinada imagen, una personalidad propia; transmitir esa imagen a través de una identidad visual propia (desde el logotipo a la gráfica utilizada en los distin-



tos materiales divulgativos y comunicativos). Todo ello conforma lo que, desde el mundo comunicativo, denominan la «identidad corporativa o de marca» (MATEOS RUSILLO, 2012: 137), cuyo objetivo último es buscar que nos visiten y participen en nuestras actividades, nos recomienden, nos publiquen en prensa, nos sigan en redes sociales con el consiguiente *feedback*, o incluso que nos patrocinen.

Entre las actividades de cualquier museo destacan siempre las exposiciones temporales, ya que es el acontecimiento que más impacto suele tener a nivel de cobertura mediática, por lo que tiene de novedad y de cambio, siendo muchas veces lo único que merece la atención por parte de los medios de comunicación. Esto es también aplicable al Museo del Romanticismo, a pesar de que nuestras exposiciones son siempre reducidas, debido a las características del Museo y el espacio disponible, y a que en las actuales circunstancias el número de muestras temporales se ha visto reducido notablemente.

Esto nos lleva a hablar de la relación del Museo con la prensa y los medios de comunicación, un tipo de público cuya conducta tiene una gran influencia en el resto de la sociedad, convirtiéndose en «líderes de opinión». Para favorecer el contacto del museo con los medios de comunicación se dispone de varios instrumentos o herramientas (MATEOS RUSILLO, 2013: 17-27).

Por un lado está la rueda de prensa, que es una reunión convocada por el Museo para comunicar, de forma presencial, una información a los medios de comunicación y responder a sus preguntas. En nuestro caso suele realizarse casi exclusivamente para las exposiciones temporales. Siempre va precedida de la correspondiente convocatoria de prensa, un breve comunicado enviado a los medios con unos días de antelación para que cubran la rueda de prensa, convocándoles al acto y dándoles los datos prácticos necesarios.

En las piezas textuales que se generen desde el Museo destinadas a la prensa es fundamental aplicar la identidad visual corporativa de la que hablábamos y tener un especial cuidado en su presentación física y su redacción; se trata de transmitir una determinada imagen, abierta y positiva, asociada al Museo. Entre estas piezas se encuentra el dossier de prensa, documento que se entrega en las presentaciones a prensa y que reúne la información escrita y gráfica que puede serle útil al periodista para redactar su artículo. Sin embargo, dado lo excepcional de la rueda de prensa, el documento básico de esta relación con los medios de comunicación es la nota de prensa. Es un texto informativo breve, redactado en lenguaje periodístico, que desde el Museo enviamos a los medios para que su contenido sea publicado como noticia. A través de la difusión de las agencias, nos encontramos con frecuencia que son bastantes los medios – sobre todo de prensa digital– que se hacen eco del comunicado enviado desde el Museo, ya sea con motivo de una exposición, de una actividad cultural o educativa en concreto, del inicio de una colaboración o de cualquier otro hecho que el Museo quiera dar a conocer.

Si lo que el museo comunica y comparte con los medios se considera interesante y llega en el momento oportuno –y aquí entrarían en juego múltiples variables (como por ejemplo que ese día no suceda algo que acapare toda la atención de la prensa)– pasa a convertirse en noticia. El fin de esto es conseguir la denominada *publicity*, cobertura mediática a coste cero y con garantía de credibilidad, ya que, según el profesor Santos Mateos, «al tratarse de una noticia apoyada explícitamente por el medio de comunicación que la publica, es percibida por los lectores como una noticia imparcial, neutra y objetiva» (Mateos Rusillo, 2013: 6-8).

Llegados a este punto, debemos preguntarnos ¿entienden los medios de comunicación a los museos?, ¿el museo entiende a los medios?, ¿hablamos el mismo lenguaje? Si planteamos estas preguntas es porque nos encontramos con que la respuesta no siempre es positiva. En primer lugar, los ritmos y tiempos de trabajo son distintos; y también es distinto muchas veces el objeto de interés, lo que para cada uno es susceptible de considerarse noticia y su tratamiento específico, es decir, existe una «divergencia entre el significado de la noticia para el museo y para los periodistas o medios de comunicación» (Mateos Rusillo, 2012: 89).

Pero no podemos olvidarnos de que, actualmente, existen también otras relaciones que van más allá de la prensa y de los medios de comunicación al uso, y que es imprescindible tener en cuenta y cuidar desde el Museo. Son los denominados prescriptores, personas que desde la plataforma de su blog (o su perfil en redes sociales) ofrecen su opinión y recomendación, que es seguida y valorada por un determinado número de lectores (o de seguidores). Se convierten así, por tanto, en creadores de opinión, con capacidad de influir de una manera significativa en la opinión pública y en sus pautas de comportamiento y de consumo cultural (qué exposiciones visitar o a qué museos ir con niños, por ejemplo). Por eso en el Museo ya hemos llevado a cabo varias actividades específicas o presentaciones destinadas en exclusiva a blogueros (y a seguidores en distintas redes), como a continuación se verá al hablar de las redes sociales del Museo.

### **La presencia del Museo en internet: web y redes sociales**

Durante el cierre del Museo del Romanticismo por reformas (entre 2001 y 2009) el panorama museístico evolucionó de una manera radical, volcándose cada vez más en el público. En primer lugar, en el usuario «físico», pero también, y no menos importante, en el usuario *on line*, a través de la generación de webs específicas de cada museo y, ya a finales de la década de los dos mil, con la presencia de las instituciones en la web 2.0 o web social (CABREJAS ALMENA y CABRERA BRAVO, 2013: 88).

Desde su reapertura, el Museo del Romanticismo ha afrontado el reto de llegar a las diferentes audiencias a través no sólo de los medios tradicionales (folletos, publicidad urbana, guías turísticas, etc.) sino trabajando de manera intensiva en el ámbito de las redes sociales,

buscando convertir a los usuarios en una comunidad participativa, que sientan la institución como algo propio y cercano.

Antes de profundizar en nuestro trabajo en redes sociales, dedicaremos unas líneas a la web del Museo: <http://www.mecd.gob.es/mromanticismo>

El Museo del Romanticismo depende administrativamente de la Subdirección General de Museos Estatales, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, con lo que no tenemos demasiada libertad para establecer cambios profundos en nuestra página web, o utilizar determinadas herramientas.

Por ello, el Museo utiliza las redes sociales para, en muchas ocasiones, compensar de alguna manera la falta de información o de documentación gráfica en la web, aunque en ningún caso consideramos que sean un sustitutivo.

La rigidez de la página web, la necesidad de estar allá donde se encuentra el público potencial del Museo, y la firme creencia de que los contenidos del Museo resultarían atractivos para los usuarios, son algunas de las razones por las que trabajamos extensivamente el campo de las redes sociales.

De manera genérica, podemos señalar que los objetivos del Museo del Romanticismo en redes sociales son:

- Difundir las colecciones del Museo, con especial hincapié en las piezas no expuestas al público.
- Acercar la cultura del Romanticismo y del siglo XIX en general al público del siglo XXI, de una manera amena y desenfadada pero también rigurosa.
- Dar a conocer el trabajo interno del Museo y sus profesionales.
- Lograr una reputación positiva, abierta y colaborativa con la sociedad, su entorno y otras instituciones de características semejantes.

Por todo ello, trabajamos para que el Museo se convierta en un «procomún», un bien compartido del que todas las personas puedan disfrutar, ya sea físicamente visitando las salas, o a distancia, aprendiendo y conociendo sobre el siglo XIX a través de Twitter o Facebook, entre otras. En este sentido, fomentamos la figura del «prosumer» (FORTEZA OLIVER, 2012: 34), un término mestizo entre el productor («producer») y el consumidor («consumer»). Es decir, intentamos crear comunidad en torno al Museo, una comunidad de «prosumers», o personas que consumen cultura, a la vez que producen contenidos; compartimos con ellos a la vez que dialogamos, preguntamos a la vez que construimos, para así establecer conversaciones directas con los seguidores. El objetivo último de esta conectividad es, sin duda, fomentar ideas y procesos, y convertir esos comentarios en herramientas de gestión para la institución.

Con respecto al profesional encargado de las redes sociales del Museo, o *community manager*, señalaremos que, en nuestra opinión, ha de ser siempre personal interno. En sus manos tiene la reputación *on line* del Museo, con lo que debe ser capaz de fijar estrategias de comunicación estables y perdurables en el tiempo, conocer perfectamente las colecciones, departamentos y tareas de los profesionales, y responder, con dedicación y delicadeza, a la idiosincrasia de la institución. En el caso del Museo del Romanticismo, no hay una persona dedicada en exclusiva a estas tareas, sino que las comparte con muchas otras por lo que, una vez más, el entusiasmo, la dedicación, y un plan de trabajo realista, pero continuado, son las claves para el desarrollo de un correcto plan de comunicación en la web 2.0.

Actualmente, el Museo del Romanticismo está presente en diversas redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram, así como en diferentes plataformas sociales, como Spotify, Flickr, Youtube, SlideShare o Calaméo. No es nuestra intención desarrollar cada una de ellas, aunque sí daremos cuenta de algunas iniciativas llevadas a cabo, y que pueden ejemplificar la pluralidad de contenidos compartidos, así como nuestro espíritu dialogante.

En Twitter el Museo cuenta con una comunidad muy activa, construida sobre la base de que cualquier usuario puede comentar, dialogar y participar en la institución. Por nuestra parte, en ella compartimos contenidos interrelacionados (álbumes de Flickr, selecciones musicales de Spotify, por ejemplo), pero también materiales específicos, desarrollados a través de determinadas etiquetas. Entre ellos, destacaremos #undíen (en torno a las tareas de los diferentes departamentos del Museo), #enoXIX (sobre el vino y los viñedos españoles durante el siglo XIX), o una iniciativa muy especial, #tuitdelectura. Esta etiqueta engloba todos los materiales generados en torno al club de lectura trimestral que desarrolla el Museo, dando lugar a una propuesta que combina lo *on line* con lo *off line*. De esta manera, en el club de lectura no solamente participan aquellas personas que acuden físicamente al Museo, sino también todo aquel que comente a través de Twitter la lectura propuesta, con la etiqueta #tuitdelectura.

Una de las redes sociales con más expansión actualmente es Instagram. El Museo del Romanticismo utiliza su perfil para publicar todo tipo de instantáneas, desde imágenes de las salas, hasta del trabajo interno, de los almacenes, de actividades, de adquisiciones recientes, etc. Un ejemplo de nuestro trabajo en Instagram es la etiqueta #expoMR, con la que se muestra de manera monográfica el desarrollo del montaje de una exposición temporal: desde los primeros bocetos, hasta el día de la inauguración, pasando por instantáneas de cómo se fija la iluminación, el enmarcado de las piezas, la ubicación de las cartelas, etc.

Por último, nos gustaría destacar el perfil del Museo en Spotify, la plataforma musical gratuita. La transversalidad de contenidos, como hemos venido relatando, es una de las características de la programación del Museo, y las redes sociales no podían ser menos.

A través de Spotify, podemos ambientar una determinada sala, ayudar a comprender una época, o incluso dar vida a piezas de la colección, a través de la música, una de las manifestaciones artísticas más importantes del Romanticismo. Entre nuestras *playlist*, destacaremos la dedicada a las compositoras del siglo XIX, las dedicadas a la música del siglo XIX para las estaciones del año, o una que recrea las piezas que sonarían al accionar una caja de música incluida en la exposición permanente.

Esta es solo una muestra del trabajo del Museo del Romanticismo en redes sociales. Trabajo que ha de actualizarse día a día, elaborando contenidos de interés, pero también detectando en qué plataformas está el público, dónde ir a buscarlo, para así reinventar una institución que, aunque está dedicada al siglo XIX, pretende afianzarse en el siglo XXI.

Para finalizar, diremos que la labor de Difusión y Comunicación museística implica también otros muchos ámbitos. Buena parte de estas funciones gira en torno al mundo de las relaciones institucionales y su objetivo fundamental es impulsar la presencia del Museo en distintos foros —lo que constituye, a día de hoy, casi una exigencia para los museos— ampliando así su radio de acción y su alcance comunicativo. Para no extendernos demasiado y, a modo de resumen, podemos mencionar, las siguientes actuaciones:

- La participación en convocatorias oficiales impulsadas por distintas instituciones (Ayuntamiento y Comunidad de Madrid, sobre todo). Actividades extraordinarias a las que el Museo se suma con propuestas propias, como el ya mencionado Gas-trofestival, la Noche de los Libros o la Semana de la Ciencia, entre otras.
- La firma de convenios de colaboración para la realización de actividades conjuntas, como el que hay vigente en la actualidad con el Teatro Real, para la organización de conferencias y otras actividades en el Museo en relación con las óperas que programa dentro de su temporada.
- La relación con empresas de cara a la búsqueda de posibles patrocinios. Relaciones que muchas veces no pasan de pequeñas colaboraciones «en especie» para el desarrollo de actividades concretas (como por ejemplo el caso de la editorial Cátedra y el club de lectura al que antes nos hemos referido).
- La relación con empresas y agencias de comunicación para la celebración de eventos en el Museo. En este sentido debemos señalar que el alquiler de espacios en los museos estatales, aunque previsto y dotado de su correspondiente Orden de precios públicos, es un tema complicado (que no viene al caso analizar aquí en profundidad) y que, al menos en nuestro caso, pocas veces llega a materializarse,

a pesar de ser numerosas las solicitudes atendidas al respecto desde el Museo, ya sea debido a intereses divergentes o a las dificultades para su gestión.

- La relación con organismos de turismo, buscando formar parte de la estructura turística del territorio, especialmente a nivel local y autonómico. El contacto del Museo con dichos organismos posibilita el envío de materiales promocionales para su distribución en oficinas de turismo y en ferias o la participación en FITUR, donde el Museo del Romanticismo ha estado presente en el stand de la Comunidad de Madrid a lo largo de varias ediciones de la feria.
- Y, por último, la relación con otros museos con los que tengamos algo en común, buscando unir sinergias, término muy popularizado últimamente y que, según define la RAE, es la «acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales». Es con este efecto multiplicador con el que tenemos que pensar y actuar desde los museos en la actualidad si queremos ver ampliado nuestro alcance. De aquí surgen estrategias de colaboración como el grupo denominado «Cinco Museos, Otro Madrid», que integra al Museo Nacional de Artes Decorativas, el Museo Cerralbo, el Museo Lázaro Galdiano, el Museo del Romanticismo y el Museo Sorolla. Cinco museos ubicados en palacetes urbanos, con ricas y heterogéneas colecciones, que aspiran a convertirse en una alternativa turística a los «grandes museos» de la capital. Desde el año 2013 se vienen realizando acciones conjuntas, tanto *online* como *offline*: desde la convocatoria de un concurso en redes sociales para la elección de un lema que identificase al grupo y la reciente iniciativa #5museos en Twitter, hasta la edición de un folleto conjunto.

Los ejemplos recogidos en este texto permiten aproximarnos a la variedad de trabajos y funciones que se atribuyen al departamento de Difusión y Comunicación de un museo, desde las tareas más propiamente educativas, por las que comenzábamos, hasta otras que están más próximas al mundo del marketing y las relaciones públicas.

Se convierte este departamento, así, en una especie de «cajón de sastre»; esto conlleva que al referirnos al profesional de museos tengamos que hablar necesariamente de un perfil multidisciplinario. Retomando el título de la ponencia, nos encontramos ante #undíaen en el que tienen que estar muy presentes conceptos como la flexibilidad, el dinamismo y la interdisciplinariedad, sin dejar de lado, por supuesto, la imaginación y el entusiasmo que, en nuestro caso, nos permiten abordar de la mejor manera posible las tareas que en este campo se exigen al museo del siglo XXI.

«El que tiene imaginación, con qué facilidad saca de la nada un mundo»  
(Gustavo A. Bécquer, *Una tragedia y un ángel*, 1870)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABREJAS ALMENA, C. (2012): «Museo del Romanticismo: futuro y juventud» <<https://elsuenodepolifilo.wordpress.com/2012/05/18/museo-del-romanticismo-futuro-y-juventud/>>, [26 / 08 / 2015]

CABREJAS ALMENA, C., CABRERA BRAVO, M.<sup>a</sup> J. (2013): «Del XIX al XXI: el Museo del Romanticismo en Internet», *RdM. Revista de Museología*, 56: 88-100

CABRERA BRAVO, M.<sup>a</sup> J. (2011): «De ayer en adelante: programas educativos y culturales del Museo del Romanticismo», *Actas de las 5as Jornadas de Museología. La difusión en museos: colecciones del siglo XIX*: 48 – 62 <<https://museosp.files.wordpress.com/2013/04/actas-5-jornadas-museo-sierra-pambley-2011.pdf>>, [26 / 08 / 2015]

FORTEZA OLIVER, M. (2012): «El papel de los museos en las redes sociales», *Biblios. Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información*, 48: 31-40 <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/66> [17 / 08 / 2015]

MATEOS RUSILLO, S. (2012): *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*, Ediciones Trea, Gijón.

MATEOS RUSILLO, S. (2013): «Museos y medios de comunicación. Claves, estrategias y herramientas para establecer y mantener una relación vital para los museos», *e-rph (Revista electrónica de Patrimonio Histórico)*, 13. <http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero13/instituciones/estudios/articulo.php>, [03 / 08 / 2015]

# 10.

LA INVESTIGACIÓN Y EL  
CONOCIMIENTO DE LAS  
COLECCIONES. EL MUSEO  
COMO GENERADOR DE  
SABERES

*Antonio Sánchez del Barrio*

FUNDACIÓN MUSEO DE LAS FERIAS



Antonio Sánchez del Barrio es doctor en Historia por la Universidad de Valladolid. Director de la Fundación Museo de las Ferias y Subdirector de la Cátedra Simón Ruiz de la Universidad de Valladolid. Académico Correspondiente de la Reales Academias de la Historia y de la de Doctores de España. Su vertiente fundamental de estudio e investigación ha sido el Patrimonio histórico, artístico y documental de Castilla y León. Ha publicado más de cincuenta libros y ensayos, y más de un centenar de artículos. Ha dirigido, como Comisario, más de cincuenta exposiciones de obras histórico-artísticas, documentales y etnográficas, organizadas por instituciones oficiales en España, Italia y Holanda.

#### RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Los proyectos de investigación y el conocimiento riguroso de las colecciones son los pilares fundamentales del desarrollo de las funciones y objetivos de un museo, sea cual fuere su tamaño y posibilidades de actuación. En esta intervención se incide en el papel que juegan estas labores en un museo, en los momentos en que se proyecta su creación, se preparan programas de actividades generales o se definen futuras actuaciones de crecimiento y ampliación.

En el diseño de un nuevo museo, el conocimiento exhaustivo de las características de las piezas que forman su colección permanente, es un factor imprescindible en la redacción de los proyectos museológico y museográfico. Asimismo, las labores de investigación y documentación son pieza clave en el desarrollo y engrandecimiento de la propia institución y fuente primordial de recursos teóricos y prácticos para la elaboración de futuros proyectos. Cada uno de estos tres apartados es ilustrado con otros tantos programas de investigación llevados a cabo por la Fundación Museo de las Ferias desde su concepción en 1998 y creación en 2000, hasta el último proyecto de documentación que se está realizando en la actualidad.

*Investigación, documentación, archivos, colecciones,  
recursos teóricos y prácticos*

## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **Research and knowledge of collections. The museum as a generator of wisdom**

Research projects and a thorough knowledge of the collection are fundamental pillars in the development of the functions and objectives of a museum of whatever size or scope for activities. This contribution will focus on the role played by these tasks in a museum, from the time of planning its establishment, through organising general activities, to defining future growth and expansion.

In designing a new museum, an exhaustive knowledge of the characteristics of the pieces that make up the collection is a fundamental factor in the drafting of museological and museographical projects. Additionally, the roles of research and documentation are keystones in the development and growth of that institution and a primary source of theoretical and practical resources for the undertaking of future projects. Each of these three sections can be seen in many other research projects undertaken by the Museum of the Fairs Foundation, from its conception in 1998 and creation in 2000, through to the last documentation project which is currently under way.

*Research, documentation, archives, collections, theoretical and practical resources*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **La recherche et la connaissance des collections. Le musée, générateur de connaissances**

Les projets de recherche et la connaissance rigoureuse des collections sont les piliers fondamentaux du développement des fonctions et des objectifs d'un musée, quelle que soit sa taille et ses possibilités d'action. Nous soulignons, dans la présente intervention, l'importance de ces tâches dans un musée, au moment même de sa création, au moment de la préparation des programmes d'activités générales, ou encore lors de la définition des futures activités de croissance et d'expansion.

La conception d'un nouveau musée requiert une connaissance exhaustive des caractéristiques des œuvres constituant la collection permanente. C'est un facteur essentiel à la rédaction du projet muséal et muséographique. Les travaux de recherche et de documentation sont par ailleurs des éléments-clés du développement et de la consolidation de l'institution elle-même, une source primordiale de ressources théoriques et pratiques pour l'élaboration de projets futurs. Chacune des trois sections est illustrée par autant de programmes de recherche mis en place par la Fondation Museo de las Ferias et qui vont de sa conception même, en 1998, à sa création, en 2000, et jusqu'au dernier projet de documentation en cours aujourd'hui.

*Recherche, documentation, archives, collections,  
ressources théoriques et pratiques*

# 10.

## LA INVESTIGACIÓN Y EL CONOCIMIENTO DE LAS COLECCIONES. EL MUSEO COMO GENERADOR DE SABERES

*Antonio Sánchez del Barrio*

FUNDACIÓN MUSEO DE LAS FERIAS

Todos los que trabajamos desde hace muchos años en un museo sabemos que los proyectos de investigación y el conocimiento riguroso de las colecciones son los pilares fundamentales del desarrollo de las funciones y objetivos de un museo, sea cual fuere su tamaño y posibilidades de actuación. En esta intervención vamos a incidir en el papel que juegan estas labores en tres momentos clave de la historia particular de una institución: primero, cuando se proyecta su creación; segundo, durante el desarrollo de las actividades cotidianas una vez que el museo está ya consolidado y funciona con normalidad, y tercero, cuando llega el momento de establecer futuras actuaciones de ampliación o crecimiento de la institución.

Definido este planteamiento, ilustraremos cada situación con casos reales que hemos vivido en la Fundación Museo de las Ferias, desde los proyectos de investigación y documentación previos a su creación en 2000, hasta el último plan global de ampliación de contenidos que se está concibiendo en la actualidad (*Guía Breve*, 2001 y *FMF*, 2006).<sup>1</sup> En este punto he de hacer la salvedad de que la experiencia de la que parto es la del trabajo continuado en un museo de pequeñas proporciones, escasos recursos y corta plantilla, en el que el compromiso personal del equipo técnico que lo forma –el mismo desde su creación hace ahora quince años–, el respaldo de los sucesivos Patronatos y la confianza de numerosas instituciones públicas y privadas, han sido factores decisivos en la realización de proyectos que, de otro modo, habrían sido prácticamente inasumibles.

### EL PAPEL DE LA INVESTIGACIÓN EN LA CREACIÓN DE UN NUEVO MUSEO

Durante los últimos años hemos asistido a la creación de grandes museos concebidos desde premisas grandilocuentes, ya fuera a partir de la construcción de un gran edificio contenedor con funciones de símbolo, la intención de regenerar espacios urbanos degradados, o la invención de «novedosas» ofertas turísticas ligadas a rápidos rendimientos económicos. Pero también durante las últimas décadas del siglo XX, junto con estos grandes proyectos, se han desarrollado otros muchos, de menor alcance mediático y de presupuesto más modesto, nacidos del interés por un patrimonio olvidado o desatendido, formado por colecciones de obras que por su origen, su antigüedad, sus características o por su propia naturaleza, eran dignas de ser conservadas y presentadas a la sociedad desde los planteamientos propios de un museo o una institución similar.

En estos últimos casos, más que en los enunciados en primer lugar, el conocimiento exhaustivo de las características de las piezas que forman –o podrían formar– una colección permanente, es un factor imprescindible cuando llega el momento de concebir una institución que lo atienda y gestione con rigor, así como en la definición de las primeras propuestas generales de actuación.

El proyecto de creación de un museo desde los cimientos más profundos quizá sea el trabajo más apasionante de cuantos pueden ofrecerse a un profesional dedicado a la conservación del patrimonio. Ya sea a instancias de una institución pública o fruto de la iniciativa de un particular que quiere dar a conocer de modo permanente una colección de objetos de la que es titular, la concepción de un museo que parte de cero, plantea una serie muy diversa de cuestiones que van desde la elección del emplazamiento donde quiere construirse el edificio y su relación con el entorno próximo; el proyecto

---

1. Los proyectos y actividades realizados por la Fundación Museo de las Ferias pueden conocerse en los diferentes apartados de la web: [www.museoferias.net](http://www.museoferias.net). Véanse especialmente los proyectos de investigación y las más de cuarenta publicaciones desarrolladas a lo largo de sus quince años de vida.

expositivo de la colección permanente, es decir el ejercicio de diseño de interiorismo una vez definida la colección que va a exponerse, los condicionantes determinados por la futura gestión administrativa de la institución, las expectativas sociales que genera la difusión de las colecciones... y, desde luego, las diferentes posibilidades de actuación, según sea la mayor o menor cuantía económica con que se cuenta.

Centrados en los aspectos que ahora nos interesan, el museólogo se enfrenta a un formidable reto en el que el conocimiento riguroso de las piezas que forman una colección y el contexto en que fueron creadas, es absolutamente fundamental; y lo es porque, en primer lugar, ha de conocer, además de las características particulares de cada obra, el estado de conservación en que se encuentran, circunstancia que genera quizá el primero de los proyectos ligados a la investigación: el de su tratamiento de conservación y restauración. Asimismo, el conocimiento profundo de cada obra nos da las claves de su relación con otras, tanto las que forman parte de la colección propia de la institución, como las que en un futuro pueden llegar a serlo mediante su adquisición o préstamo temporal.

Voy a ilustrar este primer apartado con el caso de la creación del museo en el que trabajo y cuya concepción y puesta en marcha he tenido el honor de dirigir.

La creación del Museo de las Ferias, en Medina del Campo, hunde sus pilares en la celebración de dos exposiciones temporales tituladas «Raíces y Efemérides» y «Mercaderes y Cambistas» en 1992 y 1998 respectivamente (*Raíces y Efemérides*, 1992; *Anuario de Efemérides*, 1992; *Mercaderes y cambistas*, 1998), en una misma sede, la antigua iglesia de San Martín, en las que el papel de los trabajos previos de catalogación e investigación, llevados a cabo sobre el patrimonio histórico artístico conservado en Medina del Campo es definitivo. En ambos casos, dedicadas a la historia comercial de la villa y sus célebres ferias de alcance internacional, estas exposiciones son promovidas por el Ayuntamiento de la localidad contando con la colaboración de la Diputación de Valladolid y la Junta de Castilla y León. Su aceptable éxito insta a los responsables municipales a encargar un proyecto museológico (SÁNCHEZ DEL BARRIO, 1999), con el fin de que la temporalidad de estas muestras se transforme en algo permanente, creando una institución que se concibe gestionada administrativamente por una Fundación en la que van a formar parte de su Patronato inicial las instituciones oficiales ya citadas, junto con la Universidad de Valladolid. Una de las condiciones consensuadas para su creación es atender el patrimonio cultural de Medina del Campo sea cual fuere su titularidad y hacerse cargo de la gestión diaria de los riquísimos fondos históricos del Archivo Municipal, contando para ello desde los primeros momentos con una plantilla de técnicos cualificados. Cabe recordar en este punto que el conjunto artístico conservado en Medina del Campo –en su mayor parte de titularidad religiosa– y los fondos históricos del Archivo Municipal, se hallaban entonces, en términos generales, en un lamentable

estado debido, en unos casos, a la apatía y descuido de sus responsables directos y, en otros, al más profundo desconocimiento de su existencia. Baste decir que las obras de arte del patrimonio medinense -excepto casos muy contados- apenas eran conocidas, incluso en los ámbitos académicos (por ello, apenas eran solicitadas para exposiciones temporales), y que los fondos históricos del Archivo Municipal, al iniciarse la década de los ochenta, no contaban más que con un escueto inventario-guía que, en palabras de su autora, eran «*más un somero índice que un inventario*»;<sup>2</sup> por supuesto, ningún investigador pretendía siquiera consultarlos (SÁNCHEZ DEL BARRIO, 2014: 313-327).

En los primeros años de la década de los noventa, en la que se enmarcan las exposiciones citadas, se inicia un trabajo de registro y catalogación de un fondo histórico artístico que, salvo en casos contados, es absolutamente desconocido, incluso para su propia institución titular: la Fundación Simón Ruiz. Esta institución de carácter benéfico asistencial fue creada en 1597 por el mercader banquero del mismo nombre, con el fin de reunir en un Hospital General los cerca de veinte hospitales y albergues cofradieros existentes por entonces en la villa. El paso de los siglos y las penurias económicas que en muchos momentos sufre la Fundación, obligan a depositar buena parte de su patrimonio mueble compuesto por pinturas, esculturas y otros objetos histórico artísticos, en varios establecimientos civiles y religiosos de la localidad, incluso fuera de ella, llegándose a un punto de dispersión alarmante. Tras un largo proceso de investigación de la documentación oficial en la que se reflejan los diferentes depósitos realizados a lo largo del siglo XX, el legado de la Fundación Simón Ruiz vuelve a conocerse con garantías a partir de un primer inventario realizado en 1990,<sup>3</sup> pudiéndose acceder a las instituciones oficiales y clausuras conventuales donde se encontraba entonces, para conocer su estado de conservación.

Del mismo modo, y por otras instancias ajenas a las citadas anteriormente, entre 1995 y 1999, se lleva a cabo por parte de un equipo de profesionales, el inventario oficial de obras artísticas de titularidad religiosa existente en las cuatro iglesias parroquiales y los cinco conventos de clausura de Medina del Campo,<sup>4</sup> de los que hasta ese

---

2. El inventario guía citado es el realizado por la archivera Margarita Candau Pérez en 1982.

3. Este primer «Inventario histórico artístico de la Fundación Simón Ruiz», que realizamos en diciembre de 1990 (actualmente muy superado e informatizado), así como la documentación oficial de los diferentes depósitos de obras artísticas, pueden consultarse en la biblioteca de la Fundación Museo de las Ferias.

4. Nos referimos al «Inventario de Bienes Artísticos de la Archidiócesis de Valladolid» (Ministerio de Educación y Cultura, Junta de Castilla y León y Arzobispado de Valladolid) elaborado entre 1995 y 1999, germen de dos publicaciones posteriores: el catálogo de los conventos de clausura de Medina del Campo (ARIAS, HERNÁNDEZ y SÁNCHEZ, 1999) y el catálogo monumental y artístico general de esta ciudad (ARIAS, HERNÁNDEZ y SÁNCHEZ, 2004), que sustituye al anterior, publicado en 1961 por Esteban García Chico, muy superado.



**Figura 1.** Botamen de la antigua farmacia del Hospital de Simón Ruiz (103 botes de hacia 1620), antes de su traslado al Museo de las Ferias.

momento tan sólo se conocen inventarios antiguos muy superados y registros parciales. Asimismo, entre diciembre de 1997 y marzo de 1998, se promueven y realizan varias excavaciones arqueológicas en el solar que ocupara parte del antiguo Palacio Real, que dan como resultado la aparición de varias estancias, así como de interesantes restos de cerámicas, yeserías y aliceres mudéjares que, tras los correspondientes permisos oficiales, quedan depositados en el edificio sede del proyecto.<sup>5</sup>

5. Sobre estas excavaciones, promovidas desde el proyecto de creación del museo, pueden consultarse hasta siete informes arqueológicos elaborados por Javier MOREDA BLANCO, arqueólogo director de las excavaciones.



Así las cosas, el conocimiento exhaustivo de los bienes patrimoniales que se conservan en la localidad se convierte en una herramienta imprescindible para la creación de un museo que, aunque se concibe con un discurso expositivo referido a la historia del comercio y las «Ferias Generales del Reino» de los siglos XV y XVI, encuentra en este conjunto de obras –algunas de ellas realmente excepcionales–, un sugerente repertorio con el que formar una primera colección permanente. Se unen a esta realidad otras circunstancias básicas entre las que cabe destacar dos: la carencia de un museo en la localidad y la inexistencia de una institución de estas características dedicada de modo permanente a la historia de las ferias, el comercio y la primitiva banca, lo que confiere al proyecto valores añadidos de singularidad y exclusividad.



**Figura 2.** Sala del Museo de las Ferias dedicada al comercio de obras de arte.

### LA INVESTIGACIÓN COMO ELEMENTO VERTEBRADOR DE LAS ACTIVIDADES DE UN MUSEO

Los museos han sido considerados exclusivos «templos de la sabiduría» en el siglo XVIII, lugares consagrados a la enseñanza y a la contemplación de la belleza en el XIX y centros multidisciplinarios de transmisión de la cultura en el XX y los pocos años que llevamos del siglo XXI. No obstante, sus funciones esenciales siempre se han basado en la adquisición, la conservación, el estudio y la difusión de unos fondos culturales



en los que se encarnan valores admitidos por todos como «generadores de saberes» y dignos de tener una trascendencia social.

Quizá uno de los principales valores que presentan los proyectos de documentación e investigación que se realizan en los museos sea su versatilidad, es decir, su gran capacidad de adaptación a las diversas funciones mencionadas antes, lo que les convierte en elementos vertebradores de todas las actividades que se nos pueda imaginar: desde la localización y búsqueda de nuevas obras que pueden enriquecer una colección, el estudio pormenorizado de sus características y su adecuada conservación y, por último, en la determinación de los programas de difusión, cualesquiera que sean los sectores de público a los que van dirigidos. Sin embargo, no cabe duda de que estas labores no son conocidas por el público en general, incluso apenas son comprendidas fuera del entorno más próximo de los conservadores de un museo; por estas y otras razones no son valoradas del mismo modo que, pongamos el caso, el número de visitantes que acude anualmente a un museo o a una exposición temporal, dato que siempre suele ocupar los titulares de prensa y el primer lugar de los éxitos de un museo. Creemos que ha llegado el momento de reivindicar el papel de la investigación como el más importante elemento vertebrador de las actividades de un museo, en el contexto de una estrategia a medio y largo plazo de lo que queremos que sea nuestra institución, a pesar de las dificultades que supone el saber transmitir un proyecto global a las personas de las que depende la financiación y puesta en marcha en un proyecto, generalmente ajenas al mundo de la museología.

El caso particular que vamos a presentar ahora cumple con todas las etapas antes enunciadas y es, quizá, uno de los que más líneas de actuación y actividades diversas ha generado en el Museo de las Ferias a lo largo de una década. Todo arranca con la localización en manos particulares, en 1999, de un conjunto documental, inédito en aquel momento, ligado a Alonso de Quintanilla, Contador Mayor de los Reyes Católicos (sobre este personaje: FUERTES, 1909 y MORALES, 1993), cuya casona palacio –mejor, la de su Mayorazgo– se acababa de proponer como futura sede de la Institución.

Tras varios encuentros con la familia propietaria de la documentación y evaluadas la cuantía y calidad de los libros y legajos que componían este fondo –y ya constituida nuestra Fundación– se estima la posibilidad de adquirir el conjunto documental, cosa que no va a conseguirse hasta nueve años después. Entre tanto, los documentos más importantes son solicitados para que formen parte de exposiciones temporales, lográndose, de este modo, su estudio particular y catalogación.<sup>6</sup> Con generosas donaciones

---

6. Es el caso de la exposición «Comercio, mercado y economía en tiempos de la Reina Isabel», en cuyo Catálogo del mismo título (Medina del Campo, 2004), se recogen las primeras fichas catalográficas del «Testamento de Alonso de Quintanilla», «Codicilo de Aldara de Lodeña» y «Cartas de compras de bienes de Alonso de Quintanilla».



**Figura 3.** Vista general del Museo de las Ferias (arriba) y de la Casona Palacio del Mayorazgo de Quintanilla (pendiente de rehabilitación), edificio propuesto como sede definitiva de la institución.

y aportaciones económicas, el fondo es adquirido (a plazos) y se inicia su descripción completa, su limpieza y nueva instalación, su digitalización..., y aprovechando la aparición de numerosas noticias inéditas, se aplican éstas tanto en aspectos documentales del proceso de rehabilitación del edificio, como en la creación de argumentos destinados a actividades lúdicas y talleres didácticos con Alonso de Quintanilla y su linaje como protagonistas. Por otra parte, se consigue la restauración de los documentos y pergaminos más notables en el Centro de Conservación de Bienes Culturales de la Junta de Castilla y León, la publicación del inventario completo de los fondos con sus correspondientes índices y la transcripción de los documentos más importantes, todo ello en una edición precedida de varios estudios monográficos junto con los informes de las restauraciones antes aludidas (*El Archivo del Mayorazgo*, 2009). El proyecto culmina con la realización en 2011, en colaboración con el Ministerio de Cultura, de una exposición documental celebrada en el Archivo General de Simancas, en la que se incluyen los más importantes documentos de la época (naturalmente, procedentes de dicho Archivo) y

los más representativos del personaje, incluyendo además varias obras de arte con él relacionadas y piezas históricas procedentes de la citada casona cuya rehabilitación se inició años atrás (actualmente está paralizada). El catálogo razonado de esta exposición (*Alonso de Quintanilla*, 2011) recoge, junto con las fichas catalográficas de las obras expuestas, nuevos estudios monográficos que profundizan en la figura del Contador Mayor y su época. Concluida la exposición de obras y documentos originales, se realiza otra muestra –en este caso de carácter didáctico e itinerante–, formada por paneles ilustrados y facsímiles de los documentos, que recorre durante varios años diferentes ciudades españolas.

Vemos cómo, a lo largo de una década, un pequeño proyecto de recuperación documental histórica nacido de la curiosidad del investigador por conocer mejor la historia de un edificio que se propone para ampliar la sede del museo, se convierte en un referente generador de proyectos y actuaciones que van desde la adquisición de nuevas obras, su conservación y restauración, su digitalización y catalogación, su estudio y publicación, y su difusión en talleres monográficos y en dos exposiciones de diferentes pretensiones: una de mayores ambiciones celebrada en las salas del más importante archivo español y otra de carácter didáctico e itinerante que pretende llegar a públicos más genéricos.

**Figura 4.** Conjunto de «Cartas de compras de bienes de Alonso de Quintanilla» (siglos XV y XVI) en su estado previo a su registro y catalogación.



### LOS PROYECTOS DE FUTURO. LA INVESTIGACIÓN COMO GENERADORA DE NUEVAS ETAPAS EN LA VIDA DE UN MUSEO

Las decisiones de futuro de las instituciones rectoras de los museos marcan siempre un potencial de actividades ligadas a la investigación, que a veces son insospechadas en los momentos en que se concibe el proyecto inicial. Llegado ese momento, la institución precisa de nuevos equipamientos y recursos de todo tipo que, sin duda, acrecientan las capacidades de quienes trabajan en el Museo y fomentan la participación de profesionales de otras disciplinas. Estas nuevas situaciones obligan a los equipos técnicos de los museos a renovar sus conocimientos en campos que, en principio, pudieran parecer ajenos a su especialidad, como ocurre con el caso de las nuevas tecnologías ligadas a la informática, el manejo de bases de datos *on line*, los procesos de digitalización, los proyectos de difusión en Internet (webs, blogs, redes sociales...), etc.

Un aspecto fundamental en el asunto que estamos tratando es la relación de los profesionales de los museos con otros de especialidades cercanas que trabajan en departamentos universitarios, institutos tecnológicos, archivos, bibliotecas..., o centros académicos diversos con los cuales pueden establecerse enriquecedoras colaboraciones, ya sea a través de proyectos concretos de investigación (análisis de materiales o pigmentos en restauraciones de obras, repositorios documentales en la red, proyectos de digitalización, de difusión virtual, etc.), como en programas estables de cooperación (planes anuales de becas o prácticas ofertadas por universidades, organismos oficiales o entidades financieras; proyectos dependientes del Plan Nacional de I+D<sup>7</sup> o financiados por la Unión Europea; intercambios temporales de profesionales integrados en proyectos de investigación o en realización de exposiciones temporales de producción propia, etc.). Estas alternativas, que es preciso difundir y fomentar entre los profesionales de los museos, son pieza clave en el desarrollo y engrandecimiento de la propia institución, así como fuente primordial de recursos teóricos y prácticos para la elaboración de futuros proyectos.

---

7. Los museos están reconocidos como Centros de Investigación en las diferentes leyes que regulan el Patrimonio Cultural Español; no obstante, injustamente, no están considerados como «Organismos Públicos de Investigación» (OPIS). Por esta razón no pueden concurrir a los proyectos acogidos al Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (Plan Nacional de Investigación y Desarrollo [I + D]). Véase al respecto el epígrafe titulado «Proyectos de investigación», en el apartado de «Proyección externa en los Museos» del texto dedicado a la «Investigación en los Museos», en la web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/funciones-de-los-museos/investigacion/proyeccion-externa.html>.



Concluimos con el tercero de los casos particulares anunciados al comienzo y que creemos que ilustra muy bien estos últimos aspectos comentados. Una decisión que bien puede calificarse de histórica, adoptada por la Fundación Simón Ruiz el 27 de septiembre de 2013, respecto a la conservación de su patrimonio histórico, marca un antes y un después en las posibilidades futuras de nuestro Museo de las Ferias, la institución que estamos tomando como referencia. El Patronato de dicha Fundación celebrado en aquel día acuerda depositar permanentemente en la sede del Museo todos los bienes patrimoniales de su propiedad que aún permanecen fuera de su sede oficial, incluido el archivo documental del que es titular, el Archivo Simón Ruiz, por entonces depositado en Valladolid, en el Archivo Histórico Provincial (este nuevo depósito está regulado según Convenio firmado por ambas Fundaciones con fecha 12 de mayo de 2015).

Naturalmente, esta decisión es adoptada conociéndose de primera mano las necesidades de espacio y equipamientos que presentaba en aquel momento nuestra institución y asumiendo las necesarias medidas de ampliación y mejora de las instalaciones, sistemas de seguridad y climatización, etc., que hasta entonces tenía el museo, incluso la probable modificación de las labores habituales encomendadas al equipo técnico, con el consiguiente replanteamiento de varios proyectos de investigación, digitalización y documentación que hasta entonces estaban programados de forma muy diferente.

La localización y traslado de los fondos artísticos que aún permanecían dispersos, no plantea mayores problemas que los inherentes a los casos de piezas de peso excesivo o gran volumen. Su llegada nos obliga a una restructuración de los almacenes, al tiempo que propicia un plan de conservación preventiva de las obras que consiste básicamente en la desinsectación de todas ellas y un análisis de las diferentes patologías que presentan.<sup>8</sup> Asimismo, las posibilidades que nos ofrece la reciente inauguración de una nueva sala de carácter polivalente perteneciente a los espacios de la ampliación de instalaciones, nos llevan a dedicarla monográficamente a la figura de Simón Ruiz, con parte de las obras recién llegadas y otras procedentes del depósito de los tiempos de la creación del Museo.<sup>9</sup>

Sin embargo, la decisión de depositar el Archivo Simón Ruiz en la sede de nuestra Fundación y confiarnos su conservación y gestión, podemos calificarla como trascenden-

---

8. Puede consultarse al respecto el informe elaborado en abril de 2014 por el conservador-restaurador Francisco José BOLDO PASCUA.

9. Véase el apartado dedicado a la Sala Simón Ruiz en la web de nuestra Institución: [www.museoferias.net](http://www.museoferias.net).



**Figura 5.** Sala Simón Ruiz en los espacios de ampliación del Museo de las Ferias.

tal en el futuro de la institución en tanto que la convierte en la gestora directa del más importante fondo documental relacionado con los argumentos generales del Museo, que son concretamente: «*los antecedentes del mundo de las ferias, los mercados, el comercio y el nacimiento de la banca moderna...*» (Estatutos, Art. 5, 1).

El Archivo Simón Ruiz, compuesto por la documentación de su Casa de Comercio, la suya personal y la del Hospital General que él fundara en Medina del Campo, debe su singularidad a que no se conserva en España otro archivo privado de un importante hombre de negocios del siglo XVI.<sup>10</sup> Incluso en toda Europa, tan sólo puede ser comparado, por su riqueza y contenido, con el del italiano Francesco di Marco Datini,<sup>11</sup> cronológicamente anterior y conservado en la ciudad de Prato, junto a Florencia. A título de referencia baste apuntar que en él se conservan más de 56.000 cartas comerciales

---

10. Entre la numerosa bibliografía publicada sobre este archivo destacamos dos artículos de su máximo conocedor: LAPEYRE, 1948: 3-13 y LAPEYRE, 1972: 160-179.

11. Véase al respecto la web del Archivo Datini: <http://datini.archiviodistato.prato.it/>. Las semejanzas entre los legados de Francesco di Marco Datini, Jacob Fugger y Simón Ruiz han sido estudiadas en: SÁNCHEZ DEL BARRIO (Coord.), 2009.

con ciudades españolas, francesas, portuguesas, italianas, flamencas... y del Nuevo Mundo; más de 21.000 letras de cambio originales; más de un centenar de libros de contabilidad, 60 cuadernos de ferias y un sinfín de actas de transportes marítimos, facturas, pólizas de seguros, cargazones, cartas de poder, «listini» de cotizaciones de moneda en las principales ferias europeas, etc.

La llegada de este conjunto patrimonial nos abre las puertas a proyectos de investigación, restauración documental, actividades expositivas, intercambios, etc., que van más allá de la mera gestión archivística de los fondos. De hecho, nada más comenzar la tramitación administrativa del traslado ante la Subdirección General de los Archivos Estatales, se acuerda por ambas partes la realización de dos proyectos de documentación del más alto interés. En primer lugar, la necesidad de digitalizar el fondo completo antes de su traslado, proceso iniciado el pasado mes de marzo gracias a la firma de un Convenio de Colaboración suscrito entre el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la Fundación Simón Ruiz. En dicho proyecto, coordinado desde el Archivo de la Real Chancillería de Valladolid (institución donde se encuentra actualmente el fondo), participa nuestra Fundación aportando dos técnicos que se ocupan de la identificación y revisión previa de los expedientes, contando, además, con la colaboración de tres becarias de la Universidad de Valladolid procedentes del «Programa Becas Santander CRUE CEPYME. Prácticas en empresa».<sup>12</sup> En segundo término, se decide que al tiempo que se realiza dicho proceso de digitalización, se den los primeros pasos para la inclusión del Archivo Simón Ruiz en el proyecto «PARES Privados» del Ministerio de Cultura, reuniendo los datos informatizados existentes hasta el momento procedentes de proyectos documentales previos realizados por nuestra Fundación; de este modo, a medio plazo, la documentación de la Casa de Comercio podrá consultarse a través de Internet en el más importante portal español de archivos (<http://pares.mcu.es>).

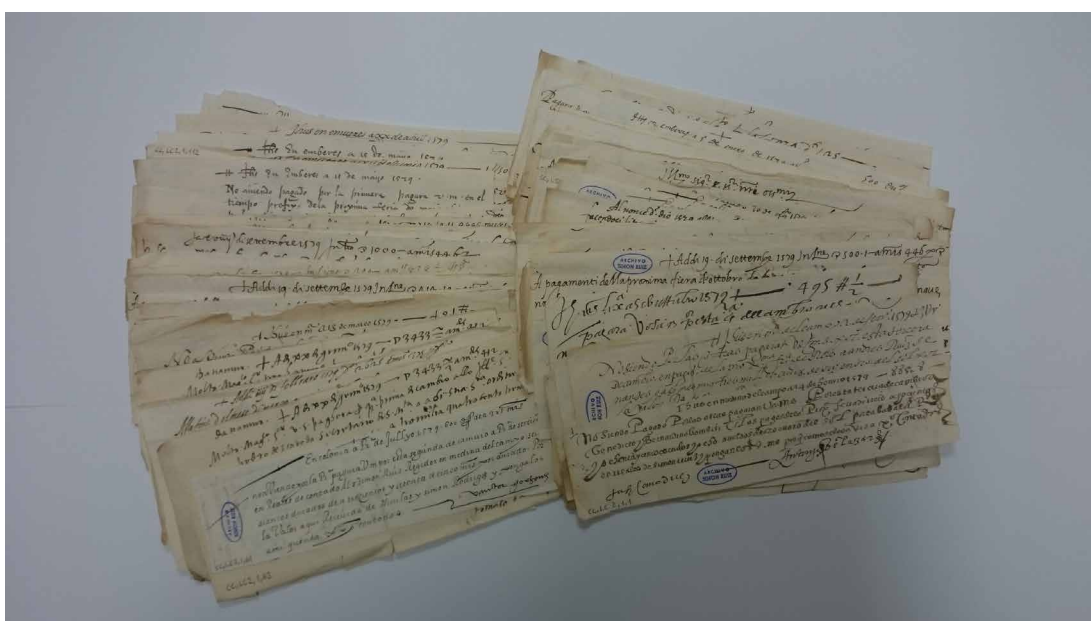
Retomamos la reflexión general que comentábamos antes respecto a la colaboración entre instituciones y sus profesionales para decir que, en nuestro caso, a pocas semanas del inicio del proyecto que comentamos, hemos establecido ya los preámbulos de varias actuaciones en las que van a intervenir especialistas de varias disciplinas, impensables en algunos casos: además, lógicamente, de archiveros y documentalistas, expertos en manufacturas textiles (se conservan muestras de tejidos y telas con marcas de mercaderes), musicólogos (muchas de las encuadernaciones están hechas con códigos musicales medievales), restauradores..., y otros muchos que participarán en la realización de una

---

12. En el momento en que redactamos este artículo, se han revisado y digitalizado por completo los libros de contabilidad, los pergaminos y las letras de cambio, estando muy avanzada la sección de Correspondencia de la Casa de Comercio.

## 10. La investigación y el conocimiento de las colecciones. El museo como generador de saberes

Figuras 6 y 7. Libros de cuentas y letras de cambio. Segunda mitad del siglo XVI. Archivo Simón Ruiz.





exposición que, durante la próxima primavera, ocupará los espacios expositivos del Museo de las Ferias para dar a conocer las muchas primicias que el legado histórico artístico y documental de Simón Ruiz ha generado en los últimos años (se recogerán también, naturalmente, en el catálogo que ya se está empezando a preparar). También será un buen momento para convocar, desde la Cátedra Simón Ruiz de la Universidad de Valladolid,<sup>13</sup> a los investigadores que se han ocupado del estudio de este conjunto documental, fundamental en la historia económica europea de los siglos XVI y XVII. De este modo, intentaremos cumplir con, quizá, una de las más importantes funciones de cualquier trabajo de investigación: su necesaria trascendencia social.

---

13. La Cátedra Simón Ruiz, creada por la Universidad de Valladolid y la Fundación Museo de las Ferias en junio de 2012, tiene como objetivos fundamentales el estudio, investigación y difusión de la historia del comercio, las ferias y los mercados, no sólo en su calidad de reuniones comerciales y mercantiles, sino también en su condición de encuentros de carácter social y cultural que han pervivido de formas diversas a lo largo del tiempo. Véase su web: [www.catedrasimonruiz.es](http://www.catedrasimonruiz.es).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alonso de Quintanilla (2011): *La forja de un político de fines de la Edad Media* (Catálogo de la Exposición), Ministerio de Cultura y Fundación Museo de las Ferias, Madrid.

(1992): *Anuario de Efemérides de la Muy Noble Villa de Medina del Campo*, Ayto. de Medina del Campo, Valencia.

ARIAS MARTÍNEZ, M., HERNÁNDEZ REDONDO, J. I. y SÁNCHEZ DEL BARRIO, A. (1999): *Clausuras. El patrimonio de los conventos de la provincia de Valladolid. I Medina del Campo*, Diputación Provincial, Valladolid.

ARIAS MARTÍNEZ, M., HERNÁNDEZ REDONDO, J. I. y SÁNCHEZ DEL BARRIO, A. (2004): *Catálogo Monumental de la provincia de Valladolid, Tomo XIX, Medina del Campo*. Diputación de Valladolid, Salamanca.

(2009): *El Archivo del Mayorazgo de Alonso de Quintanilla. Fondos documentales conservados en la Fundación Museo de las Ferias 1419-1918*. Monografías del Archivo, 2, Fundación Museo de las Ferias y Diputación de Valladolid, Medina del Campo.

(2006): *Fundación Museo de las Ferias, 2001-2006* (2006). Fundación Museo de las Ferias, Valladolid.

FUERTES ARIAS, R. (1909): *Alfonso de Quintanilla, Contador Mayor de los Reyes Católicos*, Tipografía de la Cruz, Oviedo.

(2001): *Guía breve del Museo de las Ferias*, Fundación Museo de las Ferias, Valladolid.

LAPEYRE, H. (1948): «El archivo de Simón y de Cosme Ruiz». *Moneda y Crédito*, n.º 25: 3-13.

LAPEYRE, H. (1972): «El Archivo Ruiz: veinte años después». *Revista de Occidente*, n.º 107: 160-179.

*Mercaderes y cambistas* (Catálogo de la exposición), Ayto. de Medina del Campo y Caja Duero, Valladolid.

MORALES MUÑOZ, M.<sup>a</sup> D. C. (1993): *Alonso de Quintanilla. Un asturiano en la Corte de los Reyes Católicos*, Prensa y Ed. Iberoamericanas, Madrid.

(1992): *Raíces y Efemérides* (Catálogo de la exposición), Ayto. de Medina del Campo, Valencia.

SÁNCHEZ DEL BARRIO, A. (1999): «Proyecto museológico del Museo de las Ferias y la Antigua Banca», Fundación Museo de las Ferias.

SÁNCHEZ DEL BARRIO, A. (Coord.) (2009): *Datini - Fugger – Ruiz. Los legados histórico-artísticos y documentales de tres grandes hombres de negocios*, Junta de Castilla y León y Fundación Museo de las Ferias, Valladolid.

SÁNCHEZ DEL BARRIO, A. (2014): «El Archivo Municipal de Medina del Campo. Breve Historia y Situación Actual», *Investigaciones Históricas*, 34: 313-327, Universidad de Valladolid, Valladolid.

# 11.

MESA REDONDA

*El museo:  
tarea de muchos*

## EL MUSEO MÁS ALLÁ DEL MUSEO

*Nekane Aramburu*

DIRECTORA DE ES BALUARD MUSEU D'ART MODERN I CONTEMPORANI DE PALMA

Desde que en 1937 se construyese el primer edificio destinado a conservar y difundir una colección de arte contemporáneo, dando lugar al Museum of Modern Art de Nueva York, un MoMA inspirado en el Museo de Artistas Vivos francés, se han sucedido diferentes generaciones de museos y en esencia poco ha cambiado. Ya en su inauguración en 1939, Barr incidía en la definición de que el museo es un laboratorio. En varias de mis publicaciones, y fundamentalmente en el trabajo editado en 2008 a raíz del proyecto *Un lugar bajo el sol (Los espacios para las prácticas creativas actuales. Revisión y análisis)* y en la edición de la *Revista Errata* dedicada a museos y nuevos escenarios para el arte (2012/2013) fui desarrollando varias teorías sobre el sentido y futuro de este tipo de infraestructuras culturales. Creo que ahora, cada vez más y más, los profesionales somos conscientes del camino emprendido en la concepción y gestión de los museos y capaces de activar herramientas que rediseñen el futuro de nuestro trabajo. El valor de buenas prácticas en el sector, la aplicación de códigos deontológicos y transparencia son algunos de los factores que están posibilitando este avance. Crear dispositivos para trabajar tanto con los profesionales como con la población es ahora un deber de todos.

El museo que ahora dirijo fue concebido como la gran infraestructura de las Islas Baleares en 2004. Está ubicado en una construcción histórica rehabilitada según las tendencias de la arquitectura contemporánea en sus 5.027m<sup>2</sup>, de los cuales 2.500m<sup>2</sup> son espacios expositivos. Dada su ubicación en el antiguo baluarte de San Pere, se configura como un área protegida sobre el paseo marítimo de Palma, una peculiaridad que está permitiendo resignificar su espacio como complejo cultural introduciendo otros elementos urbanos significativos hasta un total de 10.000 metros cuadrados. Un Complejo cultural integrado por las construcciones históricas desde un marco inigualable de la ciudad de Palma, atractivo para el turismo cultural pero también para el resto de lugares con los que se vincula y con los que cobra sentido: *Part Forana* (el resto de Mallorca) y las *Illes*, es decir incluidas Ibiza, Menorca y Formentera y lo internacional.



Es Baluard es un museo observatorio y arqueólogo tanto del pasado continuo como de presente inmediato desde nuestra posición estratégicamente privilegiada en el Mediterráneo. Más allá del marco arquitectónico, desarrollamos nuevos modelos de expansión de la cultura instalados en el compromiso con el debate intelectual a través de estrategias colaborativas. La creación contemporánea ha sido y es fruto de la colectividad. Sólo con una comunidad involucrada con la cultura y constituida por una ciudadanía activa de interlocutores y partícipes es posible la construcción de los modelos culturales demandados por la sociedad actual. Buscamos que nuestro trabajo tenga un retorno social.

En este proceso de resignificación, por su valor socio-territorial, Es Baluard se desarrolla desde el entorno físico y sus espacios, pero también en la presencia en el entorno de lo digital y en sus proyectos satélites por su disolución porosa en otras comunidades hasta reproducirse en mitosis.

En definitiva, somos un espacio de interacción transfronterizo capaz de salir de nuestras propias paredes para desarrollar su labor con otros lugares e instituciones-colectivos desde la intersección y la hibridación.

El equipo del museo trabaja en la transversalidad internamente por proyectos y por procesos. Atentos a la evolución de la sociedad contemporánea, sus demandas y los cambios en los tipos de ocio, generamos mecanismos de organización participativa con colectivos asociados y colaboradores externos, permitiendo la permeabilidad entre la institución y los diferentes agentes. Por eso, estableciendo fórmulas desde la horizontalidad a partir de acuerdos con los colectivos, avanzando de manera conjunta en la construcción de la cultura con un carácter abierto y orgánico, en Es Baluard nos concentramos en la Investigación y Desarrollo I+D a partir de la optimización de recursos y la excelencia de nuestros servicios, tanto en la gestión innovadora en el patrimonio custodiado como en la calidad de los contenidos. El lugar donde se investiga, conserva y difunde el patrimonio pero desde lo real mutante, donde el museo es un dispositivo frigorífico para la seguridad de las colecciones que preserva pero también un concepto capaz de diluirse en foros y contextos más allá de sus propias paredes. Es decir, **reivindicando el museo como lugar, pero sobre todo como concepto.**

A pesar de la crisis económica que estalló en 2008 y que ha provocado un recorte sangrante de los presupuestos, el museo ha incrementado sus actividades y recibido en 2014 un total de 527.897 visitantes (el 4 de marzo de 2015 llegó el visitante 4 millones desde su creación).

El personal está trabajando desde la transversalidad en la construcción de los proyectos en procesos que son revisados continuamente para optimizar nuestras energías, recursos y valorar el feedback con los interlocutores-usuarios directos e indirectos.

El mantenimiento de la infraestructura y el desarrollo de las labores necesarias nos obligan a una continua activación y revisión de nuestro método y modos de trabajo con carácter interno pero también en sintonía con las necesidades de la sociedad.

El museo cuenta actualmente con 23 trabajadores como personal propio y otros 23 como colaboradores externos y empresas subcontratadas, que van desde coordinación de actividades, vigilancia, asistentes de sala y limpieza.

El equipo se divide en productores de contenidos y gestores. Los productores de contenidos se preocupan de la revisión de la historia del arte y los análisis de la crítica y el pensamiento. Los gestores lo dinamizan y administran.





La refundación de los museos en el sentido que tradicionalmente se conocían pasa por repensar la situación creada por la crisis económica pero también el sentido y la necesidad de dar lugar a equipamientos culturales de envergadura en cada ciudad de provincias del Estado español. En nuestro caso, los ideales fundacionales se han visto afectados por la merma desde hasta un 69% del total de los ingresos que las instituciones públicas aportaban en los buenos tiempos. Hoy es el caso que estos fueron en 2014 de 1.070.000€ contando con ingresos propios de 430.386,29€. Es decir, un porcentaje de autofinanciación del presupuesto global 2014: 24,35%, los cuales a pesar del esfuerzo y continuas nuevas estrategias son insuficientes para el mantenimiento regular de una infraestructura de estas características.

En nuestro caso, como en la mayoría de los museos, esto lleva a graves consecuencias como la paralización de la adquisición de obras, las exposiciones de larga duración y producidas mayoritariamente a partir de las propias colecciones, se anulan las publicaciones e incluso la impresión de un mínimo de material gráfico que ha repercutido de forma directa no sólo en los creadores sino también en las industrias culturales y agentes vinculados.

En definitiva, ha obligado a generar una economía autárquica desde la propia institución donde diseñamos, traducimos, montamos o comisariamos destruyendo así el tejido profesional de diseñadores, equipos de montaje, agentes independientes, imprentas... etc. El museo ejerce para cada comunidad como motor económico, y esto muchas veces se olvida.

En la línea de producir tejido e industrias, mi interés por trabajar con colectivos viene dado por el sentido de participación en la cultura de la sociedad civil, no se trata de programar a partir de ellos (puesto que ya nosotros tenemos nuestro propios conteni-



dos) sino facilitar el acceso a nuestros recursos, la visibilización y el empoderamiento de los mismos.

### **COLECTIVOS ASOCIADOS Y COLABORADORES**

Como primera iniciativa, en junio de 2013 organicé una reunión con colectivos independientes radicados en Mallorca y que de una manera u otra están vinculados o próximos a Es Baluard. La idea era presentarnos como un equipamiento de proximidad e intentar conocer el sentir general de estos colectivos respecto al museo y las fórmulas adecuadas para establecer prácticas colaborativas organizadas en esta etapa. En esta convocatoria contamos con Neotokyo, Au Ments, el Cluster del Còmic y Nous Media, l'Associació d'Amics i Víctimes del Còmic, Cultura a Casa y Sr. Ferrer, Platoniq, BangBig, Los Invisibles, Arquitectives, Aa-tomic'Artistes visuals lab, ACA, Estación Spoken Word, LADAT, XEIX, l'ACIB y La Imposible. Posteriormente, las reuniones se han ido realizando por sectores: escénicas, audiovisuales, artes visuales... etc. Así, establecimos diferentes formas de relación: colectivos asociados, colectivos colaboradores y acogida de actividades externas.

### **DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO**

Todos los propósitos iniciales de mi plan directivo se publicaron en la web el día de mi nombramiento. A partir de aquí empecé a trabajar con el equipo en el plan estratégico.



Denominado *Es Baluard 2018*, fue aprobado por el Patronato del museo en diciembre de 2014. Este Plan Estratégico abarca las líneas básicas de actuación iniciadas en 2013, los procesos de análisis y validaciones programáticas realizadas durante 2014 y el desarrollo, implementación y planes para la consecución de los objetivos establecidos para un periodo estratégico fundamental de cuatro años hasta 2018. Considero sobre ello, y es importante incidir en que nos encontramos con que la «Nueva museología» ha cambiado los sistemas de trabajo y la percepción de sus audiencias respecto a la función real de los museos. Esta concepción ya aceptada y reflejada en los estatutos del ICOM aprobados en la 22ª Conferencia general de Viena de 2007 se resume en la definición de museo como «una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo».

Atendemos, pues, las demandas sociales y aquellos valores que han estado siempre con nosotros pero que necesitan un nuevo enfoque. Nos concentramos en: el patrimonio histórico-artístico y la creación emanada desde la sociedad contemporánea, siendo permeables a ella. El compromiso de ser un servicio público abierto nos focaliza por y para la sociedad. Nuestros dos pilares son: nuestras colecciones y la educación. El patrimonio artístico que alberga se ha de preservar, catalogar, documentar y se ha de dar a conocer. Nuestra fuerza radica en entender que la relación entre lo institucional y la sociedad civil se basa en implementar fórmulas de entendimiento y desarrollo común desde la horizontalidad, centrados en la confianza y el trabajo conjunto en red. Entre todos, y precisamente con esa sociedad que afirma la necesidad de consolidar esta infraestructura, nos volcamos en crear un modelo de museo participativo involucrando más activamente a agentes sociales y culturales, empresas y *partenaires* responsables.

### TRANSPARENCIA

La publicación de memorias, informes anuales, sistemas de contratación en nuestra página web (**[www.esbaluard.org](http://www.esbaluard.org)**) es algo lógico y se mantiene en constante activación. Además, dejamos constancia de nuestra política de programación asociada a los diferentes espacios. La primera fue respecto al Aljub y posteriormente extensiva a las convocatorias abiertas, como la que hace referencia a la recepción de proyectos vinculados a la historiografía de las Islas baleares. Nuestro museo ocupa el cuarto puesto en el ranking de transparencia de museos españoles, por detrás del Museo Guggenheim Bilbao, el Artium y el Museo Nacional del Prado, según un informe de la Fundación Compromiso y Transparencia con la colaboración del Foro de Cultura y Buenas Prácticas de 2015.

## CÓDIGO DEONTOLÓGICO

Con objeto de aunar y evidenciar las buenas prácticas y deontología como guía tanto interna como informativa hacia el exterior, desarrollamos un manual básico que sintetiza las vías que marcan la conducta y modos de hacer de Es Baluard. Se ha incorporado a nuestro Plan estratégico para incrementar la confianza depositada en nosotros por la sociedad, los profesionales del mundo de la cultura, nuestros programas asociados, patrocinadores y benefactores. El documento que redacté en verano de 2014 tomaba como referencia base a varias fuentes (el Código deontológico del IAC, el Código de deontología del ICOM, el *Code of Conduct for the Museum of Modern Art MOMA*, *Principes deontologiques des Musées Canadiens*, *Code of ethics for museums. Museums associations UK*, el código de ética del Louvre, *Code of Ethics for Curators del Curators Committee of the American Association of Museums (CurCom)* y fue aprobado por la Comisión ejecutiva de la Fundación Es Baluard el 8 de octubre de 2014.

## EL MANIFIESTO DE EDUCACIÓN

Alfred H. Barr eligió a Victor E. D'Amico para poner en funcionamiento el *Educational Project*. Este profesor de secundaria, desarrolló técnicas de enseñanza innovadoras comenzando su programa como un experimento. Es Baluard, con el área de Educación, formación y programas públicos está en constante revisión y análisis de su trabajo. Cada año nos centramos en intensivas sesiones internas que tienen como objeto testear y planificar nuestra relación con la sociedad. Hemos redactado un manifiesto, un glosario y estamos trabajando en una wiki para que pueda ser compartida con todos los profesionales.

Ser orgánicos significa no anclarnos a las paredes del museo sino permeabilizarnos en otras situaciones y lugares. Entendemos, siguiendo a Deleuze, que la cultura arborescente es la cultura del ser y por eso somos rizomáticos. El museo es un concepto capaz de desplazarse.

Los contenidos que ofrece Es Baluard son: universales, libres, laicos, participativos y en código abierto para ser distribuidos y usados/compartidos por el interlocutor inmediato pero también por el intermediario (profesionales, profesores o colectivos) que pueden utilizarlos a lo largo del año y a largo plazo.

Nos volcamos en la interlocución activa con públicos y comunidades llevando la experiencia estética, nuevas narraciones dialógicas, los procesos creativos y el compromiso social en la construcción de sentidos y del conocimiento de la historia y del mundo contemporáneo.

Quizás mañana seremos distintos pero ahora es lo que necesita nuestro museo y el entorno que nos rodea.

**Nekane Aramburu** es gestora cultural y comisaria, licenciada en Historia del Arte y máster en Museología con una amplia trayectoria internacional vinculada a la creación contemporánea. Especializada en el análisis de la gestión y construcción de políticas culturales y producción visual, anteriormente había dinamizado colecciones y museos entre otros para la Fundación Kutxa (San Sebastián) o centros como Espacio Ciudad (Vitoria-Gasteiz) del que fue responsable entre 1999 y 2010.

Desde sus inicios en paralelo a trabajar en la gestión museística e institucional ha estado interesada en la cultura como laboratorio de exploración, comprensión y mediación de los contextos y el patrimonio material e inmaterial, a partir de proyectos tentaculares entre espacios no convencionales y el museo. De este modo ha desarrollado proyectos específicos como especialista en Arte electrónico y en Espacios y colectivos independientes. Así ha profundizado en extensos estudios como Archivos colectivos: Historia y situación actual de los espacios independientes y colectivos de artistas en España 1980-2010 (Ministerio de Cultura) o Gaur (sic). Aecid/Instituto Etxepare.

Ha concebido y dirigido numerosos proyectos expositivos, plataformas de mediación y numerosos ciclos y seminarios enfocados tanto a la educación general como a la formación específica. Editora y autora de más de una treintena de libros (algunos de descarga libre en su blog), ha sido asesora de diversas instituciones y entidades, y jurado en eventos internacionales. Fue seleccionada por concurso como directora de Es Baluard Museu d'Art Modern i Contemporani de Palma (Palma de Mallorca) en marzo de 2013 cargo que desempeña actualmente siendo así mismo directora artística y comisaria de sus principales exposiciones.

#### RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El museo, más allá de su marco arquitectónico, del cubo blanco para la exposición, propone nuevos modelos de expansión de la cultura instalados en el compromiso con el debate intelectual a través de estrategias colaborativas.

La creación contemporánea ha sido y es fruto de la colectividad. Sólo con una sociedad implicada con la cultura y constituida por una ciudadanía activa de interlocutores y partícipes será posible la construcción de los modelos culturales precisos para el mundo actual.

Desde Es Baluard entendemos que la refundación de los museos pasa por implementar sistemas de gestión horizontal. A tal efecto, el equipo del museo trabaja en la transversalidad internamente y como mecanismo de organización participativa con colectivos asociados y colaboradores externos, permitiendo la permeabilidad en los procesos de medio y largo plazo.

El museo es un bien común y debe ser paradigma de respeto por la igualdad en todos los niveles así como de los derechos de los seres vivos con objeto de contribuir a un planeta más sostenible y solidario, manteniendo el respeto por los recursos medioambientales y la ecología a partir de la educación en valores cívicos, de compromiso social y de la cultura. Atentos al devenir de la sociedad, deseamos contribuir al trabajo en red y en abierto a partir de la transparencia como principio ético.

*Debate intelectual, estrategias colaborativas, interlocutores/participes, bien común, sostenible/solidario*

## ABSTRACT AND KEYWORDS

### **The museum over and above a museum**

The museum, beyond its architectural context, the white, cuboid exhibition space, comes up with new models for expanding culture consistent with its commitment to intellectual debate through collaborative strategies.

Contemporary creation has been and is the result of the collective. Building the accurate cultural models for today's world is only possible by having a society involved in culture and formed by an active citizenship of interlocutors and participants.

At Es Baluard we understand that the overhaul of museums needs to implement horizontal management systems. To that end, the museum team is working on mainstreaming internally and as a mechanism of participatory organization with associated collectives and external collaborators, allowing for permeation in the medium to long term.

The museum is a common good and should be paradigm of respect for equality at all levels, as well as for the rights of living beings in order to contribute to a more sustainable and united planet. Maintaining respect for environmental resources and ecology through education in civic values, social commitment and culture. Attentive to the future of a society, we would like to bring about open networking through transparency as a guiding principle.

*Intellectual debate, collaborative strategies, partners (stakeholders, Interlocutors)/participants, common good, sustainable/solidary*

## RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

### **Le musée au-delà du musée**

Au-delà de son cadre architectural le musée, le cube blanc destiné à l'exposition, propose de nouveaux modèles d'expansion de la culture fondés sur un parti-pris de débat intellectuel, au travers de stratégies de collaboration.

La création contemporaine a été et demeure le fruit de la collectivité. Seule une société impliquée en faveur de la culture et formée par une population de citoyens actifs, d'interlocuteurs et de participants, permet de construire les modèles culturels spécifiques au monde contemporain.

À Es Baluard, nous estimons que la refondation des musées passe par la mise en œuvre de systèmes de gestion horizontale. À cette fin, l'équipe du musée travaille sur la transversalité, en interne et comme mécanisme d'organisation participative, avec des collectifs associés et des partenaires extérieurs, favorisant ainsi la perméabilisation des processus de moyen et long terme.

Le musée est un bien commun. Il doit être un paradigme de respect de l'égalité à tous les niveaux, ainsi que des droits des êtres vivants, afin de contribuer à la construction d'une planète plus durable et solidaire, par le respect des ressources environnementales et de l'écologie, à partir de l'éducation aux valeurs civiques, de l'engagement social et de la culture. Soucieux de l'avenir de la société, nous voulons contribuer au travail en réseau et ouvert, en nous fondant sur la transparence comprise comme un principe éthique.

*Débat intellectuel, stratégies collaboratives, interlocuteurs/participants, bien commun, durable/solidaire*



# LOS MUSEOS VISTOS DESDE UNA CONSULTORÍA. MÁS DE QUINCE AÑOS ASESORANDO MUSEOS

*Antoni Laporte*

DIRECTOR DE ARTIMETRÍA, ESTRATEGIAS PARA LA CULTURA

## ARTIMETRÍA Y LA CONSULTORÍA DE MUSEOS

ARTImetría se fundó en 1998 como una consultoría dedicada a la planificación, gestión y evaluación de instituciones culturales. Entre nuestros proyectos, los museos y el patrimonio cultural por extensión –castillos, yacimientos arqueológicos, centros de interpretación, etc.– han tenido un peso específico diferencial.

Si consideramos que la gestión de un museo gira alrededor de tres ejes –las colecciones, los públicos y los recursos– la oferta de servicios de ARTImetría se ha centrado en los públicos y los recursos.

Los museos en España han sido tradicionalmente unas organizaciones centradas en sus colecciones. En *marketing* diríamos que son organizaciones más centradas en el producto (las colecciones) que en los clientes (visitantes). Otra característica de los museos en España es su mayoritaria dependencia de las administraciones públicas (Gobierno del Estado, comunidades autónomas y muy especialmente ayuntamientos) tanto en las decisiones como en las dotaciones de recursos económicos.

Desde la instauración de la democracia, España ha vivido un crecimiento extraordinario en el número de nuevos museos y la renovación de muchos de los que ya existían, lo que ha generado un entorno más competitivo. Ello ha supuesto que cada museo ha tenido un mayor número de competidores para atraer más recursos, nuevos públicos y la atención de los medios de comunicación.

Con la crisis que empieza a nivel internacional en 2008, algunos museos han virado su foco hacia el público. Ello se debe fundamentalmente a la reducción de las aportaciones de las administraciones públicas, ya sea en su calidad de entidades titulares o como proveedoras de subvenciones.

Esta nueva situación ha provocado un cambio de prioridades en las necesidades de los museos y, en consecuencia, en su gestión. El *marketing* de museos ha ido cobrando un papel cada vez más destacado en las preocupaciones de sus responsables y sus equipos de profesionales, entendiendo el *marketing* no solo como una estrategia de venta y posicionamiento de marca, sino también en relación a la función de intermediación entre el producto y los públicos, que requiere del conocimiento e investigación de estos últimos.

Así pues, la evaluación de públicos ha sido demandada por aquellos museos que han visto la necesidad de mantener o incrementar sus recursos propios. En un entorno tan competitivo como el de los museos en España, la marca y calidad percibida por los visitantes son elementos críticos para la recomendación y la notoriedad.

El panorama descrito ha comportado una necesidad creciente de investigar a sus públicos por parte de los museos, con el fin de conocer no solo el perfil de sus usuarios, sino también sus intereses y motivaciones, sus hábitos y sus preferencias.

Así pues, en los últimos cinco años estamos viviendo en España un interés creciente por los estudios de público, estudios que en otros países con mayor tradición en la gestión de museos ya se vienen desarrollando desde hace tres o cuatro décadas. El resultado para los museos ha sido disponer de una información que les permite atender a sus visitantes tanto en la mejora de la experiencia en el museo –exposiciones, mediación, actividades, tiendas y cafeterías, etc.– como en la comunicación necesaria para atraerlos.

Es por ello que en los últimos años ARTImetría ha tenido la oportunidad de participar en la elaboración de diferentes estudios de público con distintas metodologías para responder a necesidades de información específicas.

En este contexto, desde hace unos meses ARTImetría es responsable de la dirección técnica del Observatorio de Públicos del Patrimonio Cultural de Catalunya, un proyecto desarrollado por el Instituto Catalán de Investigación en Patrimonio Cultural (ICRPC [www.icrpc.cat](http://www.icrpc.cat)) por encargo de la Dirección General de Archivos, Bibliotecas y Patrimonio Cultural de la Generalitat de Catalunya.



El Observatorio de Públicos del Patrimonio Cultural de Catalunya tiene por objetivo dar soporte a los profesionales de museos en el conocimiento de sus públicos. Sus programas se dedican a la investigación y producción de informes y metodologías, así como a la formación de los profesionales en las técnicas y metodologías para recabar información de los distintos públicos.

Por otra parte, las instituciones titulares de los museos –tanto administraciones públicas y privadas como fundaciones– se han interesado en monitorizar mejor los recursos que destinan a las distintas actividades, lo que ha supuesto la instauración paulatina de indicadores de evaluación en los museos para reportar resultados a los patronos y a los patrocinadores con mayor precisión y profesionalidad. ARTImetría ha colaborado en el diseño de sistemas de evaluación basados en el cuadro mando integral, con el público como eje.

De la experiencia acumulada, así como de los comentarios y opiniones de los responsables de algunos museos, hemos podido observar que el principal reto con el que se encuentran los profesionales de museos consiste en cómo pasar de los datos al conocimiento y del conocimiento a la toma de decisiones. Hemos constatado que a menudo se encargan estudios de visitantes y se crea una cierta frustración por la dificultad que supone interpretar los resultados del estudio y traducir éstos en acciones que sirvan para dar respuesta a las necesidades e intereses expresados por los visitantes. En estos casos, la segmentación de públicos es una de las primeras herramientas para superar la dificultad que supone pasar de una información cuantitativa a las decisiones que han de tomar los profesionales de museos.

## **ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LOS PROFESIONALES DE LOS MUSEOS EN ESPAÑA**

A partir de los cambios que han vivido los museos españoles en los últimos años me gustaría plantear un par de retos de futuro, con una visión más a largo plazo.

Los estudios de público indican que hay grandes diferencias entre el perfil de los visitantes de museos y la estructura de la población española.

Un primer reto lo constituye el lento pero sostenido envejecimiento de los visitantes de museos. Más allá de los turistas, las encuestas de hábitos culturales alertan sobre una proporción cada vez menor de jóvenes interesados por los museos y el patrimonio en general. Para una parte importante de la juventud los museos son instituciones en las que se expone la cultura de sus padres y de sus abuelos, con una atmósfera y un lenguaje distantes de sus intereses. Esta constatación afecta a la mayoría de países europeos, lo que ha llevado a la Comisión Europea a incluir entre los ejes del Programa Cultura Creativa 2014–2020 el desarrollo de audiencias, con un énfasis especial en los jóvenes.

Uno de los efectos de la crisis económica ha sido la congelación, y en algunos casos la reducción, de las plantillas. Ello supone una falta de renovación en los equipos de profesionales. Sin entrar en la evidente necesidad de ampliar las plantillas de los museos –tema que va más allá de este breve artículo– los museos deben buscar mecanismos para conseguir ser más permeables a los intereses y al lenguaje de los más jóvenes. Organizar consejos de jóvenes que opinen y participen en las decisiones que los museos toman en relación con la programación de exposiciones y actividades, puede suponer una línea de trabajo para crear los puentes necesarios con unas generaciones que desean un protagonismo más activo en las instituciones donde se celebra la cultura.

Un segundo reto de los museos en España lo plantea el fuerte cambio en la estructura demográfica que ha supuesto la inmigración. En efecto, en España, desde 1999 hasta 2014 se ha pasado de una población de 750 mil inmigrantes (1,9% de la población), a más de 4,7 millones en 2014 (10,1% de la población), con máximos en 2010 y 2011 de 5,7 millones (más del 12% de la población española). Las tasas en las grandes capitales son superiores: Madrid con el 12,5% de su población, y Barcelona el 16,0% en 2014.

Aparte de la programación para y con colectivos de inmigrantes en los museos, resulta pertinente plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuántos profesionales de museos son de nacionalidad no española?, ¿cuántos de sus directores-as? Si bien en la primera generación, ello va a resultar imposible, ¿qué estamos haciendo de cara a acoger a la segunda generación? Ello tiene implicaciones inmediatas en la formación de nuevos conservadores y técnicos-as de museos.

Los dos retos anteriores se plantean con el propósito de reflexionar sobre el futuro de los museos en España partiendo de la convicción de que los museos son instituciones culturales dedicadas, entre otras funciones, a la crítica y al debate. Y a partir de la reflexión será necesario empezar a planificar de qué manera los museos atraen una audiencia que refleje la diversidad de edades, procedencias, intereses y opiniones que se expresan en la sociedad española.

Antoni Laporte, es director de ARTImetría, Estrategias para la Cultura, empresa de consultoría en gestión y marketing culturales. Director técnico del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Catalunya (en el ICRPC, [www.icrpc.cat](http://www.icrpc.cat)). Ha asesorado a distintas instituciones en planes estratégicos y de marketing, planes de comunicación y programas de desarrollo de turismo cultural.

Ha dirigido numerosos estudios de público y de hábitos culturales, con uso de técnicas cualitativas y cuantitativas. Asimismo ha coordinado varios planes culturales y planes de equipamientos culturales para municipios y otras administraciones locales. También ha dirigido estudios sectoriales sobre economía de la cultura, especialmente en el sector de las artes visuales: artistas, galerías de arte, salas de exposiciones, museos de arte, ferias internacionales de arte, etc.

Profesor de planificación estratégica, marketing y sistemas de evaluación en másteres de la Universitat de Barcelona, la Universidad Complutense de Madrid y la Universitat Internacional de Catalunya.

Junto con Joaquina Bobes, autor del Manual de tiendas de museos, editorial Trea, Gijón (2014). Autor de varios artículos sobre gestión y marketing culturales y economía del sector de las artes visuales en Cataluña y España.

Economista por la Universitat Autònoma de Barcelona y Máster en Gestión y Políticas Culturales por la Universitat de Barcelona (1ª cohorte 1989–91). Miembro del ICOM, de l'Associació de professionals de la gestió cultural de Catalunya, del Cercle de Cultura y de la Visitor Studies Association.

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

ARTImetría se fundó en 1998 como una consultoría dedicada a la planificación, gestión y evaluación de instituciones culturales. Entre nuestros proyectos los museos y el patrimonio cultural por extensión han tenido un peso específico diferencial.

Si consideramos que la gestión de un museo gira alrededor de tres ejes –las colecciones, los públicos y los recursos– la oferta de servicios de ARTImetría se ha centrado en los públicos y los recursos.

Es por ello que en los últimos años ARTImetría ha tenido la oportunidad de participar en la elaboración de diferentes estudios de público con distintas metodologías para responder a necesidades de información específicas.

En esta intervención se abordan algunos de dichos estudios así como algunas recomendaciones para los profesionales de los museos en España vistos desde una consultoría.

*Consultoría, museos, formación, evaluación, públicos, investigación*

#### ABSTRACT AND KEYWORDS

##### **Museums, a consultants view. More than fifteen years advising museums**

ARTImetría was founded in 1998 as a consultancy dedicated to the planning, management and evaluation of cultural institutions. Among our projects, we have specifically got behind museums and, by extension, cultural heritage. If we consider that the three axes of museum management revolve around the collection, the public and resources, the services offered by ARTImetría have concentrated on the public and the resources.

As a result of this, ARTImetría has been able to take part in various public studies, using differing methodologies, in the last few years to respond to specific needs for information.

This contribution will be touching on some of those studies as well as making some recommendations to museum professionals in Spain from the standpoint of a consultancy.

*Consultancy, museums, training, evaluation, the public, research*

#### RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

##### **Les musées vus par un consultant. Plus de quinze ans de conseil aux musées**

ARTImetría est fondée en 1998. C'est un cabinet-conseil dédiée à la planification, à la gestion et à l'évaluation des institutions culturelles. Les musées et, par extension, le patrimoine culturel, ont toujours occupé une place spécifique différentielle dans nos projets.

Partant du principe que la gestion d'un musée tourne autour de trois axes - les collections, les publics et les ressources -, la prestation de services d'ARTImetría porte essentiellement sur deux d'entre elles, les publics et les ressources.

Voilà pourquoi, ces dernières années, ARTImetría a eu l'occasion de participer, suivant des méthodologies différentes, à l'élaboration d'études de public destinées à répondre à des besoins d'information spécifiques.

Nous abordons dans cette intervention, certaines de ces études et, sous l'angle d'un cabinet-conseil, nous formulons quelques recommandations aux professionnels des musées d'Espagne.

*Cabinet-conseil, musées, formation, évaluation, publics, recherche*





# GESTIÓN MUSEÍSTICA Y DEONTOLOGÍA PROFESIONAL

*Joan Antoni Llinares Gómez*

ADMINISTRADOR DEL INSTITUTO VALENCIANO DE ARTE MODERNO

Una de las características distintivas de la modernización de muchos de los museos públicos españoles ha sido el reconocimiento de su personalidad jurídica y de su capacidad de autoorganización como un medio necesario para acometer los ambiciosos objetivos sociales, educativos y científicos que la nueva museología comenzó a impulsar desde los años setenta del pasado siglo bajo los auspicios precisamente del ICOM.

Este hecho ha propiciado la necesidad de integrar en las estructuras museísticas funciones de naturaleza gerencial, que integradas en la propia dirección o separadas en órganos diferenciados, han requerido de una planificación económica y administrativa asistida por profesionales especializados dedicados a garantizar el buen funcionamiento, aprovechamiento y búsqueda de recursos alineados con la misión y visión de la propia institución.

La capacidad de decisión en materias como la presupuestaria y la gestión de recursos económicos han introducido un nuevo nivel de responsabilidad en nuestros museos. La larga y dramática crisis económica que se vive y que tanto empobrecimiento ha causado ha supuesto la reducción de las aportaciones públicas y privadas tanto a la cultura en general como a los museos en particular. Todo

ello ha conducido a que bastantes museos se hallan situado en niveles de actividad por debajo de la que desarrollaban hace veinticinco años como es el caso del IVAM, y de muchos otros.

Esta situación también nos ha llevado a reflexionar sobre la necesidad de garantizar la mejor y más eficiente administración de los escasos recursos que llegan a nuestros museos y dentro de este orden promover la búsqueda de otros nuevos o la recuperación de los que se perdieron y esto solo se conseguirá:

- Si la institución museística refuerza su prestigio y reivindica su necesidad y justificación para la construcción de una sociedad culta y avanzada.
- Si la gestión de los recursos que administra se realiza de forma eficiente y transparente en el cumplimiento de los fines culturales para los cuales fueron recibidos y con sujeción a las normas que regulan el gasto público.
- Si la institución se aleja de cualquier veleidad y banalización que la relacione con las corruptelas que están recorriendo tantos ámbitos de la gestión pública aplicando activamente el Código de Deontología del ICOM para museos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Trabajos y ensayos relacionados con el encuentro.

LLINARES, Joan (2008): «El plan estratégico del Museo Nacional de Arte de Cataluña», en AZOR LACASTA, A.; IZQUIERDO PERAILE, I. (Coords.) (2008): *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro* (Madrid, mayo de 2006), Ministerio de Cultura, Madrid: 165-175.

LLINARES, Joan (2008): «Titularidad de los museos. La gestión del museo», en VV.AA. (2008): *Administración y dirección de los museos: aspectos jurídicos*, Marcial Pons. Madrid-Barcelona.

LLINARES, Joan (2002): «La gestión museística o la superposición del objeto». Kalías. Revista de teoría e historiografía del arte. Núm. 25/26 IVAM, València, DL V-1461-2002.

LLINARES, Joan (2013): «*Gestión museística, deontología profesional y conflicto de intereses*» en Cuadernos Hispanoamericanos. Núm 759, septiembre 2013, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo-Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.

Joan Antoni Llinares Gómez es licenciado en Derecho por la Universidad Nacional de Educación a Distancia. En la gestión museística y cultural desde 1988, ha sido administrador del Institut Valencià d'Art Modern-IVAM; gerente del Museu Nacional d'Art de Catalunya-MNAC; director ejecutivo del Palau de la Música Catalana; y director del Grupo Editorial Bromera.

En 2014 regresa al IVAM como subdirector general de administración.

Profesor en diversos cursos y máster sobre museología de la UCM, Pompeu Fabra, Alicante, Girona y UPV.

Es coautor de la obra «Dirección y administración de museos. Aspectos jurídicos» y autor de diversos trabajos y artículos sobre museología.

#### RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Una de las características distintivas de la modernización de muchos de los museos públicos españoles ha sido el reconocimiento de su personalidad jurídica y de su capacidad de auto organización como un medio necesario para acometer los ambiciosos objetivos sociales, educativos y científicos que la nueva museología comenzó a impulsar desde los años setenta del pasado siglo bajo los auspicios precisamente del ICOM.

Este hecho ha propiciado la necesidad de integrar en las estructuras museísticas funciones de naturaleza gerencial, que integradas en la propia dirección o separadas en órganos diferenciados, han requerido de una planificación económica y administrativa asistida por profesionales especializados dedicados a garantizar el buen funcionamiento, aprovechamiento y búsqueda de recursos alineados con la misión y visión de la propia institución.

*Gestión museística, deontología, profesionales, administrador,  
planificación económica y administrativa, transparencia*

### ABSTRACT AND KEYWORDS

#### **Museum management and profesional ethics**

One of the hallmarks of the modernisation of many of the public museums in Spain was the recognition of their legal standing and their capacity for self organisation as a necessary means to undertake the ambitious social, educational and scientific objectives set out by the 'new museology' of the 1970's under the auspices, clearly, of ICOM.

This has necessitated the integration of functions of a managerial nature in the museum structure. Integrated within the existing management structure or in separate bodies, it has called for economic and administrative planning, assisted by specialised professionals dedicated to ensure proper functioning and the use of and search for resources aligned with the mission statement and vision of that institution.

*Museum management, deontology/Ethics, Professionals, Administrator/Curator, economic and administrative planning, transparency*

### RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

#### **La direction muséale et la déontologie professionnelle**

L'un des traits marquants de la modernisation de nombreux musées publics espagnols, a été la reconnaissance de leur personnalité juridique et leur capacité d'auto-organisation comme moyen nécessaire à l'assumption d'objectifs sociaux, éducatifs et scientifiques ambitieux, tels que la nouvelle muséologie a commencé à les impulser dès les années soixante-dix du siècle dernier, sous les auspices de l'ICOM précisément.

Cette réalité a conduit à la nécessité d'intégrer des fonctions relevant de la gestion dans les structures muséales. Intégrées à la Direction elle-même ou séparées dans des organes différenciés, elles ont requis une planification économique et administrative assistée par des professionnels spécialisés chargés de garantir le bon fonctionnement, l'utilisation pertinente et la recherche de ressources adaptées à la mission et à la vision de l'institution.

*Gestion muséale, déontologie, professionnels, gestionnaire, planification économique et administrative, transparence*



# EL MUSEO, TAREA DE MUCHOS... PERO BIEN AVENIDOS

*Juan Pablo Rodríguez Frade*

ARQUITECTO Y MUSEÓGRAFO

Toda obra de arquitectura es el resultado de la tarea de muy diferentes profesionales. En el caso de la creación de un museo la complejidad de las necesidades hace que los agentes se multipliquen y que la relación entre ellos deba ser especialmente equilibrada.

Las instalaciones de un museo son enormemente complicadas pues se suman, a las propias de un edificio de carácter público, las condiciones propias de trabajar con obras de arte. Cuando el museo se encuentra además ubicado en un edificio declarado Bien de Interés Cultural, el nivel de dificultad para integrar las instalaciones aumenta exponencialmente. Los factores que aparecen y hay que tener en cuenta son múltiples y en muchos casos la solución a los problemas implica tomar decisiones en las que necesariamente hay que sacrificar opciones que resolverían otros aspectos. Se trata como es bien sabido de encontrar el equilibrio entre la protección al patrimonio y la necesidad de actualizar los edificios a las nuevas necesidades.

Entendiendo la museografía como la disciplina que establece las relaciones entre el edificio, las obras de arte y el visitante, el museógrafo debe priorizar las cuestiones en juego; el valor del



**Figura 1.** Foto José Manuel Ballester.

edificio, la comodidad de la visita, el cumplimiento de la normativa, el entendimiento y disfrute de las colecciones, etc., sin olvidar que en muchos de los casos el edificio es en sí mismo una obra de arte más de la que hay que disfrutar y a la que hay que respetar.

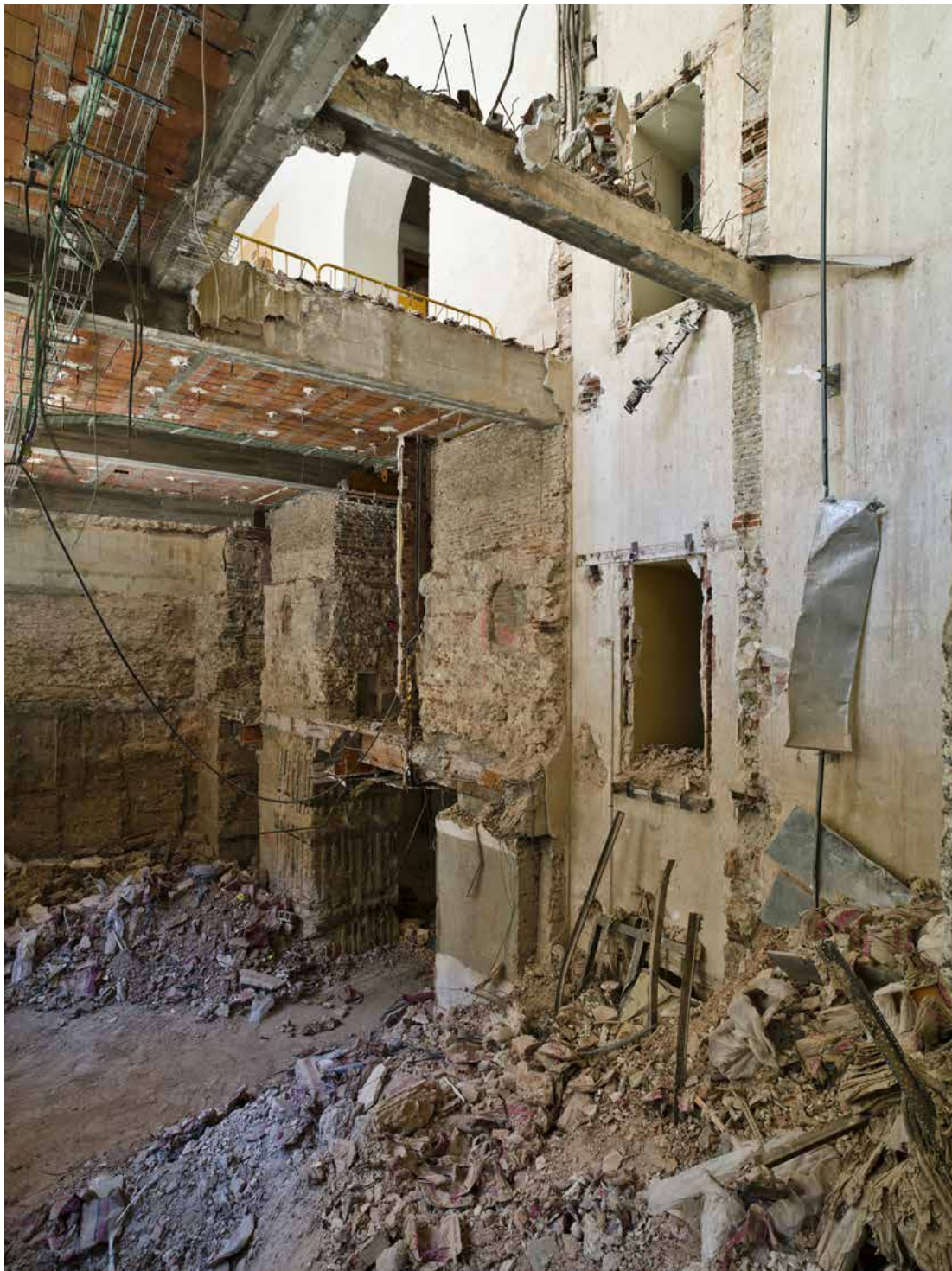
Las prestaciones que debe ofrecer un museo en cuanto a las instalaciones y a los flujos de los visitantes son especialmente precisas; seguridad, control de humedad y temperatura, accesibilidad, niveles de iluminación, señalética, son algunas de las cuestiones que el proyecto de un museo debe resolver. Si ya de por sí estas cuestiones suelen resultar difíciles de solucionar, cuando el museo se encuentra instalado en un edificio declarado BIC, las medidas a proponer se encuentran muy condicionadas y se reducen considerablemente.

En el caso del Museo Arqueológico Nacional (MAN), una vez realizada la remodelación del edificio del Arquitecto Jareño y solucionadas las necesidades inherentes a un museo del siglo XXI, se acometió la instalación museográfica en donde se hicieron necesarias, como en cualquier proyecto de arquitectura, unas indicaciones claras y precisas en cuanto al programa de necesidades. Unas premisas que deben plantearse de forma clara y exhaustiva para poder redactar un proyecto que responda a las expectativas. En esta definición se encuentra gran parte de la responsabilidad de lo que significará el futuro museo.

Considero la museografía como una disciplina arquitectónica. Aparecen factores propios de la Arquitectura: organización de espacios, control de la escala, dominio de la luz, ordenación de estructuras, y por qué no decirlo, visión para obtener espacios placenteros al servicio de las necesidades del discurso museológico.

Es de sobra conocida la clasificación de los agentes que participan en la elaboración de un museo, pero no siempre es sencillo delinear las fronteras de las competencias de cada cual. En los museos a los que me refiero, (dependientes de cualquiera de las

**Figura 2.** Foto José Manuel Ballester.





Administraciones, ya sea, local, autonómica o estatal) los contenidos son redactados por el equipo del museo en colaboración con el órgano titular del mismo. Equipos por regla general eficaces y con gran conocimiento de las colecciones que deben plasmar el tipo de discurso que se quiere ofrecer. Por otro lado, aparece la figura del Arquitecto que desempeña las labores de museógrafo (por el momento no existe el título oficial de museógrafo como tal en España) que accede a realizar el proyecto museográfico una vez ha ganado el correspondiente concurso. Esto es, es el profesional, que según el jurado, ha sabido resolver de la forma más acertada la implantación de las colecciones y los recursos asociados. Su proyecto ha resultado el más idóneo para formalizar una conceptualización más o menos abstracta, en un espacio concreto y de una forma materializable. El conservador define las necesidades como profesional experto en el tema a tratar, pero es evidente que la misma Administración que le ha facultado a hacer esa labor es la que ha facultado al Arquitecto para diseñar la museografía.

Una vez el titular del museo tiene en su poder el discurso y relación de los contenidos y el proyecto ha demostrado saber materializar esas ideas, la Administración requiere de una empresa especializada en ejecutar el proyecto.

Obviamente de forma paralela a estos tres equipos, aparecen un sin fin de profesionales absolutamente necesarios que trabajarán atendiendo a las indicaciones de algunos de los tres agentes mencionados: restauradores, cineastas, diseñadores gráficos, metalistas, traductores, correctores de estilo, dibujantes, etc.

A mi juicio no siempre es necesario agrupar en las adjudicaciones a los mejores jugadores, lo esencial es conseguir un grupo aunado y respetuoso. Una conjunción de profesionales que conformen un equipo que camine en la misma dirección y que aun discrepando posiblemente de algunas de las opiniones de los restantes, sepa transmitir sus inquietudes y formas de trabajo, sin inmiscuirse en soluciones para las que no está especialmente preparado.

Nos engañaríamos si pensáramos que el proceso es lineal y directo pues la evolución del proyecto museográfico se realiza desde la interpretación de las ideas resultantes de todos los miembros. El tema ha sido estudiado con profusión, pero al tratarse de una disciplina relativamente reciente, en donde constantemente se abren nuevas perspectivas, queda mucho por definir para que el desarrollo sea el más adecuado.

En mi experiencia personal los mejores trabajos, y uno de ellos es el Museo Arqueológico Nacional, siempre derivan de la comunión entre todo el equipo hacia un mismo objetivo, permitiendo a cada miembro el desarrollo de aquellos aspectos para los que ha sido seleccionado, respetando y apoyando sus decisiones. Para esto se hace necesaria una buena visión de conjunto, una formación adecuada, y falta de personalismos innecesarios. La Administración delega en cada uno de los miembros del equipo



unas labores muy concretas y cada miembro es responsable de lo que de ahí resulte.

El usuario no es el redactor del proyecto, ni el equipo de gobierno coyuntural, ni la dirección del museo. Las personas y los equipos pasan, pero las obras deben permanecer al margen de una situación temporal. El Museo debe ser disfrutado por la sociedad en su conjunto. Una sociedad cambiante en el tiempo que requiere de soluciones flexibles e intemporales.

Cuando el equipo está bien engrasado, ya no solo es que el resultado sea el adecuado, sino que además los plazos se reducen, los presupuestos se ajustan, y la propia obra refleja de forma natural la sintonía del equipo que la materializó.



**Figura 3.** Foto Gabriel López.

Es muy importante pensar, del mismo modo, en el día después de la inauguración cuando el museo comienza su andadura y requiere de un constante mantenimiento y ajustes en su funcionamiento y materialización. El museo debe permanecer fiel a sus ideas primigenias, pero de una forma flexible que le permite adecuarse a la realidad cambiante, para lo que es necesario prever una línea de estilo, que posibilite que cualquier cambio realizado responda a una idea global y unitaria, por lo que considero imprescindible contar con los mismos profesionales que imaginaron y desarrollaron la idea inicial.

Así como el equipo de conservadores se preocupará de actualizar el discurso y dirigir la institución corrigiendo las posibles deficiencias, considero imprescindible contar con un equipo de museógrafos que materialicen formalmente estas nuevas situaciones.

Por ello, creo importante recuperar la figura del Arquitecto Conservador del conjunto como históricamente venía existiendo (en el propio MAN el Arquitecto Luis Moya lo fue durante varios años), y que sigue vigente en muchas otras instituciones. Un cargo de tipo honorífico que implique una cierta dedicación hacia los problemas que pueden ir surgiendo y que deben ser solucionados por aquel que en su momento definió las líneas de la actuación, desde una idea global del conjunto.

Los museos son instituciones de gran fragilidad en cuanto a su relación con el visitante. Requieren de una actividad constante que mantenga viva la institución, por lo que se debe actualizar respondiendo a las nuevas necesidades y a los intereses que demanda la sociedad. Los edificios envejecen y los museos se deben actualizar a las nuevas necesidades, no cabe duda, pero esa renovación constante se debe realizar bajo una única línea proyectual. Bajo mi opinión, el rescate de una figura que siga entendiendo el museo como una unidad y que sepa reordenar y modificar sin complejos aquello que deba ser modificado es fundamental, y sería de gran ayuda para la institución si se quiere garantizar que la idea inicial seleccionada en un concurso, y por tanto a priori la más adecuada, permanezca inalterada.

Juan Pablo Rodríguez Frade (Frade Arquitectos, s.l.) es Premio Nacional 1995 de Restauración y Conservación de Bienes Culturales por la Rehabilitación del Palacio de Carlos V como Museo de la Alhambra.

Entre los museos realizados, se pueden destacar:

Museo Sefardí de Toledo

Museo de Segovia

Museo de la Alhambra

Colección de Guarnicionería de la Real Maestranza de Ronda

Fundación Cristino de Vera en Tenerife

Museo de Madinat Al-Zahra en Córdoba. Museografía

Museo San Telmo en San Sebastián. Museografía

Museo Arqueológico Nacional. 2014

Museo de Historia de Madrid, 2014

Está dirigiendo en la actualidad la instalación museográfica del Museo de Málaga.

Ha impartido conferencias y realizado más de 200 exposiciones en los cinco continentes, citando entre otros los siguientes países: España, Francia, Alemania, México, Ecuador, Turquía, Polonia, Italia, Filipinas, Corea, Egipto, Grecia y Australia.

Ha realizado el Pabellón de España en la Exposición Internacional 2012 de Corea.

### RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Toda obra de arquitectura es el resultado de la tarea de muy diferentes profesionales.

A mi juicio no siempre es necesario agrupar en un equipo a los mejores jugadores, lo esencial es conseguir un grupo aunado y respetuoso que camine en la misma dirección y que aun discrepando posiblemente de algunas de las opiniones de los restantes, sepa transmitir sus inquietudes y formas de trabajo, sin inmiscuirse en soluciones para las que no está especialmente preparado.

Es muy importante prever el día después de la inauguración del museo, para lo que considero de gran ayuda la recuperación de la figura del Arquitecto Conservador del conjunto, como históricamente venía existiendo, y que sigue vigente en muchas otras instituciones. Un cargo de tipo honorífico que implique una cierta dedicación hacia los problemas que pueden ir surgiendo y que deben ser solucionados por aquel que en su momento definió las líneas de la actuación, desde una idea global del conjunto.

*Arquitecto conservador, equipo, Museo Arqueológico Nacional, Jareño, Museografía*

#### ABSTRACT AND KEYWORDS

##### **The museum, task of many... but well-matched**

Every architectural project is the result of the work of very different professionals. In my opinion, it is not always necessary to have the best players in the team, but to have a united and respectful group who are moving in the same direction and who, despite possible disagreements with the opinions of others, know how to convey their concerns and ways of working without interfering with solutions for which they are not specifically prepared.

It is very important to be prepared for the problems that may occur after the museum's opening. As such, I consider that the restoration of the position of Architecture Curator is crucial to the team, as existed before and as continues to exist in many other institutions. It would be an honorary kind of position dedicated to solving the problems that may arise and that need to be solved by the person who set the parameters of the project initially, from the global standpoint of the group.

*Architect Curator, Team, National Archaeological Museum, Jareño, Museography*

#### RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

##### **Le musée, un travail à plusieurs ... mais qui s'entendent bien**

Toute œuvre architecturale est le résultat du travail de professionnels très divers.

Il n'est pas nécessaire, à mon sens, de regrouper tous les meilleurs joueurs dans une même équipe ; l'essentiel est d'obtenir un groupe uni et respectueux, qui avance dans la même direction et qui, malgré d'éventuels désaccords avec l'opinion de certains autres, sache transmettre ses préoccupations et sa façon de travailler, sans s'immiscer dans des solutions auxquelles il n'est pas toujours préparé.

Il est très important d'avoir réfléchi au lendemain du jour de l'inauguration du musée. Pour cela, j'estime que la récupération de la figure de l'Architecte Conservateur de l'ensemble, comme elle existait historiquement, et comme elle existe encore dans de nombreuses autres institutions, est d'une grande aide. Une fonction honorifique impliquant un certain investissement dans les problèmes susceptibles de se présenter et qui doivent être résolus par celui qui, à l'époque, avait défini les lignes d'action, dans une perspective globale de l'ensemble.

*Architecte conservateur, Équipe, Musée Archéologique National, Jareño, Muséographie*





# EL PERIODISMO Y LA FORMACIÓN DE CRITERIO. EL USUARIO CRÍTICO

*Elena Vozmediano*

CRÍTICA DE ARTE

El museo es, efectivamente, tarea de muchos. Todos los profesionales relacionados con el arte y el patrimonio tenemos algún grado de implicación en la vida o en el funcionamiento de los museos. Pero el museo es también tarea de sus usuarios, los ciudadanos que los visitan y en el caso de los museos públicos, nunca lo olvidemos, los pagan. Los pagamos. Nosotros no somos ni más ni menos que mediadores, algunos con la obligación de conservar y gestionar pero todos con el deber de facilitar el acceso de los ciudadanos al patrimonio y a la cultura.

Cada mediador tiene su función que cumplir, y algunas de esas funciones están sometidas, en estos tiempos de grandes transformaciones, a reconsideración. También le ocurre a la prensa cultural y a la crítica de arte. Los museos cuentan con nuevos instrumentos de comunicación que favorecen la información directa a los usuarios y a la sociedad. Ha sido necesario adaptar los recursos tecnológicos y humanos a esta realidad, y la comunicación del museo ha pasado a ser un área de máximo interés, estratégica. Las

páginas web, los boletines electrónicos y las redes sociales han hecho que la información fluya hacia sus destinatarios sin intermediarios. En este nuevo contexto, la prensa cultural ha dejado de ser imprescindible pero ¿es innecesaria?

Hay buenos profesionales en los departamentos de prensa de los museos españoles. Pero no siempre tienen claro que la prensa y la crítica no tienen como único fin la difusión. Sí somos aliados de los museos pero no estamos a su servicio. Estamos al servicio de nuestros lectores, que son usuarios actuales o potenciales de los museos.

Vivimos malos tiempos para la cultura y no se trata tan solo de que los medios económicos para sustentarla hayan caído en picado. Hay una razón más de fondo, relacionada con la débil demanda social, que a su vez está determinada por las carencias educativas de la población en materias culturales. Solo podremos sobreponernos si somos capaces de suscitar esa demanda social, que pasa por desarrollar programas educativos y por implicar a los ciudadanos en el porvenir de las instituciones culturales. Tenemos esa responsabilidad como mediadores. Y, ya que hablamos en estos días de profesionales de los museos, querría llamar la atención sobre la extendida práctica de externalización de los servicios de educación, mediación y atención al público en los museos españoles, que ha llevado a una situación de precariedad absoluta a muchos jóvenes muy bien formados y que no siempre garantiza que estas funciones trascendentales se desarrollen con la calidad exigible.

La crítica también se ve en la obligación de intentar suplir las carencias de la educación en el arte, que se ha visto privada de otro de los instrumentos que podrían haber contribuido a paliarlas: los medios informativos públicos, televisiones y radios. Hay algunos programas culturales de calidad pero son muy escasos y se emiten a unas horas imposibles.

La prensa cultural y la crítica no tienen, como decía, como única función la traslación de la información. Su responsabilidad social incluye la tarea de proporcionar a los ciudadanos herramientas de juicio. Es algo que se presupone a la crítica: me gusta pensar que su principal objetivo es ayudar al lector a «formar criterio». Pero también deberíamos exigirlo al periodismo cultural. No podemos limitarnos a reproducir de manera acrítica la información que emiten tanto los museos como los organismos con responsabilidad en la gestión cultural. El periodismo debe cuestionar esa información, investigar y opinar, al igual que hace en otras secciones de los diarios y medios de comunicación.

A los museos no les debería interesar un tipo de visitante pasivo que no cuestiona la oferta que se le hace sino un ciudadano que participa en la vida cultural examinando, exigiendo y valorando adecuadamente no solo los contenidos y las actividades sino también las propias instituciones museísticas y las políticas culturales que determinan su funcionamiento. El ciudadano con sentido crítico puede ser un aliado de la institu-



ción cultural al exigir buenas prácticas y transparencia en la gestión, que introducirán mejoras en su funcionamiento.

En ese sentido, no deberíamos nunca confundir comunicación con «marketing». La deriva empresarial que han adoptado algunas instituciones culturales no tendría que imponer, en mi opinión, un modelo que les es ajeno. No se trata de vender productos o servicios culturales sino de ofrecer un servicio público.

Información educativa e información crítica serían, por tanto, dos grandes designios para la prensa cultural. Sin embargo, se dan circunstancias que hacen difícil su cumplimiento. El periodismo está en crisis. Es uno de los sectores a los que más ha afectado la recesión económica a través de la caída en los ingresos publicitarios, lo que, en coincidencia con una migración de los lectores a los medios digitales (de rentabilidad complicada), ha provocado una reducción drástica de las plantillas. Y no siempre hay buenos profesionales en las secciones de cultura (cuando esas secciones existen, pues han desaparecido de bastantes periódicos).

Pero uno de los factores que más afecta a la calidad de la información cultural es el incremento de la «información promocional», que tiene mucho que ver con las dificultades de financiación de los medios de comunicación. Ha ocurrido antes en el cine o la música que en las artes. Por ser industrias más poderosas en cuanto al volumen de consumidores y a las cifras de negocio, la maquinaria promocional se desarrolló en ellos antes y con gran vigor. Debemos ser conscientes de que la promoción no sólo amenaza el espacio de la crítica sino también el espacio de la información. Cuando los informativos televisivos comenzaron a dar, todos los viernes, los *trailers* de los estrenos cinematográficos, el proceso estaba ya bien asentado. Son las distribuidoras, las discográficas o las casas editoriales más grandes, con más medios, las que consiguen la mayor visibilidad para sus productos.

Algo parecido ha ocurrido con los museos y centros de arte, pero en este caso su capacidad de «colocar» su información promocional se limita a las grandes instituciones museísticas y se alía a la de los patrocinadores que las apoyan, por lo general bancos, multinacionales o grandes empresas. Un museo importante con una exposición patrocinada por un gran banco obtendrá la máxima atención que los medios puedan prestar a un acontecimiento artístico. Coincide que estos eventos suelen tener un elevado número de visitantes, por lo que está justificada la atención informativa a los mismos. Por el contrario, y esto es una queja muy justificada de museos y centros de arte pequeños o de ámbito local, una institución modesta y sin capacidad de aliarse con esos patrocinadores tendrá mucho más difícil llegar a la prensa de difusión nacional o, mucho menos aún, internacional.

La información promocional es lo contrario de la información crítica, y da pie a que se prioricen los temas culturales relacionados con el entretenimiento o de digestión más fácil: cocina, moda, diseño, videojuegos... Es preocupante que en las páginas de cultura apenas encontremos artículos de investigación o análisis. Y, como sabemos todos, hay mucho que investigar y, aún más, que analizar en el ámbito de los museos. Es necesario examinar no sólo el arte que se produce y se exhibe, sino el contexto en el que se produce y se exhibe. Las circunstancias políticas y económicas que subyacen, y cómo influyen en los contenidos. Necesitamos una crítica de las políticas culturales que no esté dirigida o promovida desde las instituciones.

Para terminar, me gustaría hacer mención al ideal de la transparencia que está solo comenzando a cobrar fuerza, más entre los ciudadanos que entre las instituciones, pero que es un horizonte cierto al que debemos dirigirnos. En los últimos tiempos la sociedad está articulando propuestas y respuestas a partir de una «actitud crítica», que requiere datos. Estoy absolutamente convencida de que hacer del museo «tarea de muchos» pasa por demostrar una gestión impecable de los recursos públicos y ganar así la confianza y el respeto de los ciudadanos.

Elena Vozmediano escribe semanalmente, desde 1998, en *El Cultural (El Mundo)*, de cuya sección de arte ha sido jefa durante algunas temporadas y en cuyas páginas ha publicado más de 600 artículos. Trabajó en la revista *Arte y Parte* y en el Centro Galego de Arte Contemporánea, y ha colaborado en catálogos de arte y en revistas especializadas como *Arquitectura Viva*, *Exit Express*, *Diseñart*, *Art Nexus*, *Revista de Libros* o *Revista de Occidente*. Es miembro del Instituto de Arte Contemporáneo, asociación de la que fue presidenta entre 2008 y 2011. Ha sido galardonada con el Premio GAC 2012 a la Crítica de Arte y con el Reconocimiento del Arte Contemporáneo, del IAC, en 2014.

#### RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Tanto la **crítica de arte** en suplementos culturales y revistas como el **periodismo cultural** en medios de comunicación generalistas deberían cumplir una función primordial para el museo: contribuir a paliar las deficiencias en la **formación** artística de la población (ocasionadas por nuestro sistema educativo) y, sobre todo, ayudar a que las personas interesadas fortalezcan su propio criterio y se conviertan en usuarios y **espectadores críticos**. A los museos no les debería interesar un tipo de visitante pasivo que no cuestiona la oferta que se le hace sino un ciudadano que participa en la vida cultural también examinando, exigiendo y valorando adecuadamente no solo los contenidos y las actividades sino también las propias instituciones museísticas y las **políticas culturales** que determinan su funcionamiento.

*Crítica de arte, periodismo cultural, formación, espectadores críticos. políticas culturales*

#### ABSTRACT AND KEYWORDS

##### **Journalism and opinion forming. The critical user**

Both art critics in cultural supplements and magazines and cultural journalism in the general media should play a key role for the museum: Contribute to making up for the shortcomings of the population in artistic education (caused by our education system) and, above all, help those interested to strengthen their own criteria and become critical consumers and audiences. Museums should not be interested in passive visitors who do not question what is on offer. They should want citizens who participate in cultural life, examining, demanding and appropriately valuing not only the contents and activities but the museum institutions themselves and the cultural policies that determine their operation.

*Art critic, cultural journalism, training/Education, critical audiences, cultural policies*

#### RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

##### **Le journalisme et la formation de critères. L'usager critique**

La critique d'art dans les suppléments littéraires et les magazines, tout comme le journalisme culturel des médias généralistes devraient jouer un rôle primordial à l'endroit des musées : contribuer à combler les lacunes de l'éducation artistique de la population (occasionnées par notre système éducatif) et surtout, aider les personnes intéressées à renforcer leur propre jugement et à devenir des usagers et des spectateurs critiques. Les musées ne devraient pas s'intéresser à un certain type de visiteurs passifs ne remettant pas en cause l'offre qui leur est faite, mais plutôt au citoyen capable de participer à la vie culturelle en analysant, en exigeant et en évaluant correctement les contenus et les activités d'une part, mais aussi les institutions muséales elles-mêmes et les politiques culturelles qui en déterminent le fonctionnement.

*Critique d'art, journalisme culturel, formation, spectateurs critiques, politiques culturelles*



# 12.

MESA REDONDA

*Asociacionismo.  
Organizaciones  
relacionadas con los  
museos a nivel estatal*



## ICOM-CE, EL COMITÉ ESPAÑOL DEL ICOM (CONSEJO INTERNACIONAL DE MUSEOS)

El Consejo Internacional de los Museos (ICOM) trabaja al servicio de la sociedad y de su desarrollo en el campo de los museos y se compromete a procurar la conservación, la transmisión y la valoración de los bienes culturales, específicamente museísticos. Desde 1946, el ICOM acompaña y apoya a los actores de la comunidad museística en su misión de hacer llegar los bienes culturales al mayor número de personas y comunidades y en las mejores condiciones posibles de accesibilidad, tarea para la cual se acompaña de gran número colaboradores institucionales, profesionales y personales.

### ICOM-CE (ICOM COMITÉ ESPAÑOL)

La Asociación ICOM-Comité Español (ICOM-CE) es una organización profesional no lucrativa de ámbito estatal, no gubernamental, con voluntad de representar a los Museos y a la profesión museística. El ICOM-CE es, de acuerdo con la estructura organizativa del ICOM (*International Council of Museums*), el principal instrumento de comunicación entre el ICOM y sus miembros y asegura la gestión de los intereses del ICOM en España. Todos los países que tienen un elevado número de socios en el ICOM cuentan con un comité nacional, y en la actualidad el número de comités nacionales asciende a 118 en todo el mundo.

La Asociación ICOM-Comité Español (o *ICOM-España*) fue creada en los años 80 y lleva a cabo actividades de consulta y cooperación con los organismos internacionales y nacionales dedicados a la conservación y restauración de bienes culturales, naturales y técnico-científicos, y con otras organizaciones nacionales o internacionales, intergubernamentales o no gubernamentales, con las autoridades de las que dependen museos y con especialistas de otras disciplinas.

Entre los fines de *ICOM-España* destacan: potenciar y respaldar la creación, el desarrollo y la gestión profesional de los museos de todas las categorías, facilitar el conocimiento y la comprensión del papel de los museos como instituciones al servicio de la sociedad y de su desarrollo, organizar la cooperación y el intercambio entre los museos y los miembros de la profesión museística, promover y difundir los conocimientos relativos al campo de la museología y de aquellas disciplinas relacionadas con la gestión y las actividades del museo y ser el instrumento de comunicación entre los órganos internacionales del ICOM.

Para desarrollar todas sus misiones, el Comité Español cuenta con una directiva o Consejo Ejecutivo que es renovada cada tres años. Se trata de nueve profesionales de museos de toda España que de manera voluntaria y no remunerada prestan su tiempo y esfuerzo para planificar y establecer las líneas estratégicas de trabajo en cada legislatura. Al frente de la coordinación y gestión de la oficina del Comité Español hay una empleada, museóloga y gestora, y el comité cuenta con colaboraciones de otros profesionales para actividades puntuales.

Entre algunas de las actividades destacadas en las últimas directivas, y ya con tradición asentada, destaca la **Revista ICOM-CE digital**, que nació con la voluntad de ser un boletín digital que reuniera las noticias relevantes sobre diversas temáticas museológicas y con el tiempo se ha transformado en una publicación de referencia que reúne las novedades relativas a diversas temáticas, con colaboraciones de destacados profesionales del sector en sus once números ya publicados. Todos esos números están disponibles de manera gratuita para su descarga en la Web de ICOM España: [www.icom-ce.org](http://www.icom-ce.org).



Otra de las actividades de referencia son los **Encuentros**. Las primeras nueve ediciones se desarrollaron en torno a dos temáticas: Tecnologías y Museografía Avanzada y Actualidad en Museografía. Se trata de reuniones anuales que congregan a especialistas tanto de ámbito nacional como internacional para analizar los avances producidos en museos de todo el mundo en este aspecto. Entre los invitados todos los años figuraban museos ganadores o nominados a premios como los EMYA (European Museum of the Year) o el premio Siletto. Las actas de todos los Encuentros están disponibles de manera gratuita para su consulta y descarga en la Web de ICOM España: [www.icom-ce.org](http://www.icom-ce.org)

El actual Consejo Ejecutivo decidió que esa reunión anual se transformara en otro tipo de Encuentros, pasándose a denominar **Encuentros de Museología**. El Encuentro de Museología 2015 de ICOM-España, el primero celebrado con este formato, reunió durante dos días a casi 200 personas, profesionales y estudiantes de museología, para reflexionar y debatir sobre el pasado, presente y futuro de la profesión. El resultado de dichas jornadas puede consultarse en estas actas así como en los vídeos del Encuentro disponibles en el canal Youtube del MAN (Museo Arqueológico Nacional), sin cuya colaboración este encuentro no hubiera sido posible.

El Comité Español desarrolla, en la medida de sus posibilidades, muchas otras actividades a lo largo del año, así como colaboraciones con diversas instituciones y apoya todo tipo de eventos, congresos, etc. de temática museológica siempre que es requerida su participación previa evaluación de cada uno de los proyectos. Gran parte de las colaboraciones de los últimos años pueden consultarse en la Web de ICOM-España así como en las memorias de actividades, disponibles desde el año 2013 en la Web, como parte de nuestro compromiso de transparencia con los asociados y con la sociedad.

Más información sobre el Comité Español de ICOM y su actividad en:  
**[www.icom-ce.org](http://www.icom-ce.org)**

**Más información de ICOM: <http://icom.museum>**





## ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MUSEÓLOGOS: EN DEFENSA DE UNA PROFESIÓN

En el año 1993, un grupo de alumnos del Máster de Museología de la Universidad Complutense de Madrid creaba esta asociación, pionera en este campo, en un momento en el que la palabra museólogo resultaba todavía extraña y comenzaba a utilizarse tímidamente. En aquel momento los estudios de museología eran prácticamente inexistentes y la mayor parte de personas que trabajaban en los museos españoles habían accedido a sus puestos sin una formación complementaria en museos.

Desde su creación, la **Asociación Española de Museólogos (AEM)** ha trabajado con la intención de llenar un vacío existente y divulgar los principios de las nuevas corrientes de la museología, contribuyendo a favorecer la relación de los museos con la sociedad y a la mejora de la gestión de estas instituciones, trabajando en la promoción de las instituciones museísticas, de las relaciones culturales de cooperación en el ámbito educativo y científico entre los profesionales de España y de los del resto del mundo, muy especialmente los países de ámbito Iberoamericano.

Para ello, la AEM ha venido desarrollando durante sus más de veinte años de existencia toda una serie de programas y actividades encaminadas a la consecución de sus fines, centrándose especialmente en el diseño y gestión de diversas actividades formativas ante la demanda que recibía por parte de los profesionales y por el convencimiento de la necesidad de cubrir muchas lagunas en el campo de la formación relacionada con diferentes aspectos de la museología. Estas actividades se han venido desarrollando en diferentes formatos que van desde jornadas o seminarios hasta programas de posgrado, destacando en especial en estos momentos, el Diploma en Museología y Museografía organizado junto con la Universidad Complutense de Madrid que se imparte en modalidad on line.

En los programas de formación se ha partido siempre de una idea básica: la actualidad, dar a conocer los principales aspectos relacionados con los museos en cada momento, buscando crear unos contenidos que pudieran resultar de interés para personas relacionadas con el sector. Paralelamente se ha intentado dar un enfoque práctico, de aplicación, y una visión plural de los temas, con intervenciones de ponentes que han aportado diferentes puntos de vista y contando con la participación del público, en debates que han permitido exponer cuestiones y opiniones.

Junto con la formación, la investigación y las publicaciones, han constituido uno de los pilares más importantes de esta asociación, destacando en especial «Revista de Museología» (RdM) que se viene publicando de manera ininterrumpida desde el año 1994 y de la que han aparecido hasta la fecha más de 60 números, miscelánea y monográficos, ofreciendo en todos ellos aspectos teóricos de la investigación nacional e internacional más avanzada, así como conocimientos prácticos sobre las últimas tendencias en el campo de la museología y museografía. Es a partir del año 1999 y ante la repercusión que comienza a tener, cuando «Revista de Museología» se consolida y perfecciona a través de la creación de nuevas secciones. Continúa siendo desde su creación una publicación de carácter científico, escrita en castellano que fomenta la Nueva Museología y la relación entre museólogos españoles y extranjeros, especialmente iberoamericanos. El carácter e importancia de la publicación ha permitido que llegue a casi todos los países hispanoparlantes y otros de ámbito europeo. La revista

constituye quizá la actividad más importante y más visible de la AEM, su sello de identidad, al mismo tiempo que se erige en una de las publicaciones de referencia y más consolidadas del sector.

La AEM se ha sentido desde sus inicios inmersa y comprometida con la sociedad del conocimiento, y atraída por las posibilidades de comunicación que internet ofrecía. Por este motivo, ya en el año 1996 se creó la primera página web en la que se ofrecía información tanto de la propia asociación, como de los eventos y actividades que se consideraban interesantes. En el año 2001 se pone en marcha **www.museología.net** un web site interactivo destinado sobre todo a los socios y a los profesionales de la museología en general, para intercambiar ideas, establecer puntos de referencia en el ámbito cultural y conocer el panorama museístico. A través de la web se ha venido ofreciendo información permanente y actualizada de los eventos y actividades tanto propios como de otras entidades.

Y atraídos también por lo que las nuevas tecnologías podían ofrecer, se creó en 2010 otro de sus grandes proyectos **«Museos: visiones de España. Visualizing Spanish Exhibits»**, cuyo resultado puede verse en la página **www.spanishexhibits.es** un portal de videos, en español y en inglés, donde se plasma la riqueza y diversidad del patrimonio español que se conserva especialmente en sus museos, promocionando las instituciones a través de las piezas que albergan. El proyecto desarrolla, una importante comunicación transversal entre las diferentes instituciones museísticas, los bienes patrimoniales que atesoran y otros aspectos de nuestra cultura.

Desde hace algún tiempo, la AEM está presente en algunas redes sociales desde las que se pretende mantener un diálogo fluido con las personas interesadas en la museología y en especial con los socios, y utilizar las nuevas tecnologías para estar más presentes en el mundo virtual y dar a conocer los principios que rigen la actividad de la asociación. Hasta la fecha, la AEM está presente en estas redes y estos son sus enlaces:

[www.facebook.com/aemuseologos](http://www.facebook.com/aemuseologos)  
<https://twitter.com/AEMuseologos>  
[www.youtube.com/user/AEmuseologos](http://www.youtube.com/user/AEmuseologos)

A lo largo de estos años la AEM ha establecido acuerdos y firmado convenios con varias entidades para el desarrollo de ciertos proyectos destacando especialmente los que han tenido un carácter internacional como el de la Plataforma Transfronteriza Museion, que se lleva a cabo con Portugal, el Proyecto de cooperación hispano-rumano: «Diálogo intercultural a través del patrimonio intangible y los museos» o diversas actividades llevadas a cabo en varios países latinoamericanos, como Guatemala o Panamá.

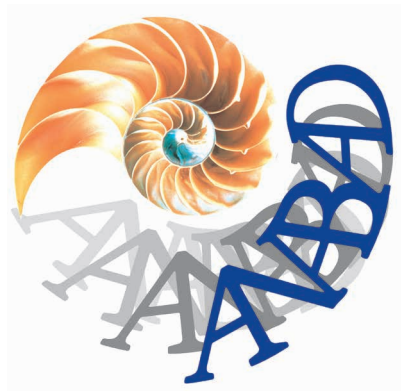
Son otras muchas las actividades que se han llevado a cabo y las vertientes en las que se ha venido trabajando pero en relación con el tema de este Encuentro, se puede decir que si en algo ha venido trabajando la AEM todos estos años es en poner en relieve la labor que los museólogos realizan día en día con su trabajo, creando una red de contactos y de actualización permanente de información y conocimiento. De hecho, uno de los primeros actos que se organizó poco después de su creación fue una mesa redonda para debatir sobre la figura del museólogo y los nuevos perfiles que los nuevos museos estaban demandando en aquel momento, fruto en buena parte de las propias demandas de la sociedad y los visitantes. Siguiendo esta misma línea, el primer convenio firmado con el Ministerio de Educación y Cultura se materializa en 1997 para desarrollar el programa de prácticas en museos que desde hacía muchos años se había suspendido. Así mismo, se firmaron diferentes convenios y acuerdos con museos tanto provinciales como autonómicos, de titularidad pública y privada, con el objetivo de ofertar diferentes becas para profesionales miembros de la AEM.

Se suele decir que el mundo de las asociaciones representa en buena manera a la sociedad civil, a ciudadanos agrupados en torno a estas entidades que buscan cumplir un objetivo común o estar presentes de manera colectiva, defendiendo una causa o unos intereses comunes. Como toda asociación, los socios son el activo más importante de la AEM. Para ser socio de la AEM, se requiere tener una titulación superior y estudios de posgrado en museología o gestión cultural o experiencia en el sector, incluyéndose a empresas que prestan servicios en el ámbito de los museos. La cuota anual de 55 euros permite a sus socios individuales tener información actualizada, entrada gratuita en museos como el Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Museo del Ferrocarril, buena parte de los museos estatales... obtener descuentos en programas de formación y recibir un ejemplar de cada número de Revista de Museología que se edite (3 números al año).

Pero sobre todo permite pertenecer a una entidad que vela por el desarrollo de la Museología en nuestro país y pone en relieve la labor que los museólogos realizan día en día con su trabajo, creando una red de contactos y de actualización permanente de información y conocimiento.

Desde estas líneas queremos agradecer a ICOM España la oportunidad que nos ha brindado de darnos a conocer y dar a conocer nuestros fines y actividades a través de la participación en este Encuentro, animando a todas aquellas personas interesadas a que formen parte de nuestro proyecto.

**Más información: [www.museologia.net](http://www.museologia.net)**



## ANABAD (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ASOCIACIONES DE ARCHIVEROS, BIBLIOTECARIOS, ARQUEÓLOGOS, MUSEÓLOGOS Y DOCUMENTALISTAS)

La Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos y Documentalistas (ANABAD) se constituye a partir de la reforma de la Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas (ANABAD), según su art. 25 de los Estatutos de ANABAD, vigentes desde 1999 hasta la aprobación de los nuevos Estatutos el día 15 de Octubre de 2007, responde a los principios de independencia profesional y estructura territorial adaptada al estado autonómico que define la Constitución Española de 1978.

ANABAD es una **entidad sin ánimo de lucro**, destinada a agrupar a cuantos se ocupan profesionalmente de los archivos, las bibliotecas, los museos, los centros de documentación e información, el patrimonio arqueológico o bien tienen un interés profesional por estas instituciones. El régimen asociativo al que se somete es el contenido en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, con implantación estatal.

La Federación Española de Asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Arqueólogos, Museólogos y Documentalistas (ANABAD) la componen distintas **Asociaciones Profesionales y Uniones Territoriales**, procedentes del ámbito geográfico de las diferentes comunidades autónomas españolas, que soliciten expresamente su pertenencia a la Federación ANABAD.

ANABAD tiene por objeto fundamental promover el desarrollo profesional de sus asociados y el de los servicios a ellos encomendados, carece de finalidad lucrativa y dedicará los beneficios eventualmente obtenidos al desarrollo de sus actividades. Además, entre otros objetivos, debe: representar a los asociados en las actuaciones conjuntas en defensa del patrimonio histórico de España o de sus respectivas Comunidades Autónomas; asistir y representar a los asociados en sus tareas de salvaguarda del patrimonio documental, bibliográfico museológico, arqueológico y artístico de España, así como en el servicio a las necesidades de la sociedad, bien sean educativas, culturales, científicas, filantrópicas, tecnológicas o administrativas, excluyendo cualquier actividad de carácter sindical; promover la mejor formación de los profesionales de archivos, bibliotecas, museos y centros de documentación e información, parques arqueológicos, centros de interpretación o señalar las condiciones profesionales y técnicas para el desempeño de sus respectivas profesiones.

Por otra parte entre sus actividades cursos, conferencias, seminarios y otras actividades docentes encaminadas a la formación de los profesionales; organizar congresos, jornadas, exposiciones y certámenes sobre temas de interés para sus asociados y participar en cuantos actos se celebren relacionados con sus fines; establecer comisiones y grupos de trabajo que realicen investigaciones, estudios, encuestas y proyectos concernientes al ejercicio de su función; editar trabajos relacionados con sus actividades profesionales; participar en la redacción de normas, formar parte de comisiones y prestar asesoramiento cuando sean requeridos para ello.

**Más información:** [www.anabad.org](http://www.anabad.org)





ASOCIACIÓN  
PROFESIONAL  
DE MUSEÓLOGOS  
DE ESPAÑA

## APME (ASOCIACIÓN PROFESIONAL DE MUSEÓLOGOS DE ESPAÑA)

Asociación con más de 20 años de vida que nace a principios de los años 90 con un marcado carácter profesional e intenta reunir a todo el personal técnico que trabaja en las áreas funcionales del museo: conservación, documentación, gestión, investigación, difusión, pedagogía, exposiciones, etc.

Esta Asociación surge como respuesta a las expectativas e inquietudes detectadas entre los profesionales del museo, como consecuencia de los cambios que se vienen experimentando en este ámbito de trabajo y de las demandas de una sociedad en continua evolución.

La formación de los futuros profesionales, el acceso laboral, la formación continua de los profesionales, el reconocimiento de la profesión y de su materia de estudio, la difusión y el conocimiento de nuestro trabajo son objetivos de la Asociación.

Esta labor se intenta realizar a través de las Jornadas de Museología, la publicación de la Revista Museo y la concesión de los Premios APME.

Es una Asociación viva que se plantea seriamente su labor en el marco en el qué nos movemos: ¿cumplimos nuestros objetivos? ¿Somos útiles a nuestros compañeros y asociados?

**Más información: [www.apme.es](http://www.apme.es)**



## LA ASOCIACIÓN PROFESIONAL DE CONSERVADORES- RESTAURADORES DE ESPAÑA Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE ESTA PROFESIÓN

### **ACRE Y LA CONSERVACIÓN-RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES EN ESPAÑA**

ACRE es una organización profesional creada para resolver la falta de la regulación profesional del conservador-restaurador como profesional que cuida el patrimonio español. Formada en 2011 e integrada en ECCO (Confederación Europea de Organizaciones de Conservadores – Restauradores). Durante estos cuatro años, ACRE ha denunciado irregularidades en contrataciones, acciones de intrusismo, asesorado y trabajado de forma activa en la difusión de la conservación-restauración de bienes culturales organizando cursos e impartiendo charlas. En ACRE creemos que el patrimonio,

como una parte de nuestra cultura, es una cuestión fundamental que ayuda a nuestra sociedad sea más madura, igualitaria, tolerante, solidaria y libre.

En España hay pocas asociaciones de conservadores-restauradores en funcionamiento, las escasas existentes lo son a nivel autonómico y sólo existe una a nivel nacional: la Asociación Profesional de Conservadores-Restauradores de España, ACRE<sup>1</sup>. Las asociaciones nos dan el reconocimiento de los organismos estatales y de la sociedad en general; ayudan a que se aprueben leyes nacionales que protejan nuestra profesión y el patrimonio cultural; establecen los parámetros para acceder a la profesión; elaboran criterios a nivel nacional e internacional que representan nuestros intereses y no los de otras profesiones con las que solemos estar asociados, como arquitectos y constructores (BORDALO, 2011). Desde ACRE realizamos cuatro acciones principales que vertebran todas las tareas que ejecutamos a lo largo del año:

- Denunciamos convocatorias irregulares. Oposiciones, becas, ofertas de empleo de ámbitos públicos y privados... toda información que recibimos es analizada por los miembros de la Junta Directiva. Detectadas las irregularidades o errores en los procedimientos, uno de nuestros directivos con ayuda del asociado que ha facilitado la información elabora la documentación necesaria para subsanar o solicitar otro tipo de datos a la institución. El personal de Secretaría se encarga de entregar todo lo elaborado en los registros pertinentes así como de realizar el seguimiento del recurso. Una vez concluido el proceso, el equipo de Comunicación lo da a conocer tanto a los socios como en nuestras redes sociales.
- Defendemos la profesión. Aprovechamos los errores en convocatorias, leyes, reales decretos... etc. para reclamar la regularización de la profesión del conservador-restaurador de bienes culturales. Miembros de la Junta Directiva de ACRE y asesores asisten como interlocutores en la elaboración de leyes de patrimonio así como aconsejan a partidos políticos en la creación de las mismas.

Los puntos 1 y 2 forman parte de las llamadas #ACREacciones<sup>2</sup>, con página web propia donde se puede consultar la documentación enviada por la asociación y las respuestas obtenidas en cada caso.

---

1. Asociación Profesional de Conservadores-Restauradores de España, ACRE < [www.asociacion-acre.com](http://www.asociacion-acre.com) >

2. ACREacciones < [www.acciones.asociacion-acre.com](http://www.acciones.asociacion-acre.com) >

- Promovemos el intercambio de conocimientos. Organizamos reuniones, jornadas de difusión física, participamos en los congresos de mayor relevancia a nivel nacional, elaboramos proyectos propios. No sólo se promueven estos eventos desde ACRE sino también participamos activamente en jornadas relacionadas con el patrimonio, las bellas artes y profesiones afines... todos con el objetivo de promover el intercambio de ideas y opiniones entre todos los profesionales de nuestro campo.
- Asesoramos a nuestros socios. Respondemos sus dudas acerca de convocatorias, formación... etc. contamos con un gran equipo profesional de perfiles muy variados que responden, indican y orientan a nuestros asociados.

Esta asociación destaca por su presencia física en congresos, la rapidez de respuesta en sus acciones y también en la actividad de sus redes sociales. El Grupo de Comunicación ejecuta un mínimo de dos veces al año el evento #ACREopina, en la que se anima a los usuarios de nuestro grupo de Facebook y de LinkedIn a exponer sus opiniones en torno a temas que preocupan a la profesión.

A continuación analizamos de forma resumida la situación actual de la profesión del conservador-restaurador de bienes culturales en España tomando como referencia los datos obtenidos a través de nuestros asociados y la presencia en redes sociales en diferentes bloques temáticos.

### **LA FORMACIÓN EN LA CONSERVACIÓN-RESTAURACIÓN DE BIENES CULTURALES EN ESPAÑA. ¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS BÁSICAS PARA EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN?**

El documento de ECCO (Confederación Europea de Organizaciones de Conservadores-Restauradores) *Directrices profesionales de ECCO: la profesión y su código ético* (DIRECTRICES, 2002) indica que, para mantener los estándares de la profesión de conservador-restaurador de bienes culturales, la educación de los mismos y su formación, ésta debe estar al nivel de un máster universitario o uno equivalente reconocido. Ello se corresponde con el nivel 5 del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP) y el nivel 7 del European Qualification Network (EQF), los dos marcos oficiales vigentes, explicados a continuación.

El Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) queda establecido en el Real Decreto 1027/2011, y es una pieza necesaria para completar el Marco Español de Cualificaciones (MECU). Ambos se relacionan en el contexto de la Unión y el

EEES (Espacio Europeo de Educación Superior) con el Marco Europeo de Cualificaciones (EQF). MECES se ocupa de las titulaciones correspondientes a la educación superior. Corresponde en sus niveles a los niveles 5, 6, 7 y 8 del EQF, completando la correlación entre el MECU y el EQF.

Nuestra realidad profesional actual no cuadra con estos estándares europeos. Sin contar con el intrusismo profesional por parte no sólo de individuos con otras titulaciones sino también carentes de ellas, en las convocatorias de empleo público en España las titulaciones requeridas hasta hace poco, podían ser una o dos: diplomatura por las Escuelas de conservación-restauración de bienes culturales o licenciatura en Bellas Artes con especialidad en la Universidad. Esa duplicidad de titulaciones que capacitaban ambas para un mismo ejercicio profesional provocó el distanciamiento entre profesionales de las escuelas y las universidades, así como entre los propios centros de formación.

Con la llegada del Espacio Europeo de Educación Superior, conocido coloquialmente como *Plan Bolonia*, parecía que la unificación sería posible con la creación de un grado en Conservación-Restauración de Bienes Culturales, realizables tanto en Escuelas Artísticas Superiores como en Universidades. El Plan Bolonia divide la enseñanza superior en tres niveles: En primer lugar el grado que, tal y como se ha aplicado en nuestro país,<sup>3</sup> tiene una duración de cuatro años, 240 créditos, y sustituye a las diplomaturas y licenciaturas. A continuación, el máster, supone una especialización en un ámbito concreto o multidisciplinar y puede tener una duración de un año (60 créditos) o dos (120). Por último, el doctorado.

Sin embargo, el Tribunal Supremo, en la Sala de lo Contencioso-Administrativo (Sección Cuarta) en febrero de 2012, estimó en parte la impugnación por parte de la Universidad de Granada del Real Decreto 1614/2009, de 26 de octubre, que estableció la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la LOE 2/2006. En esta sentencia se anulaban los artículos del RD 1614/2009 que hacían mención a los títulos de grado, por ser estos exclusivos de las universidades, y la LOE contemplaba únicamente la denominación de título superior equivalente (y, por tanto, no grado) a las Enseñanzas Artísticas Superiores:

«Realizadas las consideraciones que anteceden, conviene subrayar que las enseñanzas artísticas superiores, aunque dan lugar a la obtención de un título equivalente al universitario de Grado y, en su caso, de Máster o Doctor, no son enseñanzas propiamente universitarias, por cuanto no se

3. Existe la posibilidad de que un grado tenga una duración de tres años y en otros países de nuestro entorno es así como se ha aplicado. Esta fórmula mantiene los dos 5 años de formación superior, dejando 2 para los máster.

imparten en centros universitarios. Aunque tanto las enseñanzas artísticas superiores como las enseñanzas universitarias forman parte de la educación superior, no son de la misma naturaleza. El deslinde entre unas y otras corresponde a una decisión del legislador, plasmada en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, con la que el proyecto de Real Decreto es consecuente» (DOCUMENTO CE-D-2009-1409).

Con ello se da a entender que la denominación de título de grado es exclusiva de las universidades, contemplando la denominación de titulado superior para las enseñanzas artísticas oficiales (música, danza, arte dramático, diseño y conservación-restauración de bienes culturales).

De nuevo nos encontramos ante una multiplicación de términos que origina confusiones: los títulos superiores no son universitarios, son equivalentes, mientras los grados sí que son universitarios. Al anular el Tribunal Supremo la denominación de grado que se emplea en el Real Decreto 1614/2009 para referirse al título de las enseñanzas artísticas superiores, dejó en una situación de indefensión las expectativas de los alumnos que estaban matriculados en estas enseñanzas bajo esta denominación. ¿Podrían los alumnos de Escuelas Superiores continuar su formación con todas las garantías reconocibles hasta alcanzar los niveles 7 y 8 del EQM, correspondientes a máster y doctorado?

Nos hallamos, por tanto, ante una nueva situación de duplicidad indeseada (títulos superiores de las escuelas que imparten las enseñanzas artísticas superiores versus grados de las universidades) que ha provocado movimientos como los #defraudados, iniciados desde la Escola Superior de Conservación e Restauración de Bens Culturais de Galicia, ejemplo de espíritu reivindicativo. Los alumnos de las escuelas demandan la adscripción a la universidad con el objetivo de ser universitarios de pleno derecho.<sup>4</sup>

Por parte de la Asociación y en defensa de los profesionales con cualquiera de las dos titulaciones, se ha desarrollado la acción #homologados para la equiparación directa de antiguos títulos de Conservación Restauración (tanto de Escuelas como Facultades) al Espacio Europeo de Educación Superior (Bolonia). En relación a este punto, este mismo año la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación), encargada de la realización de los procesos de homologación de las antiguas titulaciones a los actuales Grados se puso en contacto con ACRE para informarnos que seremos consultados en lo referente a la formación en conservación-restauración de bienes culturales.

---

4. Plataforma por la integración de las Enseñanzas Artísticas Superiores en el Sistema Universitario < [www.eeaassuniversidad.guidoblogs.org](http://www.eeaassuniversidad.guidoblogs.org) >

## EL EJERCICIO PROFESIONAL

### La situación del mercado laboral

Según el estudio realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte sobre el sector de los profesionales de museos (PROFESIONALES, 2012) en el que aparece la figura del conservador-restaurador de bienes culturales, la mayoría de estos (más del 80%) no tiene expectativas de mejorar en su puesto de trabajo, ni en responsabilidad ni en remuneración durante los próximos tres años. Los trabajadores de museos de titularidad pública son menos optimistas que los que lo hacen en la privada. Si entre los profesionales del sector público la crisis económica genera un fuerte pesimismo, no lo es menos en aquellos profesionales que trabajan por cuenta propia y fuera del sector de museos.

El informe del 2014 realizado por Deloitte para el Ayuntamiento de Barcelona es de los pocos estudios específicos que arrojan datos sobre la profesión. La conservación-restauración de bienes culturales ocupa el séptimo puesto entre las profesiones con mayor cualificación requerida entre las más demandadas del sector cultural (OCUPACIONES, 2014). Se encuentra en el penúltimo puesto por encima de los coordinadores de exposiciones. Entre los datos que poseemos en la Asociación Profesional de Conservadores-Restauradores de España, llama la atención la alta formación (la mayoría con dos titulaciones y máster). Buena parte de nuestros seguidores desde los 23 años se encuentra en situación de desempleo; aquellos que sí trabajan en el sector cultural lo hacen bajo la fórmula de contrato temporal o beca. Todos los trabajadores (independientemente de que sigan ejerciendo o no la profesión) consideran que su categoría laboral es inferior a la que les corresponde. Entre aquellos con edades comprendidas entre los 40-60 encontramos dos tipos de profesionales: los que trabajan en instituciones públicas (docentes, museos, centros de restauración...) y los que trabajan por cuenta propia. De estos últimos muchos han visto ya sus empresas extintas y se emplean bajo la fórmula del profesional autónomo.

Los resultados de la encuesta realizada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte anteriormente mencionada muestran la importancia de la formación complementaria entre los profesionales de los museos y cómo ha aumentado la tendencia a realizar cursos específicos en museos y patrimonio entre los profesionales incorporados recientemente.

Es relevante que los profesionales actualicen los conocimientos a través no sólo de los cursos promovidos desde los centros académicos tradicionales (escuelas, universidades e institutos de restauración) sino también desde los servicios de formación públicos, pero ¿podrán amortizar esa inversión en formación? ¿Podrán acceder a oportu-



nidades profesionales que no sólo les permitan ponerla en práctica, sino ser retribuidos consecuentemente con su formación?

### **La importancia de la regulación y la acreditación profesional europea**

La Unión europea estableció en marzo de 2004 los Principios comunes europeos para la validación del aprendizaje no formal e informal, que son necesarios para fomentar la compatibilidad y la aceptación de la diferencias entre los Estados miembros, así como para la transferencia y aceptación de los resultados educativos y formativos en distintos entornos. Las acreditaciones profesionales son un conjunto de actuaciones dirigidas a reconocer, evaluar y acreditar las competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia laboral o de vías no formales de formación. Esta evaluación y acreditación de las competencias profesionales se desarrollará siguiendo criterios que garanticen la fiabilidad, objetividad y rigor técnico de la evaluación. El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales sirve de referencia objetiva en este procedimiento. El ámbito de la conservación de bienes culturales no está contemplado como tal en el Catálogo, dado que los criterios de actuación sobre piezas de valor patrimonial requieren un conocimiento más extenso que el simple procedimiento manual. Sin embargo, determinados procesos relacionados con la conservación-restauración aparecen en algunas cualificaciones como parte de un proceso auxiliar de colaboración (LÍMITES, 2013).

La profesión de conservador-restaurador en España no está regulada, algo que la propia administración se encarga de recordarnos. Tal y como puede leerse en la respuesta de la Subdirección General de Aprendizaje a lo Largo de la Vida a la carta emitida por ACRE en la que informaba que el Curso Mentor de Conservación Restauración de Objetos Antiguos (promovido por el Ayuntamiento de Granada y el Ministerio de Educación Cultura y Deporte) no capacita para el ejercicio de la profesión:

«En el caso de las profesiones reguladas, y por expreso mandato de la ley, existe un título habilitante para dicho ejercicio de manera que solo su posesión habilita para esa profesión, de forma tal que quien no lo tiene no puede ejercerla.

[...]

En este sentido, le participo que la determinación de las profesiones reguladas ha de hacerse por Ley, circunstancia que no se da en la profesión que representa, por lo que los títulos que usted menciona (títulos emitidos por las Escuelas Superiores de Conservación y Restauración de bienes cul-

turales y Licenciaturas en Bellas Artes con la especialidad en Conservación y Restauración), son títulos que habilitan para el ejercicio de la profesión de conservador-restaurador, pero no excluyentes de cualquier otro que esté dotado de las competencias específicas» (RESPUESTA, 2013).

Buscando un ejemplo en Europa, encontramos que, en Reino Unido, el Institute of Conservation (ICON) otorga una acreditación profesional certificada de nivel superior: *Professional Accreditation of Conservator-Restorers* (PACR),<sup>5</sup> y otra inferior llamada cualificación técnica: *Conservation Technician Qualification*. Una vez obtenida, el profesional debe ir actualizándose en formación y capacidades: *Continuing Professional Development* (CPD). Estas acreditaciones no reservan de modo exclusivo el ejercicio de la profesión pero son muy prestigiosas profesionalmente, como se explica en *La conservación-restauración de bienes culturales, una profesión en busca de regulación* (PRIETO, 2015).

En España, por otro lado, podemos encontrar muchos casos que evidencian las razones por las cuales es necesaria una regulación de la profesión. El ejemplo más mediático y que todos recordamos es el conocido *Ecce Homo* de Borja (HUERTA, 2012). La fallida actuación de completo repintado de la obra de Elías García Martínez fue motivo de burla internacional. Desde ACRE a través de nuestra página web denominada ACREacciones<sup>6</sup> denunciaremos los numerosos casos de intrusismo y malas prácticas similares al anterior. La ausencia de una regulación profesional que acabe con el intrusismo sitúa al patrimonio español en una permanente indefensión.

### Medidas recientes

La Reunión Española para el Desarrollo del Plan Estratégico de ECCO organizada por ACRE en colaboración con el Instituto de Patrimonio Cultural de España (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) el pasado mes de julio demostró la voluntad de los diferentes agentes en regular la profesión y solucionar la problemática relacionada con las titulaciones. En este foro de debate y trabajo se reunieron representantes del ámbito profesional y el educativo: Asociaciones profesionales, Universidad y Escuelas tomando como base el Plan Estratégico elaborado por E.C.C.O. para alcanzar los objetivos comunes europeos y que cada país miembro debe poner en marcha. Las experiencias de nuestros países vecinos, Italia y Portugal, a través de las asociaciones ARP y ARI que participaron en este encuentro fueron clave para conocer y contrastar los pasos que ellos dieron y que sirven para conseguir la regulación de la profesión en España.

---

5. ICON. Accreditation (PACR) and Professional Standards < [www.icon.org.uk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5&Itemid=6/](http://www.icon.org.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=6/) >

6. ACREacciones < [www.acciones.asociacion-acre.com](http://www.acciones.asociacion-acre.com) >

En definitiva, aunque la tradicional situación de falta de regulación e indefensión que existe en la profesión sigue vigente, las últimas iniciativas tanto a nivel europeo como a nivel nacional indican que ha llegado la hora de solucionar definitivamente estos problemas y que existirá una vía de consenso que impulse la adecuada conservación-restauración de nuestro patrimonio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGUILAR, M.P. (2014): «La conservación-restauración de bienes culturales y los desafíos a los que se enfrenta», *Revista ph Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* [en línea], nº 86, Octubre 2014: 144-151 <<http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/3542/3520#.Vfa5VBHtBC>> [consulta: 14/09/2015]

BORDALO, R. (2011): «The Worthiness of Association», *e-conservation* [en línea], nº 20, July 2011: 4 < [www.e-conservationline.com/content/view/1003](http://www.e-conservationline.com/content/view/1003) > [consulta: 12/09/2015]

DIRECTRICES (2002): «Directrices profesionales de ECCO: la profesión y su código ético», *Grupo Español de Conservación del IIC. Cartas y documentos* [en línea], 1 de marzo de 2002 < [http://ge-iic.com/files/Cartasydocumentos/2002\\_directrices\\_%20profesionales\\_de\\_ecco\\_la\\_profesion\\_y\\_su\\_codigo\\_etico.pdf](http://ge-iic.com/files/Cartasydocumentos/2002_directrices_%20profesionales_de_ecco_la_profesion_y_su_codigo_etico.pdf) > [consulta: 14/09/2015]

DOCUMENTO CE-D-2009-1409: «Dictamen del Consejo de Estado sobre el Proyecto de Real Decreto por el que se establece la ordenación de las enseñanzas artísticas superiores reguladas por la Ley Orgánica 2/2006», *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: Dictámenes del Consejo de Estado* [en línea] < [www.boe.es/buscar/doc.php?id=CE-D-2009-1409](http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=CE-D-2009-1409) > [consulta: 13/09/2015]

HERNÁNDEZ REVUELTA, A. (2012): *Enseñanzas Artísticas. Situación en España y en Europa: oferta académica* [en línea], Universidad Complutense de Madrid, Madrid < <https://bellasartes.ucm.es/data/cont/media/www/pag-11069/ense%C3%B1anzas%20artisticas.pdf> > [consulta: 15/09/2015]

HUERTA, R. (2012): «La restauración de un eccehomo se convierte en un sainete mundial», *El País* [en línea], Cultura, 23 agosto 2012 < [http://cultura.elpais.com/cultura/2012/08/23/actualidad/1345709139\\_149007.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2012/08/23/actualidad/1345709139_149007.html) > [consulta: 12/09/2015]

LÍMITES (2013): «Los límites de la formación profesional», *Asociación de Conservadores Restauradores de España* [en línea], Septiembre < <http://es.scribd.com/doc/166509263/Los-limites-de-la-formacion-profesional> > [consulta: 12/09/2015]

MURCIA MOLINA, S. (2013): «La actual inseguridad jurídica de las enseñanzas artísticas», *Actores 108: revista de la Unión de Actores*, primavera 2013 [en línea] < [www.revistaactores.com/ua\\_revista/n21/web/teinteresa\\_12.html](http://www.revistaactores.com/ua_revista/n21/web/teinteresa_12.html) > [consulta: 13/09/2015]

OCUPACIONS (2014): *Ocupacions més demandades al sector de la Cultura. Informe 2014* [Barcelona]: Ajuntament de Barcelona < [http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_Treball\\_Ocupacions\\_Cultura\\_cat\\_tcm24-36709.pdf](http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_Treball_Ocupacions_Cultura_cat_tcm24-36709.pdf) > [consulta: 15/09/2014]

PRIETO, M.J. (2014): *Revista ph Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* [en línea], nº 86, Octubre: 158-161 < [www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/3518/3512#.Vfa8aBHtlBc](http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/3518/3512#.Vfa8aBHtlBc) > [consulta: 14/09/2015]

PRIETO, M.; CASANOVA, M. (2013): «Los límites de la formación profesional», *Asociación de Conservadores Restauradores de España* [en línea] < <http://es.scribd.com/doc/166509263/Los-limites-de-la-formacion-profesional> > [consulta: 14/09/2014]

PROFESIONALES (2012): *Los profesionales de los museos. Un estudio sobre el sector en España* [en línea], Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid: 128 < <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14316C> > [consulta: 13/09/2015]

RESPUESTA (2013): «Respuesta Subdirección General de Aprendizaje a lo largo de la vida», *Asociación de Conservadores Restauradores de España*, Abril < <http://es.scribd.com/doc/155742671/Respuesta-Subdireccion-General-de-Aprendizaje-a-lo-largo-de-la-vida> > [consulta: 15/09/2014]

SISTEMA (2014): «El sistema universitario español y el Espacio Europeo de Educación Superior», *Universidad de Córdoba. Espacio Europeo de Educación Superior. Normas y Documentos* [en línea] < [www.uco.es/organizacion/eees/documentos/normas-documentos/otros/El%20Sistema%20Universitario%20Espanol%20y%20el%20EEES.pdf](http://www.uco.es/organizacion/eees/documentos/normas-documentos/otros/El%20Sistema%20Universitario%20Espanol%20y%20el%20EEES.pdf) > [consulta: 14/09/2015]

ST 9600 2004 INIT (2004): «ST 9600 2004 INIT. Proyecto de Conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros reunidos en el seno del Consejo sobre los Principios europeos comunes para la determinación y convalidación de la educación no formal e informal», *Consejo de la Unión Europea. Documentos* [en línea] < <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=ES&f=ST%209600%202004%20INIT> > [consulta: 14/09/2015]





## LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE AMIGOS DE LOS MUSEOS

La Federación Española de Amigos de los Museos (FEAM) es una institución sin ánimo de lucro, creada en 1983, cuya misión es fomentar la participación e integración de la sociedad civil en la vida cultural mediante el fortalecimiento de las asociaciones de Amigos de museos en España.

Con espíritu de servicio, compromiso, calidad y manejando responsablemente los medios de que dispone para el cumplimiento de su misión, quiere ser referente clave en el ámbito cultural, social y museístico habiendo incorporado, en un futuro próximo, la mayoría de las asociaciones de Amigos existentes en España.

Es miembro de la Federación Mundial de Amigos de los Museos (WFFM), que engloba a asociaciones de 28 países con más de 2 millones de asociados. Actualmente pertenecen a la FEAM 129 asociaciones y fundaciones de Amigos de Museos de toda España que, a su vez, representan a más de 40.000 ciudadanos.

Entre sus actividades, está el asesoramiento a las asociaciones de Amigos y la difusión de sus actividades, la celebración de un congreso anual, la organización de cursos de formación para entidades sin ánimo de lucro y la edición de la revista digital «Amigos de los Museos», todo ello accesible desde [www.amigosdemuseos.com](http://www.amigosdemuseos.com) y redes sociales de la Federación:

[www.facebook.com/amigosdelosmuseos](https://www.facebook.com/amigosdelosmuseos)

<https://mobile.twitter.com/AmigosdeMuseos>

<http://amigosdelosmuseos.tumblr.com>

[www.instagram.com/amigosdemuseos](https://www.instagram.com/amigosdemuseos)

La Federación colabora habitualmente con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, fundaciones y asociaciones del ámbito cultural y social, empresas y otras instituciones.

Fue declarada Entidad de Utilidad Pública en el año 2009 y en 2014 ha recibido la Medalla de Oro al Mérito en las Bellas Artes.







*Anexo*

# Comunicado sobre los profesionales de museos

El Consejo ejecutivo de ICOM-España, reunido con ocasión del *Encuentro de museología* convocado por ICOM-España celebrado en el Museo Arqueológico Nacional de Madrid, los días 11 y 12 de junio de 2015 bajo el lema *El profesional de museos, en busca de una definición* tras debatir sobre el particular y una vez consideradas las aportaciones escuchadas en el Encuentro,

## EXPONE:

### 1.

Que el *Encuentro de museología* de ICOM-España 2015, que ha contado con una nutrida representación de colegas destacados en los diversos ámbitos de la museología, se ha destinado al análisis y la búsqueda de consenso en el diagnóstico y elaboración de propuestas para un futuro en que la profesión sea mejor definida y valorada en todos los sentidos, singularmente en el de su comprensión y estimación como indispensable servicio a la sociedad, sirviendo de puesta en común de los diversos problemas y situaciones del colectivo de la profesión.

**2.**

Que existe una falta de consenso a la hora de denominar al profesional de los museos. Este profesional ha tenido diferentes nombres a lo largo de una dilatada historia, entre los que se viene imponiendo en las últimas décadas el de museólogo. Pero se trata de una profesión liberal reconocida como necesaria por la propia administración española entre su funcionariado desde hace más de un siglo, expandida a muy diversos escenarios donde el museo ha surgido o se ha transformado, y con precedentes conceptuales tan arraigados y antiguos como la propia idea de museo.

**3.**

Que no existe una formación específica y normalizada para el profesional de museos. Aún se evidencia la carencia de una definición académica más precisa y decidida en el marco de los estudios universitarios y de la formación reglada, que permita ofrecer una homologación y coherencia mayores en la oferta formativa, para garantizar el mejor desempeño de las alternativas laborales. En esa preparación de futuros profesionales entendemos que deberían desempeñar un papel determinante tanto los museos -como centros formativos especializados- como los profesionales en activo, creemos que los mejores transmisores de la experiencia y capacitación requeridas.

**4.**

Que es preciso revisar el sistema de acceso a la profesión en los museos. Los procesos de oposición concebidos a partir de temarios escasamente adaptados a las funciones de los profesionales actuales, destinados a evaluar conocimientos poco relacionados con ese trabajo o, simplemente, obsoletos, no son la mejor herramienta para dotarse de los perfiles profesionales más acordes con las necesidades actuales. Así mismo, las nuevas fórmulas desarrolladas como alternativa a las tradicionales requieren correcciones que eviten sean viciadas por comportamientos arbitrarios o dudosos.

**5.**

Que, en general, no existe carrera administrativa, de manera que el profesional de los museos que accede a su puesto no cuenta con opciones de mejora de su situación administrativa, laboral o profesional o de reciclaje y actualización. Ese inmovilismo genera una preocupante “migración” de profesionales de museos hacia otros ámbitos en busca de mejoras de estatus laboral, salarios o experiencias profesionales, lo que provoca detrimento en el ejercicio profesional, sentimiento de desarraigo en los profesionales y perjuicios para la estabilidad de las instituciones museísticas.

**6.**

Que existe un preocupante proceso de precarización y externalización de servicios esenciales de carácter específicamente museístico que pueden poner en riesgo tanto la calidad de esos servicios y otros, como el ejercicio profesional de los trabajadores afectados por tales devaluaciones de su situación laboral y profesional.

**7.**

Que así mismo se detecta una preocupante falta de atención hacia los museos, tanto en materia de personal como de medios. Con demasiada frecuencia, una vez transcurrido un tiempo desde su fundación y/o renovación, los museos son desatendidos, lo que constituye un error de política cultural que tiende a desaprovechar infraestructuras culturales existentes y dilapida recursos hacia constantes y efímeras novedades.

**8.**

Que las funciones de los museos han ido evolucionando conforme ha evolucionado la institución y la sociedad a la que sirven. En la sociedad del siglo XXI, sin menospreciar las que históricamente han sido esenciales en su conformación, destacamos como esenciales las siguientes:

- *Investigación.* La museología es una disciplina académica que avanza gracias a la investigación, de tipo teórico y práctico. Sus profesionales son investigadores de las colecciones, de los saberes desarrollados a partir de éstas y de la propia disciplina museológica en sí misma, entendida como aplicación mediadora ante la sociedad de esos conocimientos. Y los centros donde realizan sus trabajos y los ponen en práctica (los museos) son centros de investigación de una altísima cualificación y de una especificidad reconocida e imprescindible. Por tanto, instamos a las autoridades académicas y administrativas y a los gobiernos territoriales y estatal, a obrar en consecuencia, legal, normativa y prácticamente, con este principio reconocido tanto en la definición de museos, como gracias a las evidencias de sus resultados y al propio sentido común.
- *Documentación.* Los museos son centros documentales que generan, atesoran y administran importantísimos cuerpos archivísticos y registros de información cuya custodia, utilización, entendimiento y acrecentamiento debe facilitarse y garantizarse que llegue en las mejores condiciones a los ciudadanos. Por ello, reivindicamos la faceta de estos centros y sus profesionales como custodios de información de utilidad e interés general, y la necesidad de que estén dotados de los medios destinados a su mejor gestión, accesibilidad y transparencia.

- *Conservación y restauración.* Los museos se ocupan de garantizar la correcta preservación de los valores físicos y culturales de los objetos que custodian, mediante acciones de conservación y/o restauración que han de guiarse en todo momento por las pautas y legislaciones nacionales e internacionales al respecto, así como ser llevadas a cabo por profesionales capacitados.
- *Gestión.* Los museos y sus profesionales son administradores y gestores de un amplio abanico de servicios destinados a la sociedad, de modo directo o indirecto, más o menos notorios, por lo que debe reconocérseles la facultad de instancia administrativa, documental y patrimonial, dotándoles de los medios y el reconocimiento necesarios para el cumplimiento de tal fin.
- *Comunicación y educación.* La comunicación, la pedagogía y las acciones destinadas a difundir y hacer llegar a los ciudadanos las iniciativas y contenidos del museo de la manera más accesible y directa posible deben favorecer la construcción permanente del museo como un lugar de reflexión y debate acerca de sus propuestas culturales y de la cultura de su tiempo, cuya imagen y acciones se desliguen de las diatribas personales o de la disputa política partidista.
- *Exposición y museografía.* La museología y su aplicación práctica, la museografía, constituyen los saberes específicos de la profesión del museólogo, entre los que podrán contarse y se cuentan otros originados en diversas disciplinas cuya implicación, coyuntural o sistémica, es precisa en el museo. En este sentido, e independientemente de la necesidad de otros perfiles profesionales, los museólogos deberán dirigir o encabezar y, en todo caso, formar parte destacada e inexcusable, de los equipos destinados a configurar los museos en sus renovaciones, reformas o fundaciones *ex novo*, como poseedores de los conocimientos y capacitación que la historia, la experiencia, la formación y la normativa reconocen como los adecuados y específicos al caso.

## 9.

Que es esencial contar con un *código ético* para el ejercicio profesional, y que ICOM cuenta con uno aprobado y aceptado a nivel internacional, que ha de reconocerse y respetarse por parte de las administraciones y entidades titulares de museos, planteando asumirlo como parte de la normativa que les sea propia. Si los profesionales de los museos se definen por sus conocimientos, en cuanto a su comportamiento lo hacen por atenerse a las normas y ética que les son propias.

**10.**

Por último, pero en absoluto menos importante, la sociedad, los ciudadanos y las comunidades a los que el museo y sus profesionales sirven, deben poder conocer y reconocer la actividad específica de estos centros y de sus profesionales y la necesidad de que esta se desarrolle en términos que garanticen sus funciones, independencia y estabilidad.

**Y RECOMIENDA:****1.**

Escuchar y atender a los diferentes profesionales, desde las distintas administraciones titulares y gestoras de museos y cuantos órganos de gobierno confluyen en ellos, bien organizando encuentros periódicos sobre la profesión o consultando a los diferentes colectivos que la componen a la hora de tomar decisiones que afecten a la buena marcha de los museos.

**2.**

Proponer el uso genérico de “técnicos de museos” para englobar a las categorías de profesionales que desarrollan su labor en este tipo de instituciones culturales, ya sean conservadores, restauradores, coordinadores o gestores, etc., denominando “museólogos” a los que se dedican expresamente a la definición conceptual y programática del museo en su especificidad interpretativa, mediadora, comunicativa y exhibitiva (los antaño llamados “conservadores de museos”).

**3.**

Reformar los programas educativos destinados a formar posibles técnicos de museos de manera que las competencias y conocimientos se ajusten a lo verdaderamente requerido en el ejercicio profesional. En este sentido, recomendamos la inclusión de los museos como centros formativos específicos y la de los técnicos en activo como posibles formadores.

**4.**

Revisar el sistema de acceso a los diferentes cuerpos. Estimamos llegado el momento de renovar los métodos de acceso a los puestos de trabajo específicamente museísticos, muchos de ellos propios de épocas o procedimientos superados. Deben hallarse métodos que no sólo garanticen los principios de igualdad, mérito y capacidad propios de la función pública en el caso de los museos públicos (la gran mayoría en nuestro país); sino que también se guíen por los de transparencia y rectitud, para que trabajar en un museo se deba a

un adecuado proceso selectivo que garantice el acceso a esos puestos de los más capaces en el terreno de los museos y específico de la museología.

**5.**

Que las administraciones públicas y los órganos de gobierno de los museos en especial velen porque las condiciones laborales del personal que trabaja en estas instituciones de patrimonio sean dignas y permitan el desarrollo profesional y en su caso, una carrera administrativa que satisfaga las demandas de los trabajadores, perfectamente cualificados profesionalmente pero no reconocidos por ello.

**6.**

Que se eviten situaciones laborales precarias, indignas o inestables, en especial en lo que respecta a los profesionales encargados de tareas irrenunciables, específicas y fundamentales del Museo.

**7.**

Que los responsables de los museos garanticen la correcta actividad de todas y cada una de las funciones del museo en un equilibrio que permita su correcto funcionamiento en términos técnicos, deontológicos y de servicio a la sociedad, instaurando la práctica de ofrecer, junto al plan museológico, una declaración de compromisos en este sentido, que defina precisamente cuáles son esas funciones y cómo y con qué medios se llevarán a cabo específicamente en cada museo.

**8.**

Atender a la evolución de los museos de forma dinámica y facilitar la adaptación de éstos a los nuevos tiempos, revisando periódicamente las funciones de los mismos, y sobre todo permitiendo la incorporación de diferentes especialistas, la mejora de los existentes y de los medios a su disposición, para que puedan atender adecuadamente nuevas fórmulas de servicio a la sociedad.

**9.**

Procurar que los profesionales de la museología, en cualquiera de sus ramas, sirvan a los principios de autonomía y gobierno del museo con atención al Código deontológico profesional y a las normas de conducta, generales y particulares, que les atañen, sin que por esa causa puedan llegar a soportar represalias o sanciones arbitrarias.



**10.**

A los titulares de museos, administraciones gestoras y órganos de gobiernos de los museos que tengan en consideración estas reflexiones y pongan los medios oportunos para la mejora del ejercicio profesional y, como consecuencia de ello, de las propias instituciones museísticas.

Las asociaciones de profesionales y sectores afines al museo congregadas en este *Encuentro* y cuantas pudieran adherirse al contenido o sentido de este documento en el futuro, se comprometen, bajo los auspicios y con la colaboración del *ICOM*, a buscar y desarrollar fórmulas de ejercicio profesional más rigurosas y eficaces destinadas a afrontar los retos de los museos del siglo *xxi*, así como a estar alerta acerca de los procesos que pudieran poner el peligro el correcto y oportuno ejercicio de la profesión.

Este comunicado se someterá a la consideración de los órganos asamblearios y de gobierno de las asociaciones representadas en el *Encuentro* (ANABAD; APME; AEM; ACRE & FEAM) que lo estimen oportuno y/o necesario, así como será difundido para público conocimiento y la posible y deseable adhesión de cuantos colectivos afines a la profesión crean conveniente suscribirlo.

En Madrid, a 12 de junio de 2015  
*ICOM-España*

*Annex*

# *Statement on museum professionals*

The ICOM-España Executive Committee meeting, on the occasion of the Museology Meeting organized by ICOM-Spain held at the National Archaeological Museum in Madrid, on 11 and 12 June 2015 under the slogan The Museum Professional, in search of a definition after discussing the matter and reflecting on the contributions heard in the Meeting,

## **DECLARES:**

### **1.**

The ICOM-Spain Meeting of Museology 2015, which was attended by a large representation of leading professionals in the various fields of museology, was designed to analyze and seek consensus on the diagnosis and development of proposals for a future where the profession is better defined and valued in every way, particularly in the role it seeks to play as an indispensable service to society, and sought to pool the various problems and situations that the group faces as a profession.

**2.**

There is a lack of consensus when it comes to naming the museum professional. These professionals have had different names throughout their long history, amongst which the term museologist has been imposed in recent decades. However, this is a liberal profession, recognised as a necessary one by the Spanish state authorities in its more than one hundred year existence and in its growth over the numerous facets where museums have appeared or been transformed, with conceptual precedents as ingrained and old as the very idea of the museum itself.

**3.**

There is no specific and standardized training for the museum professional. There still exists clear evidence of the lack of a more precise and defined academic definition in the context of university studies and formal training, enabling a greater standardization and consistency in the training offered to ensure the highest standards in these job positions. In this training of future professionals we understand that key roles should be played both by museums themselves, as specialised training centres, as well as by actively employed professionals, who we believe are the people best positioned to pass on their experience and the necessary training.

**4.**

A review of the system whereby employees gain entry into the museum profession is necessary. The state entry exams are designed based on a curriculum poorly adapted to the capabilities of today's professionals and they assess knowledge that has little to do with the job and is simply obsolete; these are not the best tool to recruit those professional profiles that are most in line with current needs. Likewise, new formulas developed as an alternative to the traditional ones will need to be improved to avoid them being tainted by arbitrary or questionable behaviour.

**5.**

In general, there is no administrative career progression, in that the museum professionals who gain a position do not have any options open to them to improve their administrative, labour or professional situation, or to access refresher or continuation training. This stagnation creates a worrying "migration" of museum professionals to other fields in search of improvements in employment status, salary and professional experience, which has a detrimental effect in the profession, generates a feeling of dislocation in the professional and damages the stability of museum institutions.

**6.**

There is a worrying process towards increasingly unstable working conditions and the outsourcing of essential services that are specifically museum-centric in nature which threatens to jeopardize both the quality of these services and other issues, such as the actual jobs of the workers affected by these devaluations of their professional and employment status.

**7.**

Likewise, there is a worrying lack of attention given to museums, both in terms of personnel and means. Too often, once a certain period of time has elapsed since their founding and/or refurbishment and renewal, museums fall in to neglect, which constitutes an error in cultural policy which generally leads to existing cultural infrastructure being not taken advantage of and resources being squandered on constant and ephemeral novelties.

**8.**

The functions of museums have evolved over time just as the institutions and society they serve have also evolved. In the XXI century, without neglecting those developments that have historically been essential in shaping museums, we consider the following developments as essential:

- *Research.* Museology is an academic discipline that advances through research, both theoretical and practical. Its professionals are researchers on the collections, the knowledge developed from them, and in to the museological discipline itself, understood as a means available to society to pass on to it this knowledge. The centres where they carry out their work and put it into practice (museums) are research centres of the highest standard, with a recognized and essential specific purpose. Therefore, we urge the academic and administrative authorities as well as the regional and state governments, to act according to this principal, in legal, regulatory and practical terms, which is recognized both in the definition of museums, as was in the evidence of their results and indeed through common sense itself.
- *Documentation.* Museums are documentation centres that generate, care for and administrate very important bodies of archives and data records whose custody, use, understanding and growth should be facilitated and guaranteed such that they are available to the public in optimum conditions. Therefore, we claim the facet of these centres and their professionals as custodians of information that is both useful and of general interest, and the need to be equipped with the necessary means for their better management, accessibility and transparency.

- *Conservation and restoration.* The museums are responsible for properly preserving the physical and cultural value of objects under their custody, through both conservation and / or restoration, which must at all times be carried out according to the corresponding national and international guidelines and legislation, and be performed by trained professionals.
- *Management.* Museums and their professionals are administrators and managers of a wide range of services to society, both directly or indirectly, that may be more or less noticeable, and consequently they should be given the status of administrative, documentary and heritage authorities, providing them with the means and recognition necessary to fulfil that purpose.
- *Communication and education.* Communication, education and activities aimed at disseminating museum initiatives and contents to society in a more accessible and straightforward as possible manner should encourage museums to be permanent places of reflection and debate about their cultural offerings and the culture of their time, whose image and actions are above personal rants or partisan political dispute.
- *Exhibition and museography.* Museology and its practical application, museography, make up the specific knowledge of the profession of the museologist, amongst which other knowledge disciplines could be and are indeed included, whose involvement, both circumstantially or systemically, is required in a museum. In this sense, regardless of the need for other professional profiles, museologists must direct or lead and, at all times, play a standout and essential role in the teams set up to configure museums in their renovations, alterations or foundations ex novo, as possessors of the knowledge and training that history, experience, education and regulations recognize as appropriate and specific to the case.

## 9.

It is essential for there to be a code of ethics for professional practice, and ICOM has one that is approved and accepted internationally, which needs to be recognized and respected by the authorities and entities that own the museums, and ought to form part of the regulations that pertain to them. If museum professionals are defined by their knowledge, then they conduct their behaviour subject to the rules and ethics that are theirs.

## 10.

Lastly, but by no means least, society, the public and communities that the museum and its professionals serve, should be able to know about and recognize the specific activity of these centres and their professionals and the need for this activity to be carried out in terms that ensure their functionality, independence and stability.

**AND RECOMMENDS:****1.**

The various administrations and governing bodies that own museums should listen to and cater to the different professionals that work in them, either by organising periodic meetings about the profession or by consulting the different groups that make up the profession, when it comes to making decisions that effect the smooth running of the museum.

**2.**

The term “museum technical expert” should be used to encompass the categories of professionals who carry out their work in this type of cultural institution, be they curators, restorers, coordinators or managers, with the term “museologists” being expressly used to for those whose job is the specific conceptual and programmatic definition of the museum in its interpretation, mediation, communication and exhibition purpose (formerly known as “curators”).

**3.**

The educational programs to train future museum technical experts need to be reformed, such that their skills and knowledge meet the true requirements of the professional practice. In this regard, we recommend that museums are used as specific training centres and that currently employed museum technical experts are used as potential instructors.

**4.**

The system of gaining employment in the various bodies needs to be reviewed. We suggest that it is high time to review the methods used to gain employment in museum specific job positions, with many of these methods belonging to a bygone era and methodology. Methods must be found not only to guarantee the principles of equality, merit and ability that are required in public service in the case of public museums (the majority in our country), but also to find those that are guided by the principles of transparency and integrity, such that to work in a museum there should be a selective process which ensures that those who end up working in these positions are the most capable in the field of museums and specifically in museology.

**5.**

The government and the governing bodies of museums in particular should ensure that the working conditions of staff employed in these heritage institutions are dignified and allow professional development, and where appropriate, administrative career progression

that meets the demands of these employees, who are fully qualified professionals but not recognized as such.

**6.**

Poor, undignified and unstable working conditions should be avoided, particularly with regards those responsible for the museum's essential, specific and fundamental tasks.

**7.**

Those responsible for museums should ensure that each and every one of the functions of the museum are correctly managed with an equilibrium that allows the museums to be run correctly on technical, ethical and service to society terms, setting up the practice of offering, together with the museum plan, a statement of commitments in this regard, to precisely define those functions and how and with what means these will be carried out, specifically in each museum.

**8.**

The evolution of museums should be addressed dynamically and the adaptation of these museums to the new times should be facilitated, regularly reviewing their functions, and especially allowing new specialists to join the staff and improving existing staff, and the means at their disposal, so that they can adequately make use of the new formula of serving society.

**9.**

It should be ensured that museum professionals, in all their fields, abide by the museum's principles of autonomy and governance in line with the professional code of ethics and standards of conduct, both general and specific, that concern them, and without this being used to justify reprisals or arbitrary sanctions.

**10.**

Owners of museums, their managing and governing bodies are asked to take heed of these considerations and put in place the appropriate means to ensure an improvement of this professional practice and, as a result, the museum institutions themselves.

The professional associations and sectors related to museums that are present at this meeting and those that may agree with the content and interpretation of this document in the future, undertake, under the auspices and with the collaboration of ICOM, to find and



develop more rigorous and effective ways of professional working, designed to meet the challenges of the twenty-first century museums, as well as to be vigilant about the processes that could put in jeopardy the correct and timely engagement of the profession.

This statement will be submitted for consideration by those assembly and governing bodies of the associations represented at this Meeting (ANABAD; APME; AEM; ACRE & FEAM) that so consider it appropriate and / or necessary, and will be released for public knowledge and for the possible and desirable adhesion of those groups related to the profession who see fit to subscribe to it.

In Madrid, on 12 June 2015

*ICOM-Spain*

*Annexe*

# Communiqué sur les professionnels des musées

Le Conseil exécutif d'ICOM-Espagne, réuni à l'occasion de la *Rencontre de muséologie* convoquée par *ICOM-Espagne* et célébrée dans le Musée Archéologique National de Madrid, les 11 et 12 juin 2015 sous la devise *Le professionnel des musées, à la recherche d'une définition*, après avoir débattu le sujet et pris en compte les interventions réalisées lors de la Rencontre,

## EXPOSE :

### 1.

Que la *Rencontre de muséologie* d'ICOM-Espagne 2015, qui a bénéficié de la participation d'une grande représentation de collègues de renommée dans les différents domaines de la muséologie, a été consacrée à l'analyse et à la recherche d'un consensus dans le diagnostic et à l'élaboration de propositions pour mieux définir et apprécier à tous les égards la profession à l'avenir, notamment pour comprendre et considérer ce métier comme un service indispensable

à la société. Cette rencontre a été également l'occasion de mettre en commun les difficultés et les situations rencontrées par le collectif de la profession.

**2.**

Qu'il existe un manque de consensus pour nommer le professionnel des musées. Ce professionnel a reçu plusieurs noms tout au long de sa longue histoire, toutefois le concept de muséologue semble s'imposer de nos jours. Mais, il s'agit d'une profession libérale reconnue nécessaire par le fonctionnariat de la propre administration espagnole depuis plus d'un siècle, qui s'étend sur plusieurs scénarios, là où les musées apparaissent ou se transforment, et possède des précédents conceptuels aussi enracinés et anciens que la propre idée de musée.

**3.**

Qu'il n'existe pas de formation spécifique et réglementée pour le professionnel des musées. Comme l'atteste le manque d'une définition académique plus précise et décidée dans le cadre des études universitaires et de la formation réglementée permettant d'offrir une homologation et une plus grande cohérence dans l'offre de formation afin d'assurer le meilleur exercice des alternatives professionnelles. Nous croyons que les musées et les centres de formation spécialisés ainsi que les professionnels en fonction devraient jouer un rôle déterminant dans la préparation de ces futurs professionnels, puisqu'ils représentent, à nos yeux, les meilleurs transmetteurs de l'expérience et de la formation requises.

**4.**

Qu'il est impératif de réviser le système d'accès à la profession dans les musées. Les procédés des concours conçus à partir de sujets peu adaptés aux fonctions des professionnels actuels, destinés à évaluer des connaissances à peine liées à ce travail, ou simplement, obsolètes, ne sont en aucun cas le meilleur outil pour se doter de profils professionnels en accord aux besoins actuels. De même, les nouvelles formules développées comme alternative à celles traditionnelles doivent être corrigées pour éviter d'être corrompues par des comportements arbitraires ou douteux.

**5.**

Qu'en général, il n'existe pas de carrière administrative, de sorte que le professionnel des musées qui accède à son poste ne peut ni améliorer sa situation administrative ou professionnelle ni se recycler ou se mettre à jour. Cet immobilisme génère une « migration » préoccupante des professionnels de musées vers d'autres domaines à la recherche d'un meilleur statut professionnel, d'un meilleur salaire ou de meilleures expériences

professionnelles, ce qui provoque chez-eux, en détriment de l'exercice professionnel, un sentiment de déracinement et nuit à la stabilité des institutions muséales.

## 6.

Qu'il existe un processus inquiétant de précarisation et d'externalisation des services essentiels à caractère spécifiquement muséal qui peut mettre en risque aussi bien la qualité de ces services et autres, que l'exercice professionnel des employés concernés par de telles dégradations de leurs conditions de travail.

## 7.

Qu'un manque d'attention préoccupant est accordé également aux musées, à la fois en matière de personnel et de moyens. Trop souvent, après un certain temps depuis leur fondation et/ou rénovation, les musées sont négligés, ce qui constitue une erreur de politique culturelle. Une politique qui tend à dédaigner les infrastructures culturelles existantes et à gaspiller les ressources dans des nouveautés constantes et éphémères.

## 8.

Que les fonctions des musées ont évolué conformément à l'évaluation de l'institution et de la société qu'ils servent. Dans la société du XXI<sup>e</sup> siècle, sans sous-estimer les fonctions qui historiquement ont été indispensables pour leur mise en place, nous soulignons ci-dessous celles pour nous aujourd'hui essentielles :

- *Recherche.* La muséologie est une discipline académique qui progresse grâce à la recherche pratique et théorique. Ses professionnels recouvrent différents champs d'action et de compétences, de la recherche et connaissances des collections à la propre discipline de muséologie, comprise comme une médiation incontournable de par sa vocation de diffusion et de mise à disposition des collections auprès de la société. Les professionnels développent leur travail dans les musées, c'est-à-dire dans des centres de recherche hautement qualifiés et d'une spécificité reconnue et indispensable. Pour cela, nous demandons aux autorités académiques et administratives et aux gouvernements territoriaux et de l'État, d'agir en conséquence, de manière légale, réglementaire et pratique, en reconnaissant ce principe aussi bien dans la définition de musées, que par le biais des résultats et du propre sens commun.
- *Documentation.* Les musées sont des centres documentaires qui génèrent, réunissent et administrent des corps archivistiques et des registres d'information très importants dont la garde, l'utilisation, la compréhension et l'extension doivent

être facilitées et garanties pour leur mise à disposition des citoyens dans les meilleures conditions. Pour cela, nous revendiquons la figure de ces centres et de leurs professionnels comme des protecteurs d'information d'utilité et d'intérêt général, ainsi que le besoin de les doter des moyens nécessaires pour améliorer leur gestion, accessibilité et transparence.

- *Conservation et restauration.* Les musées veillent à garantir la correcte préservation des valeurs physiques et culturelles des objets qu'ils gardent, moyennant la mise en place, par des professionnels qualifiés, d'actions de conservation et/ou de restauration dans le respect des normes et des lois nationales et internationales concernées.
- *Gestion.* Les musées et leurs professionnels sont les administrateurs et gestionnaires d'un large éventail de services destinés à la société, de façon directe ou indirecte, plus ou moins notoires, c'est pourquoi il devient impératif de leur reconnaître la faculté d'instance administrative, documentaire et patrimoniale, en les dotant des moyens et des reconnaissances nécessaires à l'accomplissement d'une telle finalité.
- *Communication et éducation.* La communication, la pédagogie et les actions destinées à diffuser et faire parvenir aux citoyens les initiatives et contenus du musée de la manière la plus accessible et directe possible doivent favoriser la construction permanente du musée comme un lieu de réflexion et de débat des propositions culturelles et de la culture de son époque, dont l'image et les actions soient dissociées des diatribes personnelles ou de la dispute politique partielle.
- *Exposition et muséographie.* La muséologie et son application pratique, la muséographie, constituent les connaissances spécifiques du métier de muséologue, parmi lesquelles nous pouvons compter et nous comptons d'autres savoirs issus de diverses disciplines dont l'implication, conjoncturelle ou systématique, est précisée dans le musée. Dans ce sens, et indépendamment du besoin de se doter d'autres profils professionnels, les muséologues doivent exiger ou diriger, ou en tout cas, devenir une partie importante et inexcusable des équipes destinées à configurer les musées à l'occasion de leurs rénovations, réformes ou fondations *ex novo*, en tant que détenteurs des connaissances et des qualifications que l'histoire, l'expérience, la formation et la réglementation reconnaissent appropriées et spécifiques à cet effet.

## 9.

Qu'il est essentiel d'avoir un code de déontologie pour l'exercice professionnel et que l'ICOM en dispose un, adopté et reconnu au niveau international, devant être reconnu et respecté de la part des administrations et des entités titulaires de musées et adopté comme partie intégrante de leur propre réglementation. Si les professionnels des musées se définissent

de par leur connaissance, le respect des normes et de la déontologie qui leur sont propres définissent leur comportement.

**10.**

Finalement, mais non moins important, la société, les citoyens et les communautés auxquels les musées et leurs professionnels servent, doivent pouvoir connaître et reconnaître l'activité spécifique de ces centres et de leurs professionnels et doit être développée de manière à garantir leurs fonctions, leur indépendance et leur stabilité.

**ET RECOMMANDENT :**

**1.**

Que les différentes administrations titulaires et gestionnaires de musées ainsi que tous les organes de gouvernement qui y convergent, accordent leur attention aux différents professionnels et traitent leurs demandes, soit en organisant des rencontres régulières sur la profession soit en consultant les différents collectifs qui la composent lors de la prise de décisions qui affectent le bon développement des musées.

**2.**

De proposer l'utilisation générique de « techniciens de musées » pour regrouper les catégories de professionnels qui développent leur travail dans ce type d'institutions culturelles, qu'ils soient conservateurs, restaurateurs, coordinateurs ou gestionnaires, etc. en nommant « muséologues » à tous ceux qui se consacrent expressément à la définition conceptuelle et programmatique du musée dans leur spécialité interprétative, médiatrice, communicative ou d'exhibition (appelés auparavant « conservateurs de musées »).

**3.**

De réformer les programmes d'éducation destinés à former les techniciens de musées de sorte que les compétences et connaissances s'adaptent aux vraies exigences de l'exercice professionnel. Dans ce sens, nous recommandons l'inclusion des musées comme des centres de formation spécifiques et celle des techniciens en poste en tant qu'éventuels formateurs.

**4.**

De réviser le système d'accès aux différents corps. Nous estimons qu'il est temps de rénover les méthodes d'accès aux postes de travail spécifiquement muséaux, puisque nombreuses répondent à des critères ou à des processus surannés. Nous devons trouver des méthodes

capables de garantir non seulement les principes d'égalité, de mérite et de capacité propres de la fonction publique dans le cas des musées publics (qui sont la plupart dans notre pays), mais aussi guidées par les principes de transparence et de rectitude, afin que travailler dans un musée soit le fruit d'un processus de sélection approprié assurant l'accès à ces postes aux personnes les plus compétentes dans le domaine muséal et spécifiquement muséologique.

### 5.

Que les administrations publiques et notamment les organes de gouvernement des musées veillent à ce que les conditions de travail du personnel de ces institutions de patrimoine soient dignes et permettent le développement professionnel, et le cas échéant, une carrière administrative répondant aux demandes des employés, qui sont parfaitement qualifiés mais pas reconnus.

### 6.

Il est impératif d'éviter des situations professionnelles précaires, indignes ou instables, notamment en ce qui concerne les professionnels chargés de tâches indispensables, spécifiques et fondamentales du Musée.

### 7.

Que les responsables des musées garantissent la correcte activité de chacune et de toutes les fonctions du musée par le biais d'un équilibre permettant leur bon fonctionnement en termes techniques, déontologiques et de services à la société, en établissant, avec le plan muséologique, une déclaration des engagements à cet effet, qui définisse précisément les fonctions, les méthodes et les moyens qui seront spécifiquement utilisés pour leur mise en œuvre dans chaque musée.

### 8.

De traiter l'évolution des musées de façon dynamique et de faciliter leur adaptation aux nouveaux temps, en révisant régulièrement leurs fonctions, et surtout en permettant l'incorporation de différents spécialistes, l'amélioration des conditions de ceux existants et des moyens disponibles, afin de répondre de manière pertinente aux nouvelles formules de service à la société.

### 9.

De procurer que les professionnels de la muséologie, dans toutes ses branches, servent aux principes d'autonomie et de gouvernement du musée conformément au Code déontologique



professionnel et aux normes de comportement, générales et spécifiques qui les concernent, sans pour autant subir des représailles ou sanctions arbitraires.

**10.**

Que les titulaires des musées, les administrations gestionnaires et les organes de gouvernement des musées observent ces réflexions et mettent en place les moyens pertinents pour améliorer l'exercice professionnel et par conséquent, les propres institutions muséales.

Les associations de professionnels et secteurs analogues au musée réunis lors de cette *Rencontre* (ANABAD; APME; AEM; ACRE et FEAM) et toutes celles pouvant adhérer au contenu ou au sens de ce document à l'avenir, s'engagent, sous la protection et avec la collaboration de l'ICOM, à chercher et à développer des formules plus rigoureuses et efficaces pour l'exercice professionnel destinées à relever les défis des musées du XXI<sup>e</sup> siècle, ainsi qu'à surveiller les processus pouvant mettre en danger le bon déroulement de l'exercice de la profession.

Ce communiqué sera soumis à l'examen des organes assembleaires et de gouvernement des associations représentées dans la *Rencontre*, si elles l'estiment opportun et /ou nécessaire. Il sera également diffusé pour sa connaissance publique afin de permettre l'éventuelle souscription de tous les collectifs analogues à la profession qui le souhaitent, ce que nous espérons vivement.

À Madrid, le 12 juin 2015  
ICOM-Espagne





ENCUENTRO DE MUSEOLOGÍA

*El profesional de museos: en busca de una definición*

Madrid, 11 y 12 de **junio** de 2015

ICOM – España

