

2005

número

1

- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN
- PATRIMONIO INMATERIAL
- NUEVAS TECNOLOGÍAS
- ARQUITECTURA
- ITINERARIOS
- EFEMÉRIDES
- EXPOSICIONES

Artículo

## Nuevas perspectivas de los museos ante el desafío del futuro

Julián Martínez García

museos.es

## NUEVAS PERSPECTIVAS DE LOS MUSEOS ANTE EL DESAFÍO DEL FUTURO

Julián Martínez García

MCU

Madrid

DOI: 10.4438/2387-0958-MU-2005-1-125

**Resumen:** Este artículo presenta una reflexión sobre los museos contemporáneos desde la perspectiva de las administraciones públicas y la responsabilidad que éstas tienen en la gestión del patrimonio histórico y el compromiso con la sociedad. A partir del diseño de la Red Estatal de Museos y sus nuevas perspectivas, se impone la planificación y la programación de las actuaciones en los museos como método de trabajo bajo el soporte del Plan Museológico. Finalmente, se plantea la necesidad de fortalecer la red de Museos Estatales.

**Palabras clave:** Red Estatal de Museos, planificación, programación, sociedad, Plan Museológico.

**Abstract:** This paper presents a reflection about the contemporary museums from the point of view of the public Administrations and its responsibility in the management of Cultural Heritage, as well as its commitment with society. Starting from the design of the National Museums Net, it is proposed the need of planning and programming interventions in museums as a work methodology, within the framework of the Museological Plan. Finally, this article proposes the necessity of a strengthen the National Museum Net.

**Key words:** National Museums Net, planning, programming, society, Museological Plan.

*Julián Martínez García es Doctor en Historia por la Universidad de Granada. Desde los años noventa ha trabajado en la Consejería de Cultura del gobierno andaluz, tanto en puestos técnicos, como director del conjunto monumental de la Alcazaba de Almería, como en puestos de responsabilidad política, Delegado Provincial en Almería y Director General de Bienes Culturales de la Junta de Andalucía. Desde el año 2004, es Director General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura.*

### **Presentación: los museos y las administraciones públicas**

Los museos se constituyen hoy como instituciones dinámicas y dinamizadoras de una gran complejidad, que deben adaptarse a las nuevas necesidades, exigencias y desafíos de un mundo cambiante. La revitalización y el desarrollo de proyectos en materia de museos debe constituir una de las líneas prioritarias de las administraciones públicas con competencias en el ámbito de los mismos.

En el ejercicio de esta responsabilidad, el Ministerio de Cultura ha iniciado un proceso de reflexión y estudio sobre la identidad del museo como institución pública que, además de cumplir las funciones que le identifican -conservación, adquisición, documentación, investigación y difusión-, también sea capaz de adquirir un nuevo perfil, que le convierta en un referente cultural de primer orden para la sociedad actual.

Este nuevo perfil y su proyección exterior ha puesto de manifiesto la necesidad de aunar los intereses institucionales y culturales con las demandas actuales de la sociedad. Así, al margen de las funciones propias de la institución museística en torno a sus colecciones, la responsabilidad derivada de la vocación de servicio público debe primar frente a cualquier otra orientación.



1. Museo de Almería. Vista exterior  
(Foto: Museo de Almería)

El compromiso del museo con el ciudadano es incuestionable y la responsabilidad de las administraciones públicas representa su garantía. En este sentido, las actuaciones desarrolladas en los museos públicos forman parte de proyectos políticos y estratégicos, de alta rentabilidad social.

El diálogo entre administraciones diversas, estatales, autonómicas y locales, con marcos competenciales definidos, con la referencia constante del texto constitucional, se hace imprescindible. En esta línea de cooperación y esfuerzos conjuntos con las instituciones museísticas, las fundaciones, las asociaciones de amigos, los órganos de gobierno como los patronatos, las sociedades y otras entidades de titularidad diversa con distintas fórmulas de gestión, colaboran y

se suman, además, a las tareas de gestión y difusión de los museos.

### **La Red Estatal de Museos Españoles**

Tal y como recoge la estadística de museos y colecciones que recientemente ha publicado el Ministerio de Cultura (AA.VV., 2005c), existe un total de 1137 museos y colecciones en España, de los cuales un 67% son de titularidad pública, un 31% son de titularidad privada y un 2% son de otras titularidades. Las administraciones públicas (la Administración General del Estado, las Administraciones autonómicas y las Administraciones locales) establecen su propia política museística en virtud de sus normas jurídicas, principios normativos y recursos económicos. En España, según los datos extraídos del



2. Museo Casa de Cervantes. Aposento  
(Foto: M. A. Otero)

documento citado, un 13,3% son museos de titularidad estatal y de la totalidad de los mismos ochenta y seis están adscritos al Ministerio de Cultura, lo que convierte a este en el Departamento con más museos bajo su tutela.

Esta razón y las estrictamente competenciales definen al Ministerio de Cultura como el responsable de las directrices de los museos estatales en España. El Real Decreto 1601/2004, por el que se desarrolla la estructura orgánica del Ministerio de Cultura, expone que a la Subdirección General de Museos Estatales, unidad administrativa dependiente de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, le “corresponde la gestión de los museos de titularidad estatal dependientes del departamento a través de esta Dirección General, así como el asesoramiento respec-

<sup>1</sup> A estos cincuenta y nueve museos de gestión transferida a las Comunidades Autónomas, se deben añadir nueve anexos, nueve filiales y cuatro secciones.

<sup>2</sup> El Consejo de Patrimonio Histórico es un órgano de colaboración entre las Administraciones del Estado y de las Comunidades Autónomas que tiene como finalidad esencial facilitar la comunicación y el intercambio de programas de actuación e información relativos al Patrimonio Histórico Español. Está compuesto por el Director General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura, que lo preside, y los Directores Generales en materia de patrimonio histórico de cada Comunidad Autónoma y de las Ciudades de Ceuta y Melilla. La Conferencia Sectorial de Cultura es el órgano de cooperación que tiene por finalidad asegurar la necesaria coherencia, coordinación y colaboración entre la Administración General del Estado y la de las Comunidades Autónomas en materia de cultura. Está constituida por la Ministra de Cultura, que la preside, y por los Consejeros competentes en materia de cultura de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades de Ceuta y Melilla.

to de los museos de titularidad estatal dependientes de otros ministerio, la coordinación del Sistema Español de Museos y la cooperación con otras Administraciones y entidades públicas o privadas en materia de museos”.

A partir de la Constitución Española de 1978, España se configura territorialmente como un Estado constituido por diecisiete Comunidades Autónomas y dos Ciudades Autónomas, que tienen competencias en muy diferentes áreas, tal como establecen los artículos 148 y 149 del citado texto legal. Este régimen ha producido un proceso de descentralización que ha ocasionado, en el ámbito de los museos, la transferencia de la gestión de un total de cincuenta y nueve museos<sup>1</sup>, a través de la firma de convenios con las correspondientes Comunidades Autónomas por los que el Estado, titular de los inmuebles y las colecciones, mantiene sus competencias respecto a los edificios que albergan el museo y los fondos que éstos custodian, mientras que transfiere a las Comunidades Autónomas la gestión del museo, la responsabilidad sobre los recursos humanos y el mantenimiento de la institución.

Esta situación provoca una dialéctica de responsabilidades que requiere de un esfuerzo de coordinación y acuerdo entre la administración titular y la administración gestora, para la correcta gestión de los cincuenta y nueve museos transferidos de titularidad estatal. Actualmente, el debate abierto alrededor de la transferencia de estos museos nos sitúa en un escenario distinto. Desde la Administración General del Estado somos conscientes de que la lógica se debe imponer consensuando un marco en el que sea posible el acuerdo con todas las Comunidades Autónomas afectadas, debatiendo los pormenores de la transferencia de la titularidad en los órganos de coordinación correspondientes como el Consejo de Patrimonio Histórico y la Conferencia Sectorial de Cultura<sup>2</sup>. Este asunto debe ser objeto de una meditada reflexión en la que consideremos que es más útil y más eficiente para esas instituciones y para los ciudadanos que reciben el beneficio de ese servicio público.

Junto a estos cincuenta y nueve museos, el Ministerio de Cultura mantiene como titular y responsable de la gestión un total de veinte museos, dos de los cuales, el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, tienen diferentes personalidades jurídicas, el primero como Ente Público y el segundo como Organismo Autónomo, lo que les perfila como dos instituciones con un especial régimen de gestión frente a los diecisiete museos restantes<sup>3</sup>, cuya gestión depende de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales (Subdirección General de Museos Estatales). A éstos hay que sumar el Museo Nacional del Teatro, ubicado en Almagro (Ciudad Real), gestionado por el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (INAEM), adscrito igualmente al Ministerio de Cultura. Del mismo modo, en un futuro inmediato es imprescindible fortalecer la Red Estatal de Museos, creando algunos museos que colaboren en definir un mapa territorial equilibrado y cuyos contenidos temáticos o colecciones vengán a rellenar los vacíos que actualmente se detectan. El primer paso debe ser la incorporación del Museo Nacional del Teatro a esta Red Estatal.

El complejo panorama museístico anteriormente descrito se regula jurídicamente por la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, el Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de desarrollo parcial de la Ley y el 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, así como por las once leyes autonómicas promulgadas por las correspondientes Comunidades Autónomas. Crear un clima de colaboración y diálogo entre los diecisiete museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales que permita a los museos conseguir una información fluida de la administración gestora e intercambiar experiencias con los demás museos, está ayudando a establecer unas bases firmes de trabajo en equipo y una coordinación de esfuerzos muy útil tanto para el Ministerio, como para las instituciones.



3. Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba.  
Patio II. Cultura Romana  
(Foto: Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba)

Los museos estatales no sólo son los responsables de la custodia de nuestro más preciado legado para futuras generaciones, sino que deben dar un servicio a la sociedad actual dentro de los parámetros de calidad en el servicio público actualmente establecidos (principio de actuación de la Administración General del Estado recogido en la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado). En esta línea de compromiso social y responsabilidad frente a los nuevos retos del futuro, el esfuerzo del Ministerio de Cultura es y seguirá siendo firme.

### **Planificación de las actuaciones: el Plan Museológico**

Desde el ejercicio de responsabilidad que representa la gestión de los museos estatales, el Ministerio de Cultura ha propuesto el establecimiento de un método de trabajo común que implique planificación y programación, así como la necesaria unificación terminológica de los

<sup>3</sup> Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira en Santillana del Mar; Casa-Museo de El Greco y Museo Sefardí en Toledo; Museo Casa de Cervantes, Museo Nacional de Escultura en Valladolid; Museo Nacional de Arte Romano en Mérida; Museo de América, Museo Nacional de Antropología, Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Cerralbo, Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, Museo Romántico, Museo Sorolla y Museo del Traje C.I.P.E. en Madrid; Museo Nacional de Arqueología Marítima y Centro Nacional de Investigaciones Arqueológicas Submarinas en Cartagena; Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "González Martí" en Valencia.

procedimientos y fases de trabajo, objetivos recogidos en una publicación de reciente aparición, *Criterios para la elaboración del Plan Museológico* (AA.VV., 2005a).

Desde la perspectiva de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, el Plan Museológico conlleva, por una parte, una profunda reflexión sobre la institución museística con el fin de extraer de los distintos procesos de trabajo, experiencias y conclusiones que permitan diseñar un método común para todos los museos, de cara a la elaboración de unos criterios generales de trabajo. Por otra parte, se plantea la utilización de un vocabulario homogéneo que facilite el intercambio de información entre todos los profesionales implicados en la planificación de una actuación museística y, como consecuencia, huir de la habitual y actual indefinición o utilización de términos análogos que inducen a errores de planteamiento.

Los conceptos esenciales, que articulan una estructura jerárquica y ordenada son *plan*, como herramienta de planificación museística, en sentido global e integrador, de carácter finalista, que ordena objetivos y actuaciones en la institución museística y en todas y cada una de sus áreas funcionales, estableciendo una secuencia de prioridades; *programa* o documentos que precisan las necesidades del museo para el cumplimiento de sus funciones; y *proyectos*, entendidos como documentos ejecutables que posibilitan la materialización concreta de las especificaciones técnicas recogidas en los distintos programas.

Con respecto a la estructura de trabajo, en una primera fase, el Plan realiza un planteamiento conceptual de la institución, y un análisis de la misma, del que se

extraerán conclusiones para elaborar una evaluación final. Como resultado de esta primera fase, el Plan se desarrollará en una segunda fase, compuesta por programas. A partir de estos planteamientos generales, en este mismo volumen se proponen algunos momentos y cuestiones claves en la creación de un museo (cf. el artículo de M. Chinchilla), desde la decisión de la puesta en marcha, el proceso de definición jurídica y aprobación de la norma de creación del museo, la gestación de los programas de trabajo de las distintas áreas, hasta la redacción y ejecución de los diversos proyectos que culminarán, finalmente, en su inauguración.

Esta estructura y método de trabajo serán implantados en todos los museos estatales, de tal forma que incluso el proyecto de Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos<sup>4</sup>, que vendrá a reemplazar al Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, reconoce, asimismo, la necesidad del Plan Museológico como documento básico de la institución.

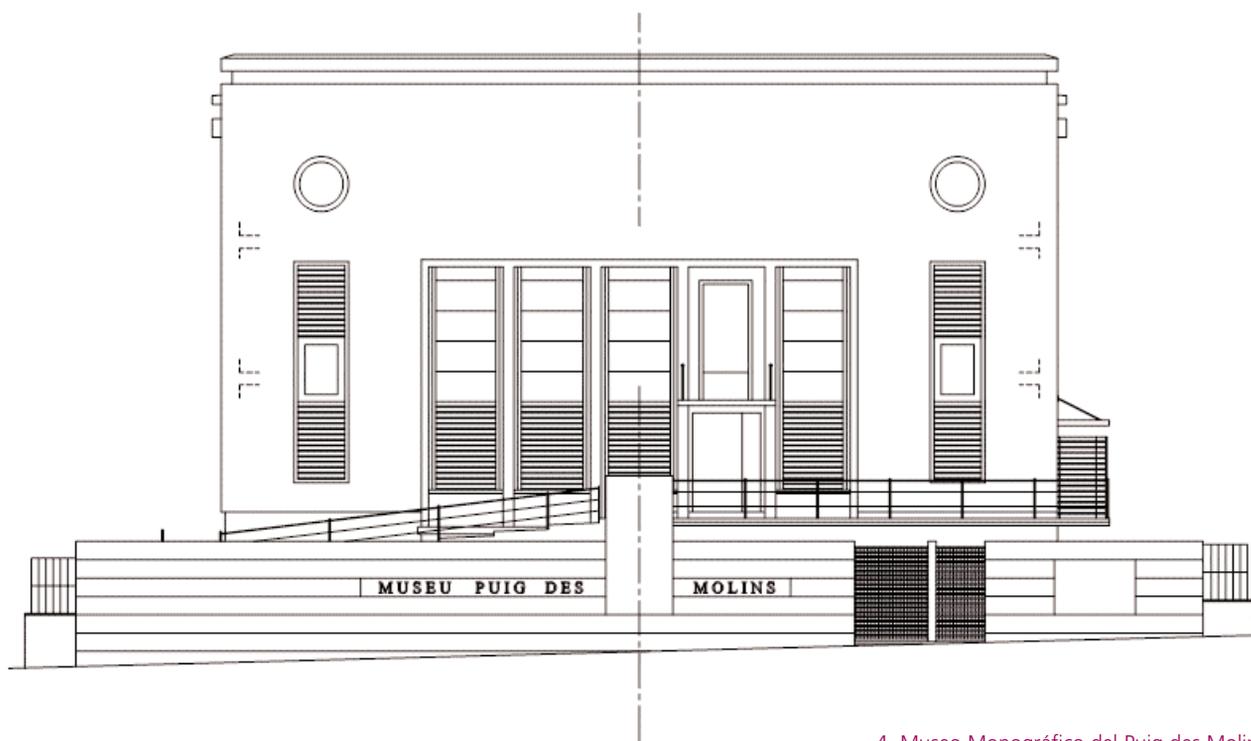
### **Directrices de futuro**

Desde la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, y en particular a través de la Subdirección General de Museos Estatales, como órgano gestor y responsable de la coordinación de los museos, se ha diseñado un plan de trabajo basado en criterios de planificación, racionalidad y operatividad de cara a la redefinición y renovación de la Red Estatal de Museos.

El plan se estructura en seis áreas de acción, cinco de carácter vertical y otra de carácter horizontal que afecta de forma transversal a las anteriores. Cada área, a su vez, se articula en diferentes ámbitos de acción que desarrollan diferentes programas de actuación y que marcan las directrices para la ejecución de muy diferentes proyectos, con objetivos precisos a corto, medio y largo plazo.

Las áreas verticales comprenden distintos ámbitos y programas:

<sup>4</sup> El proyecto del nuevo Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, elaborado por una Comisión surgida en el seno de la Junta Superior de Museos, ha sido presentado en el Consejo de Patrimonio Histórico Español y remitido a todos los museos estatales y del Sistema Español de Museos. Una vez estudiadas las observaciones de las Comunidades Autónomas y de los museos, el citado Reglamento se encuentra en fase de tramitación.



4. Museo Monográfico del Puig des Molins.  
 Proyecto de ampliación (Planimetría: T. A. D.  
 Trabajos de Arquitectura y Diseño, S. L.)

1. Área institucional, con ámbitos de carácter normativo y jurídico (programa de carácter general y programa de carácter particular) y de proyección exterior (programa de encuentros profesionales y de fomento de la actividad museística).

2. Área de recursos humanos, con ámbitos de formación (programa de formación para personal adscrito a la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, programa de formación de personal de vigilancia y atención al público, programa de formación para profesionales externos al Ministerio de Cultura, programa de becas formativas y programa de prácticas profesionales) y planificación (programa de dotación y mejoras administrativas de las diversas áreas funcionales del museo, programa de dotación y mejoras administrativas del personal de vigilancia y atención al público y programa de dotación y mejora administrativa de la Subdirección General de Museos Estatales).

3. Área de colecciones, con ámbitos funcionales (programas de conservación, documentación, incremento, investigación y difusión) y de fomento de la investigación interinstitucional (programa de cooperación con universidades, CSIC y otras entidades).

4. Área de infraestructuras, con ámbitos de intervención (programa de reformas integrales, programa de reformas parciales, programa de gestión patrimonial), equipamientos, instalaciones y seguridad.

5. Área de comunicación, con ámbitos de divulgación (programa *Museos en Red*, programa editorial, de publicidad, de imagen corporativa, de turismo y promoción cultural), de servicios y de tratamiento de la información.

El área horizontal corresponde a cooperación y coordinación, con distintos programas de trabajo de carácter técnico, de carácter ordinario y en órganos colegiados.

La planificación, de nuevo, como instrumento básico para la gestión de un museo, se convierte en una de las principales herramientas. Por esta razón, el plan nace con el compromiso de mantener una programación actualizada, con carácter bianual, por considerar este plazo el mínimo necesario para la puesta en marcha y conclusión de gran parte de los proyectos contemplados, haciéndose constar que la complejidad de muchas de las actuaciones en museos, así como los procesos de tramitación administrativa obligarán a plazos superiores. Con independencia de esta planificación bianual, el plan será sometido a evaluación con



5. Museo Casa de Dulcinea. Alcoba  
(Foto: M. A. Otero)

carácter anual, con el fin de analizar el desarrollo del mismo y adoptar las decisiones y soluciones a los problemas que puedan haberse generado. Del mismo modo, esta evaluación permitirá incorporar nuevos proyectos considerados necesarios para la consecución de los objetivos. Este compromiso en la planificación exige un compromiso de todas las partes implicadas en su gestión: Administración General del Estado, Comunidades Autónomas y museos.

Especial atención merece en este compromiso de planificación la responsabilidad de los museos y sus profesionales, quienes deberán desarrollar sus correspondientes planes museológicos con los objetivos de cada institución. Los programas de cada museo serán englobados, a su vez, en las equivalentes áreas y programas de este *Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales (2004-2008)*.

Con independencia de esta programación de carácter bianual y de los objetivos establecidos en cada una de las áreas, este plan de museos nace con unos objetivos principales que afectan a diferentes áreas y que, por su importancia, se resaltan a continuación:

Área institucional:

1. Entrada en vigor de un nuevo Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos.
2. Establecimiento de criterios para la elaboración del Plan Museológico.
3. Elaboración del *Libro blanco de museos de España*.

Área de recursos humanos:

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

Área de colecciones:

6. Reconocimiento del museo como centro de investigación.
7. Creación de unas salas de reserva centralizadas y servicios comunes para todos los museos.

Área de infraestructuras:

8. Inauguración/Reapertura de los siguientes museos, tras sus procesos de renovación: de titularidad estatal y gestión del Ministerio de Cultura (Casa-Museo de El Greco, Museo Nacional de Escultura -segunda fase-, Museo Casa de Cervantes, Museo Romántico, Museo del Traje C.I.P.E. -segunda y tercera fase-, Museo Nacional de Arqueología Marítima y Museo Sefardí -segunda fase-) y de titularidad estatal y gestión transferida a las Comunidades Autónomas (Museo de Almería, Museo de Bellas Artes de Granada, Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba -primera fase-, Museo de Zaragoza -sección etnología-, Museo Arqueológico de Asturias, Museo Monográfico del Puig des Molins, Museo de Santa Cruz -ampliación en el ex convento de Santa Fe-, Museo Casa de Dulcinea, Museo Taller del Moro, Museo de León, Museo de Segovia, Museo de La Rioja, Museo de Mallorca -sección de Bellas Artes-, Museo de Bellas Artes de Murcia y Museo de Arqueología de Murcia).

Área de comunicación:

9. Creación de la Red Digital de Museos.
10. Portal de museos y páginas web accesibles a usuarios discapacitados.

### Valoraciones finales

Las cifras de la cultura en España (AA.VV., 2005b) plantean la diversidad de la oferta de los distintos sectores culturales en nuestro país (bibliotecas, libro, patrimonio, artes plásticas, artes escénicas, música y danza, televisión y radio, entre otros) y la riqueza de perfiles sociales que acceden a estos equipamientos. Los museos compiten hoy con esta rica y atractiva oferta de actividades y servicios.

Los desafíos del museo en el futuro pasan por aunar la salvaguarda, estudio y difusión del patrimonio histórico-cultural con la promoción de servicios para satisfacer las

necesidades de públicos muy diversos, en el marco de la sociedad contemporánea. Y en esta línea, las administraciones públicas, responsables en última instancia de la titularidad y gestión de estas instituciones, deben asumir ese compromiso en el ejercicio de su responsabilidad y deber con los ciudadanos.

Para finalizar señalaremos que el reto más importante al que nos enfrentamos actualmente tiene que ver con la resolución del problema de la titularidad y la gestión compartida, una bicefalia que no se ha mostrado particularmente eficiente. El fortalecimiento de la Red Estatal de Museos contribuirá a aclarar el mapa de infraestructuras museísticas actualmente vigente.

### BIBLIOGRAFÍA

AA.VV. (2002): *Normativa sobre Patrimonio Histórico Cultural*, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid (2 vols.).

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

AA.VV. (2005b): *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2002-2003*, Ministerio de Cultura, Madrid.

AA.VV. (2005c): *Estadística de Museos y Colecciones de España*, Ministerio de Cultura, Madrid.

CHINCHILLA, M. (en prensa): "Un museo estatal: su puesta en marcha", *Modelos de gestión de museos. XV Curso Monográfico sobre Patrimonio Histórico* (Reinosa, 2004), Universidad de Cantabria .

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

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

MONTANER, J. M<sup>a</sup> (1995): *Museos para un nuevo siglo*, Gustavo Gili, Barcelona.

MONTANER, J. M<sup>a</sup> (2003): *Museos para el siglo XXI*, Gustavo Gili, Barcelona.

MOORE, K. (ed.) (1997): *Museum Management. Leicester Reader in Museum Studies*, Routledge (second revised edition), London.