

Museo y patrimonio. Del objeto a la planificación estratégica

María Morente del Monte¹
Museo de Málaga

María Morente es funcionaria del Cuerpo de Conservadores del Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía y desde 2006 es directora del Museo de Málaga. Asimismo es profesora del Departamento de Historia del Arte de la Universidad de Málaga y ponente de la Comisión redactora del anteproyecto de Ley de Museos y Colecciones museográficas de Andalucía. Ha publicado numerosas artículos sobre patrimonio y museos.

Resumen: El artículo plantea la relación patrimonio y museo desde tres aspectos concretos: el jurídico, el conceptual y el metodológico y los analiza en una síntesis diacrónica que evidencia los momentos claves de inflexión que ambos han conocido desde el siglo XVIII a nuestros días, momentos que han marcado la incorporación de nuevas tipologías, nuevos modelos de administración, nuevos conceptos y también nuevas metodologías. En este tiempo mucho ha cambiado: del museo tradicional y el patrimonio histórico artístico, al bien cultural, a su uso y gestión como recurso, a las políticas actuales o al museo contemporáneo. Del interés prioritario por los objetos a las ideas y la sociedad. Las nuevas metodologías del museo, han superado las actuaciones administrativas tradicionales para incorporar nuevas formas de gestión. La aplicación de la planificación estratégica al museo evidencia de forma contundente su nuevo papel y función y el estado actual de la propia Museología.

Palabras clave: museo, Museología, patrimonio cultural, planificación estratégica, posmodernidad.

Abstract: This article poses the relationship between Heritage and Museum from three specific aspects: legal, conceptual and methodological. This connection is analysed in a diachronic synthesis which evidences the main turning points which both have undergone from the eighteenth century until nowadays -a period which has characterised the incorporation of new typologies, new models of administration and also new methodologies. In this time many things

have changed: from the traditional museum and the historical and artistic heritage to the cultural heritage, its application and management as a resource, the current policies or the contemporary museum. From the priority interest in objects to ideas and society. The new methodologies applied by the museum have overcome the traditional administrative interventions in order to incorporate innovative ways of management. The implementation of a strategic planning in the museum evidences in a conclusive way its new role and function as well as the current state of Museology itself.

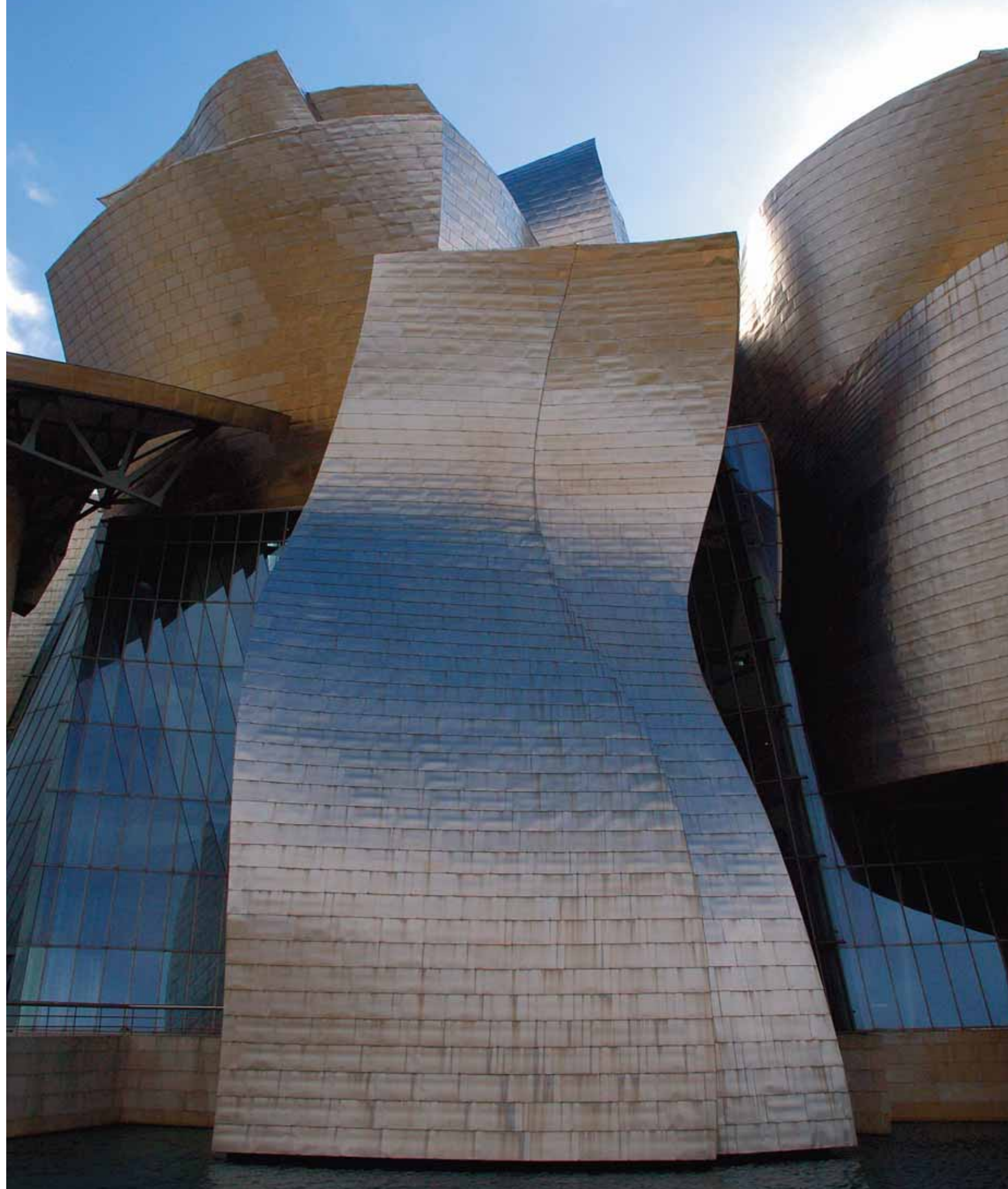
Key words: museum, Museology, cultural heritage, strategic planning, postmodernity.

De una manera menos fantasiosa, se puede pensar en una figura que tiene mucho que ver con la historia y con la política: la figura de alguien que hace ontología en cuanto relaciona las experiencias actuales con las pasadas, en una continuidad que es el sentido fundamental del propio termino logos (discurso); alguien que construye también cierta continuidad dentro de la comunidad al ayudar a la formación de modos siempre nuevos de entendimiento recíproco.

Gianni Vattimo (2005)

Con estas palabras reflexiona Gianni Vattimo sobre el papel del filósofo en el momento actual. Con estas mismas palabras, o muy similares, podríamos definir la función actual del museo. ¿No hacemos nosotros también ontología en los museos

¹ Correo electrónico:
mariaa.morente@juntadeandalucia.es



El museo se ha transformado en un referente de la gestión cultural, una institución con vocación de lugar de encuentro, en el que las colecciones son ya no sólo objetivo sino medio para la creación de relatos

actuales, no estamos abocados a relacionar pasado y presente, creando un discurso o *logos*, ayudando a comprendernos a nosotros mismos a la par que interpretamos nuestro patrimonio?, ¿no convertimos los bienes del museo en el pretexto para un diálogo, para la construcción de ciertas «continuidades» en el seno de nuestras comunidades?

En 1849 J. Ruskin en su obra *Las Siete Lámparas de la Arquitectura* describía la actitud que debía presidir nuestras actuaciones en el patrimonio -entonces «Monumento»- con estas palabras: «Tened en cuenta sus piedras, del mismo modo que haríais con las joyas de una corona. Poned guardianes como los pondríais a la puerta de una ciudad prisionera. Hacedlo con ternura y respeto, con vigilancia incesante, y más de una generación nacerá y desaparecerá a la sombra de sus muros». En 1993 J. Baudillard, ya en el contexto del pensamiento de la postmodernidad, afirmaba a colación del papel de la cultura que «todo lo que queda por hacer es jugar con los fragmentos». En siglo y medio, el patrimonio ha pasado de ser ese tesoro artístico heredado de nuestros antepasados, que es preciso transmitir a las generaciones venideras, a la actitud y acción de la sociedad contemporánea que elige y adapta elementos de su pasado y su presente, otorgándo-

les un valor significativo como expresión de su identidad. Ese universo de reconocimiento -en palabras de M. Augé- elocuente de nuestra cultura y nuestra cohesión social. Ese recurso inestimable al que atribuimos la esperanzadora posibilidad de reforzar ciertas diversidades frente a la, ya casi irremediable, homogenización que imponen la globalización y el modelo económico del pensamiento único.

El museo, por su parte, se ha transformado de la institución cuya misión era la salvaguarda, conservación y exhibición pública de nuestras mejores colecciones de arte, cultura material u otro tipo de objetos, en un referente de la gestión cultural, una institución con vocación de lugar de encuentro, en el que las colecciones son ya no sólo objetivo sino medio para la creación de relatos. En aras de su vocación de servicio público, se atribuye ahora la misión de cumplir elevados cometidos en el seno de las políticas estructurantes del mundo contemporáneo.

De Ruskin a Baudillard...mucho ha cambiado. En la esfera profesional del museo, se es consciente de esto, e impera un empeño por documentar dicho cambio; por narrar el proceso: de donde venimos, quienes fuimos y quienes somos...curiosamente, mucho más que en el ámbito especializado del patrimonio, donde



2. Museo judío, Ámsterdam (Foto: María Morente).



3. Museo Van Gogh, Ámsterdam (Foto: María Morente).

hemos encontrado siempre mayor soledad y aislamiento para este tipo de reflexiones. En mi opinión a quien -como el museo- se afana en justificarse, narrar su historia, identificar su objeto y argumentar la necesidad de métodos propios desde hace tanto, no puede sino concedérsela la duda razonable de su existencia como disciplina. Pero no hay consenso, la museología como disciplina es aún objeto central de muchas discusiones.

No vamos a dedicar este texto a sintetizar el proceso histórico del museo en los últimos siglos, porque sobre este particular existen ya buenas síntesis. Aunque es cierto, como ha apuntado recientemente Javier Gómez (2006) al reclamar acertadamente -al menos- dos museologías, que el proceso ha sido generalmente descrito con un trazo unívoco, tan afectado por un concepto tradicional de «historia-progreso», como por la falta de atención a la evidencia de paradigmas o modelos alternativos, cuya existencia ha sido obviada en aras de un modelo dominante.

En todo este proceso histórico, -quizá sería mejor decir procesos históricos en adelante- y en la propia actualidad del museo hay una cuestión que siempre nos ha interesado: la relación patrimonio-

museo, el carácter patrimonial de los bienes integrantes del museo, ¿todos los objetos que forman parte de la colección del museo son patrimonio?, ¿unos más que otros?, ¿siempre lo han sido?, ¿qué consecuencias tiene esta consideración? Desde el patrimonio y desde el museo hemos escrito dos historias y estamos describiendo dos presentes, sin apenas reparar en sus conexiones.

El presente texto se estructura en dos apartados. Lo prelude un repaso a la normativa jurídica vigente en España sobre museos que, sin pretensión de ser exhaustiva, contempla un muestreo lo suficientemente significativo para poder obtener unas conclusiones sobre el actual estatus patrimonial de la institución. Pero la realidad del museo rebasa con creces su dimensión jurídica. Por eso, en la segunda parte de este artículo, recabamos otras muchas circunstancias, esbozando las cuestiones claves que a nuestro entender constituyen las pautas de un proceso que por su extensión temporal y su complejidad solo se puede aquí exponer a modo de sugerencia para una futura reflexión de mayor alcance. Un proceso, además, que ya han relatado muchos y que por tanto no pretendemos redescubrir; sino única-

mente apuntar las posibilidades de una visión más inédita basada en la relación patrimonio-museo, convencidos de su inexplorada potencialidad. La evolución de los conceptos es tan significativa como la de los instrumentos y metodologías, por eso el propio título del artículo: *Del objeto a la planificación estratégica*, expresa bien un recorrido. No es nuestro objetivo escribir sobre las metodologías de planificación estratégica, sino reflexionar por qué hemos llegado a ellas en el museo, eligiéndola como uno de los semblantes más expresivos del rostro actual del museo.

Patrimonio-Museo. Su consideración jurídica

En el ámbito jurídico-administrativo, impera una posición clara, sin lugar para las fisuras, aunque sí para los matices. Las legislaciones de patrimonio vigentes consideran hoy el museo como una de sus instituciones. Incluso consideran patrimonio sus fondos o colecciones y, en ciertos casos, hasta sus inmuebles o sedes.

Los museos tienen una clara vinculación con el patrimonio desde su formalización como instituciones. Jurídicamente,

Normativa Estatal.	
Valores patrimoniales de las colecciones del museo.	
Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español	Conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.
Rel Decreto 620/1987, de 10 de abril Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos	
Comunidades Autónomas. Normativa de Museos.	
Valores patrimoniales de las colecciones del museo. Definiciones que siguen el modelo estatal	
ASTURIAS DECRETO 33/1991, de 20 de marzo, que regula la creación de museos y el sistema de Museos del Principado de Asturias	Conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural
CASTILLA Y LEÓN Ley 10/1994, de 8 de julio, de Museos de Castilla y León	
MADRID Ley 9/1999, de 9 de abril, de Museos de la Comunidad de Madrid	
MURCIA Ley 5/1996, de 30 de julio, de Museos de la Región de Murcia	
Comunidades Autónomas. Normativa de Museos.	
Valores patrimoniales de las colecciones del museo. Definiciones que incorporan nuevos valores patrimoniales	
CANTABRIA Ley 5/2005, de 19 de noviembre, de Museos de Cantabria	Objetos, conjuntos y colecciones de valor arqueológico, histórico, artístico, etnográfico, natural, científico y técnico y de cualquier otra naturaleza cultural.
ISLAS BALEARES Ley 4/2003, de 26 de marzo, de Museos de las Islas Baleares	Conjuntos y/o colecciones de bienes de valor histórico, artístico, arqueológico, histórico, industrial, paleontológico, etnológico, antropológico, científico, técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.
PAIS VASCO Ley 7/2006, de 1 de diciembre, de Museos de Euskadi	Los espacios, monumentos y bienes inmuebles, con valores históricos, arqueológicos, ecológicos, industriales, etnográficos, naturales o culturales de carácter museológico.
Definiciones de museos o colecciones museográficas con referencia a la expresión «bien cultural»	
CATALUÑA Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de Museos	Conjunto de bienes culturales (testimonios materiales que constituyan puntos de referencia importantes del desarrollo del hombre y de su entorno) muebles o inmuebles (definición de museo).
CASTILLA Y LEÓN Ley 10/1994, de 8 de julio, de Museos de Castilla y León	Conjuntos de bienes culturales (definición de colecciones museográficas).
MADRID Ley 9/1999, de 9 de abril, de Museos de la Comunidad de Madrid	
MURCIA Ley 5/1996, de 30 de julio, de Museos de la Región de Murcia	
CATALUÑA Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de Museos	Conjuntos de bienes culturales con una ligazón de contenido, técnica o época (definición de colecciones museográficas).
CANTABRIA Ley 5/2001, de 19 de noviembre, de Museos de Cantabria	

4. Tabla con los valores patrimoniales de las colecciones museográficas en la normativa estatal y autonómica en materia de museos.

en el Estado español las primeras regulaciones normativas sobre el museo que aluden expresamente al patrimonio datan del primer tercio del siglo XX. En la Ley de 1931² ya se definen como órganos para la salvaguarda de éste y a partir de 1933³ son considerados sistemáticamente como instituciones al servicio del mismo, al igual que los Archivos y Bibliotecas. Desde 1985, la actual Ley de Patrimonio Histórico Español (en adelante LPHE) no solo reconoce al museo como un patrimonio en sí mismo, sino que en el caso de los museos de titularidad estatal les otorga la consideración de Bien de Interés Cultural, dejándolos al amparo del régimen específico que esta ley define para el patrimonio más singular y relevante (artículo 60.1). Otras comunidades autónomas como Andalucía, en su actual *Anteproyecto de Ley de Museos y colecciones museográficas*, reinciden en esta protección, haciendo extensible la consideración de Bien de Interés Cultural por ministerio de la Ley, en su caso, también a los museos de titularidad autonómica.

Pero con independencia de este tratamiento específico, la LPHE, dio en 1985 un paso al frente al considerar todas las colecciones de los museos «bienes integrantes del Patrimonio Histórico Español». En su artículo 59.3 define el museo como la institución «que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe (...) colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico»; los mismos valores con los que en su artículo 1.2 define los bienes constitutivos del Patrimonio Histórico Español. La referencia con que finaliza la definición de museo «o de cualquier otra naturaleza cultural» ratifica el concepto de patrimonio cultural, remediando la no alusión de esta ley a valores etnológicos, por ejemplo. El patrimonio paleontológico y natural quedaba en el olvido en la definición de museo de la Ley de 1985, pero sí han sido recogidos posteriormente por algunas comunidades autónomas. Dos años después de la promulgación de la LPHE, el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y el Sistema Español de Museos (Real Decreto 620/1987 de 10 de abril) repetía esta misma definición de museo. Es decir, que la normativa estatal vigente, tanto en materia de patrimonio

como de museos, define claramente las colecciones de esta institución o fondos del museo como bienes integrantes del patrimonio histórico, y por tanto sujetos también a la regulación jurídica de éste.

En cuanto a las comunidades autónomas, la mayor parte de la normativa en materia de museo, promulgada tras la aprobación de los estatutos de Autonomía, entre 1979 y 1983, ha seguido la definición de las normas estatales literalmente (caso de Asturias, Castilla y León, Cantabria, Baleares, Madrid y Murcia); ampliando en algunos casos el carácter de las colecciones con la mención de valores como «etnológico, el antropológico, el industrial o el natural». Valores que como ya hemos indicado la LPHE no nombraba expresamente, aunque podían considerarse implícitos en su concepto de patrimonio, y añadiendo todas ellas, la misma referencia a «cualquier otra naturaleza cultural». Lo que no deja dudas sobre una apuesta por el valor cultural como constitutivo del patrimonio del museo, que ratifican con contundencia las legislaciones vigentes de Andalucía, Aragón, Extremadura y País Vasco, y los nuevos anteproyectos de Andalucía o Navarra. Es más, todas las comunidades autónomas que han definido la nueva categoría de colecciones museográficas en su ordenamiento optan por la expresión bienes culturales para definir los contenidos de las mismas (figura 4).

En conclusión el ordenamiento jurídico español en materia de museo pone de manifiesto en la actualidad que:

- El museo es hoy una institución del patrimonio histórico.
- Todas las colecciones de los museos son consideradas bienes integrantes del patrimonio histórico, con independencia de su naturaleza o tipología.
- Algunos inmuebles y colecciones de ciertos museos son considerados bienes de interés cultural por ministerio de la Ley, y por tanto reconocidos como patrimonios relevantes y sujetos a un régimen jurídico específico.
- En España, en la actualidad, el museo milita un concepto de patrimonio cultural.

En cuanto a las comunidades autónomas, la mayor parte de la normativa en materia de museo, promulgada tras la aprobación de los estatutos de Autonomía, entre 1979 y 1983, ha seguido la definición de las normas estatales literalmente

² Ley de 10 de diciembre de 1931 del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes sobre Enajenación de bienes artísticos, arqueológicos e históricos de más de cien años de antigüedad (*Gaceta* 12/12/1931).

³ Ley de 13 de mayo de 1933, sobre Defensa, conservación y acrecentamiento del Patrimonio Histórico-Artístico nacional (*Gaceta* 25/5/1933).



5. Rijksmuseum, Ámsterdam (Foto: María Morente).

Patrimonio y Museo. Del objeto a la planificación estratégica

Tras la vigencia de los modelos estatales vinculados a la consolidación del poder monárquico y sus colecciones reales, uno de los estímulos más evidentes en España para el afianzamiento de los museos fueron los procesos desamortizadores del siglo XIX. La necesidad de custodiar las obras expropiadas a las entidades religiosas incentivó la creación de museos en todo el territorio estatal, impulsando la creación de comisiones asesoras para el ejercicio de las funciones administrativas vinculadas a la protección del patrimonio en las provincias y la consecuente Red de Museos Provinciales de Bellas Artes en 1913. La regulación jurídica del patrimonio arqueológico, sistematizada a partir de la Ley de 1911, generó igualmente un incentivo para la creación de los Museos Arqueológicos Provinciales. En todos estos nuevos museos, organizados por el Estado, imperaba un concepto de patrimonio identificado por la legislación del momento bajo el calificativo de «histórico artístico»: objetos y lugares (yacimientos, sitios, conjuntos) de valor histórico, artístico, arqueológico, pintoresco o paisajístico. Bajo estos presupuestos, a los profesionales del patrimonio

o del museo se les demandaba una formación especializada en estas disciplinas. Las funciones del museo se estructuraban a partir de la organización de la tutela patrimonial, entonces basada en las actuaciones predominantes de catalogación, conservación, investigación y difusión. Una organización que ha prevalecido en los museos hasta nuestros días.

Este modelo conoce sus primeros quiebro tras las Guerras Europeas, a las que se ha atribuido siempre un halo de consecuencias, que si no fueron causadas directamente por los conflictos bélicos, sí han constituido el detonante de un nuevo panorama, ratificado en la década de los sesenta, entre cuyos semblantes destacan los siguientes hechos:

- La consolidación de un nuevo concepto de Estado, el Estado Social de Derecho, al que se atribuye ahora un papel predominante de prestación de servicios sociales. Y por ende el protagonismo a partir de entonces de las Administraciones Públicas en la prestación de servicios culturales.
- La nueva consideración de la cultura como derecho social y su nuevo estatus compartiendo privilegios con el protagonismo hasta ahora casi exclusivo de la historia como elemento de

cohesión e identidad social. Lo que J. C. Bermejo ha denominado «el fin de la Historia» o André Malroux describiera como la «Historia-herencia». Todo esto acaece en el contexto de la renovación teórica que conocen las ciencias humanas, abiertas ahora a la adopción de nuevos paradigmas interpretativos y a una nueva hermenéutica.

- El interés creciente del ordenamiento jurídico por la regulación de aspectos patrimoniales y la aparición de organizaciones internacionales con el fin de velar el ejercicio de la paz, los derechos humanos y los derechos de la cultura, que generan todo un *corpus* de criterios técnicos y recomendaciones en el ámbito especializado del patrimonio y del museo y que estructuran, a partir de entonces, un nuevo código deontológico para sus profesionales. En el ámbito patrimonial estas organizaciones especializadas se impulsan con la creación de UNESCO (1945), Consejo de Europa (1949), ICCROM (1957), ICOMOS (1964) y ya a comienzo de los setenta otros dos organismos decisivos: ICOM y la Organización del Patrimonio Mundial. Los documentos de estas organizaciones serán suficientemente elocuentes de que los intereses y conceptos del museo y el patrimonio comienzan ya a ser otros.

A partir de los años setenta todos estos cambios comienzan a asentarse y el panorama presenta ya una nueva fisonomía, configurando, para nosotros, un cambio de rumbo sin precedentes en el siglo XX. Un nuevo paisaje en el que residirá el patrimonio y el museo hasta nuestros días.

La decidida apuesta por otorgar un papel preeminente a la cultura, compartiendo a partir de entonces protagonismo con la Historia o la Historia del arte, no fue un hecho advenedizo, escondía tras de sí los intereses democráticos del Estado Social de Derecho; la reclamación de nuevos valores que pudieran acoger la representatividad de intereses universalistas, superadores de las ansias nacionalistas decimonónicas, y la potenciación -ahora bajo nuevos discursos ideológicos- de las identidades y diversidades culturales, en consonancia a los discursos sociales vigentes.



6. Catedral de Carcassonne en restauración, Francia (Foto: María Morente).

Bajo estos designios es razonable que el Patrimonio se inclinara decididamente por un nuevo concepto de Patrimonio Cultural y buscara su vertebración en la propia antropología y el concepto de cultura. La consecuencia más inmediata de esta aplicación fue la diversidad y ampliación de tipologías. El «objeto» permutó en «bien cultural» permitiendo la apertura a un nuevo universo que desde entonces se percibe susceptible a cambios: el patrimonio inmaterial, los bienes etnológicos, las actividades contemporáneas, el patrimonio de otros, los paisajes culturales, o como siguen apuntando nuestras actuales leyes de museo o «de cualquier otra naturaleza cultural». El museo se muestra también permeable a este despliegue, ampliando la tradicional especialización y preferencia que en ámbito mediterráneo

habían exteriorizado los museos hacia el arte y la arqueología. Las sedes de las clases prácticas de las lecciones de museología de H. G. Riviére son ya elocuentes de esta variedad.

Este incremento de tipologías patrimoniales era la consecuencia, decíamos, más inmediata del nuevo concepto de patrimonio cultural, pero el verdadero trasfondo era otro. La esencia era más contundente que su llamativa apariencia: la nueva diversidad presentaba una esencia común. Por encima de su propia naturaleza (histórica, artística, arqueológica, antropológica, científica, paleontológica...) esos bienes se consideraban patrimonio en cuanto exponentes de «civilización» -como afirmaba la Comisión Franceschini-, por su carácter social, su valor para la identidad cultural, o su función de destino público. Precisamente

El Reglamento de Museos de Titularidad Estatal iniciaba su texto aludiendo a un nuevo concepto de museo en función de los servicios que éste ha de prestar a la sociedad

fue Riviére, evidenciando así la incorporación del museo a los nuevos conceptos, el autor de una de las definiciones de patrimonio cultural más citada en los años ochenta: «un espejo en el que descubrimos lo que somos y los que vienen de fuera aprecian nuestras diferencias».

A partir de entonces el patrimonio desviaba su foco de atención, con una transformación sin retorno: del objeto al sujeto, como individuo social, como comunidad. Y también del objeto a las ideas, al pensamiento, a los discursos. Muchos hitos son expresivos de este proceso, tanto en la gestión patrimonial como en el museo y nos gustaría podernos extender en su análisis, pero puestos a elegir siempre nos han parecido de un alcance singular los tres siguientes:

- Los textos de las Cartas y documentos internacionales, entre las que es preciso reseñar un documento clave en este sentido: la Carta del Patrimonio Cultural y Natural de la convención de UNESCO en París (1972), en la que además de la apuesta por la cultura y el patrimonio natural, se introduce la primera reflexión sobre el concepto de tutela como actuaciones administrativas para el patrimonio.
- En el ámbito de la Administración Pública, los trabajos de la Comisión Francescini y el estatuto jurídico de los «bienes culturales» de la legislación italiana, germen e inspiración para las administraciones europeas y fuente de dos conceptos que marcan los nuevos criterios: «bienes» -superando el concepto de objeto o cultura material- y «cultural».
- Mientras en el ámbito de los museos, la mejor plasmación del nuevo concepto vendría impuesto por las actuaciones del ICOM y el modelo francés de los ecomuseos⁴. Modelo éste último en el que se apuesta por una regeneración de la propia imagen del museo, el inicio de políticas turísticas y económicas de la cultura y el apoyo al ecologismo y a la vuelta a la naturaleza, tal como definiera el «Coloquio Museo y Medio Ambiente» de ICOM, también en 1972. Esta reclamación del valor patrimonial de lo natural, además del sustento de los movimientos reivindicativos ecologistas,

se puede considerar el origen inspirador de la teoría del paisaje cultural, ahora en plena vigencia en el Patrimonio español y con claras repercusiones tanto a nivel jurídico como en la aplicación de nuevas metodologías de trabajo⁵. Junto a estas reivindicaciones, el museo se comenzaba a afiliar al encuentro con la comunidad, el carácter participativo, el valor de identidad y la educación como objetivo prioritario.

Todo este pensamiento cuaja en España en la década de los ochenta, sancionado en el ambiente administrativo por la promulgación de la Ley de Patrimonio Histórico Español en 1985, como ya hemos analizado. Paralelamente, dos años después el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal iniciaba su texto aludiendo a un nuevo concepto de museo en función de los servicios que éste ha de prestar a la sociedad⁶ y en su artículo 19 incorporaba ya la definición del «área de difusión» con los objetivos de comunicación, contemplación y educación y la finalidad del acercamiento del museo a la sociedad mediante métodos didácticos de exposición, comunicación y organización de actividades. Se redefinían así las funciones de los museos asimilando su estructura a las actuaciones administrativas que se había impuesto en el patrimonio bajo la denominación de tutela administrativa (protección, conservación, investigación y difusión) y que con ciertas modificaciones, como la incorporación de la planificación estratégica precisamente, aún preside en gran medida la estructura orgánica de nuestras administraciones culturales en España. Consecuentemente se incorporaba también un discurso y un interés por lo local, como escala cultural cercana al colectivo social y contexto de la propia valoración del patrimonio y del aprendizaje. Las leyes de patrimonio dejaron a un lado las categorías jerárquicas y territoriales de patrimonio nacional, provincial y local, asentados desde la Ley de Patrimonio de 1985 y en los municipios prendió un deseo de «museo propio» que hoy está aún en pleno auge, y que es una de las cuestiones más importantes de ordenar.

La profesión comenzaba también a discurrir por nuevos caminos. Se estructuraban desde la Administración los nuevos cuerpos

⁴ El programa de clases prácticas del Curso de Museología de Riviére deja constancia de la diversidad tipológica de museos que se consideran interesantes de estudio: museos de arte, de ciencias del hombre, de ciencias de la naturaleza, de ciencias y técnicas, ecomuseos, centros de documentación, centros de restauración... (Riviére, 1993).

⁵ De hecho los museos tienden a definirse ya como conjuntos y colecciones de bienes muebles, inmuebles o territorios, tal como dejan patentes muchas de las actuales leyes de nuestras comunidades autónomas en España.

⁶ 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 (BOE 114 de 13 de marzo de 1987).



7. Museo de la Escuela, Carcassonne (Foto: María Morente).

de funcionarios conservadores del museo y el patrimonio, renovando bajo un nuevo perfil el antiguo Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, que contaba con reglamento propio desde 1901. Se reclamaba más que nunca la necesidad de la interdisciplinariedad, habida cuenta de la reciente apertura del museo a la plenitud de su misión de memoria colectiva, con dos objetivos, uno formal para «garantizar la interconexión de las informaciones» y, otro ético, para «conducir al museo desde el ideal desusado y anticuado de la conservación a la función lógica de la interdisciplinariedad» (Deloche, 1985), pero sobre todo se reconocía la necesidad de una formación específica y una disciplina singular tanto para el museo como el patrimonio.

Todos estos cambios constituyen también la médula del corpus conceptual y metodológico en que se ha sustentado la denominada Nueva Museología. Recordemos que precisamente en 1985 se creaba

el Movimiento Internacional para la Nueva Museología (MINOM), corriente museológica que ha contado con adeptos de tanta repercusión como el propio Rivière, Desvalles, Van Mesch... alternativa que sigue gozando de plena vigencia. El acercamiento al público, la importancia de los discursos, la función y compromiso social y el amplio valor cultural otorgado a sus bienes que reclama la Nueva Museología aproximan, más que en otros momentos históricos, las dos tradiciones mediterránea y anglosajona, que tan bien ha caracterizado J. Gómez.

Tras estas transformaciones, en la actualidad, se dibuja un panorama teórico, descrito en el número anterior de esta revista por Jesús Pedro Lorente (2006), en torno a las denominadas «Museología transformativa», «posmuseo» o «Museología crítica». Corrientes éstas ya plenamente elocuentes de las denominadas consecuencias de la posmodernidad, que en el ámbito del patrimonio

está teniendo también claros reflejos. De nuevo el museo y el patrimonio son comensales de una misma mesa, compartiendo una nueva situación caracterizada por:

- El hecho de que los valores de demarcación del patrimonio y la cultura, así como sus criterios técnicos, han dejado de ser inmutables. Ahora quedan sujetos al principio de revisión, caracterizado por la posibilidad de las infinitas elecciones propias del escenario de la posmodernidad.
- Un cambio de intereses, del objeto -cerrado, conclusivo- hacia el discurso y la idea, en la aceptación de que la permanencia del bien cultural es completada por una interpretación o relato, que puede ser plural y cambiante. Y la potenciación de la comunicación y la interpretación en el convencimiento de que el patrimonio de los museos debe ser desentrañado para ser comprendido y no quedar restringido a un grupo minoritario de entendidos o iniciados. Lo que conlleva la validez de modelos alternativos (que superan la tensión de los dos modelos tradicionales formulados como incompatibles y basados en la oposición de la contemplación estética frente a la lectura interpretativa) que incorporan nuevos apoyos didácticos, plurales y dinámicos, con el objetivo de potenciar las dosis de seducción que todo producto cultural requiere en la actualidad.
- Las repercusiones sobre el museo y el patrimonio de la acentuación del proceso de mundialización de la economía, que provoca tanto fenómenos de globalización como de segmentación. Y en cuya dinámica muchos de los mensajes de la cultura y el museo son descalificados al presentar una línea opuesta y distinta a la mercantilización de productos culturales. Pero también por esto, alcanzan un alto valor ético vinculado al refuerzo de identidades. Un panorama dibujado por los trazos de una inevitable tensión entre la fragmentación de identidades y el refuerzo a las diferencias un nuevo escenario multicultural efecto de las migraciones.
- La reformulación de criterios y metodologías sujetas a la nueva función social atribuida al patrimonio como



8. Monasterio de Cariacedo, León
(Foto: María Morente).



9. British Museum, Londres (Foto: María Morente).

bienes de dominio público. El museo se ha visto abocado a incorporar a su código deontológico y a sus criterios técnicos nuevas atenciones basadas en la estima social, el valor significativo de sus bienes o un nuevo concepto de autenticidad. Estas consideraciones comparten hoy protagonismo con los criterios y valores tradicionales en sus decisiones y discursos.

- La convicción de que los mensajes del museo y sus discursos se han reconvertido en un nuevo lenguaje de ida y vuelta -el «lenguaje dialógico» de Gádamer- en el que los bienes culturales, a través de la exposición, dialogan con la sociedad, nutriéndose a sí mismo de nuevos significados.
- El museo y el patrimonio se insertan en un modelo de gestión cultural vinculado a las nuevas estrategias de fomento del Estado relacional sustentado por la democratización de los valores de la cultura y el pluralismo social. Una nueva relación en la que el estado ha superado su relación normativa con la cultura (propia del Estado Moderno) o la prestación social (propia del Estado del Bienestar).

- El museo y el patrimonio como una escena de acción y compromiso social.

Hay una cuestión más. El patrimonio y el museo han dejado de ser objetivos en sí mismos. Hace tiempo que UNESCO dejó de hablar del patrimonio como conjuntos o tipologías de bienes culturales, para pasar a hablar del mismo en el seno de las políticas estructurantes del mundo contemporáneo (Morente, 2004). La comunicación en el museo intenta conseguir ahora una comprensión que no se basa ya en una captación racional de conocimientos, sino que -bajo los presupuestos de la hermenéutica- conlleva tanto una traducción como una valoración por parte de un público, que ha de captar no únicamente lo que se dice sino el sentido de lo que se dice. Y el museo pretende ya decir o contar mucho más que un relato sobre la historia del objeto y el lugar. Patrimonio y museo se convierten ahora, ante todo, en un medio, un intermediario para transmitir y generar empatía con mensajes que tienen que ver con las preocupaciones y aspiraciones más altas de nuestros intereses vitales: la paz, la educación, la sostenibilidad, el desarrollo, la solidaridad... Las propias definiciones de «misión» de nuestros museos contemporáneos son suficientemente evidentes.

Ante esto, se han redefinido las formas de comunicación del museo. Ahora se sustentan en el convencimiento de que sólo entendemos lo real cuando lo trasladamos al ámbito de lo existencial. Y por tanto, lo dado u ofrecido por otro, se completa necesariamente con lo aportado por nosotros. El museo ha encontrado una alternativa al diálogo socrático en la conversación de ida y vuelta. Estamos convencidos de que el bien cultural expuesto es reinterpretado y enriquecido por la apreciación, y también por la estima, que sobre él deposita la sociedad.

Este «cambio de personalidad» del museo se ha hecho patente también en otras metodologías e instrumentos del museo. El carácter del museo-institución que en los ochenta quedaba bien estructurado bajo la definición de áreas y funciones definidas en base a la tutela, ha visto implementadas sus necesidades ante el panorama reciente que acabamos de definir.

La consideración del patrimonio y del museo como recurso, es decir su capacidad

como dinamizador social, cultural o económico, fuertemente desarrollada a partir de los años ochenta, se ha completado por su actual dimensión de política cultural. Como tal política pública, los museos están ya implicados en una gestión basada en la participación plural y la diversidad de agentes. En las intervenciones de los bienes patrimoniales contemporáneos, dentro y fuera del museo, alcanzan hoy protagonismo distintas instituciones públicas y civiles, y también grupos sociales organizados. El museo ya no es una actividad con protagonismo exclusivo de los poderes públicos, ni siquiera en esta zona de Europa, en la que las Administraciones Públicas han tenido hasta ahora una presencia casi exclusiva. El nuevo panorama plural en el que se inserta la cultura, demanda al museo la necesidad de adaptarse a las metodologías propias de la gestión cultural.

Como toda gestión cultural, en el museo existe una diversidad importante (de bienes, contenidos, funciones, actuaciones, personal, públicos, recursos...) que han de ser ordenados, programados y priorizados, bajo los presupuestos de la participación, el consenso, la coordinación y la creatividad. Con este escenario era irremediable que también el museo, se dejara seducir por los «muchos encantos» de la planificación estratégica y encontrara en ésta una de sus alternativas más sólidas para la renovación de sus metodologías.

Inspirada en la estrategia militar *-stratos* (ejército) y *hegeomai* (dirigir)-, la planificación estratégica ha sido ampliamente ensayada en el ámbito de la gestión mercantil desde finales del XIX en Norteamérica, especialmente tras la gran depresión -como demostró su utilización por la empresa General Motors en 1930 para levantar de nuevo el vuelo- y cuenta con una larga trayectoria en el ámbito de la planificación urbana, como instrumento para el diseño de nuevos modelos de ciudad (San Francisco 1980); como estrategia para superar crisis financieras (Liverpool, Londres, Detroit), o para programar remodelaciones urbanas de gran alcance (Boston, Baltimore, Róterdam).

El patrimonio está aplicando la metodología de los planes estratégicos bajo la denominación frecuente de «Planes Directores» para la planificación y programación de actuaciones en inmuebles o ámbitos territoriales que, por su extensión o su pluralidad, presentan una cierta complejidad y el museo ha

El patrimonio de los museos debe ser desentrañado para ser comprendido y no quedar restringido a un grupo minoritario de entendidos o iniciados

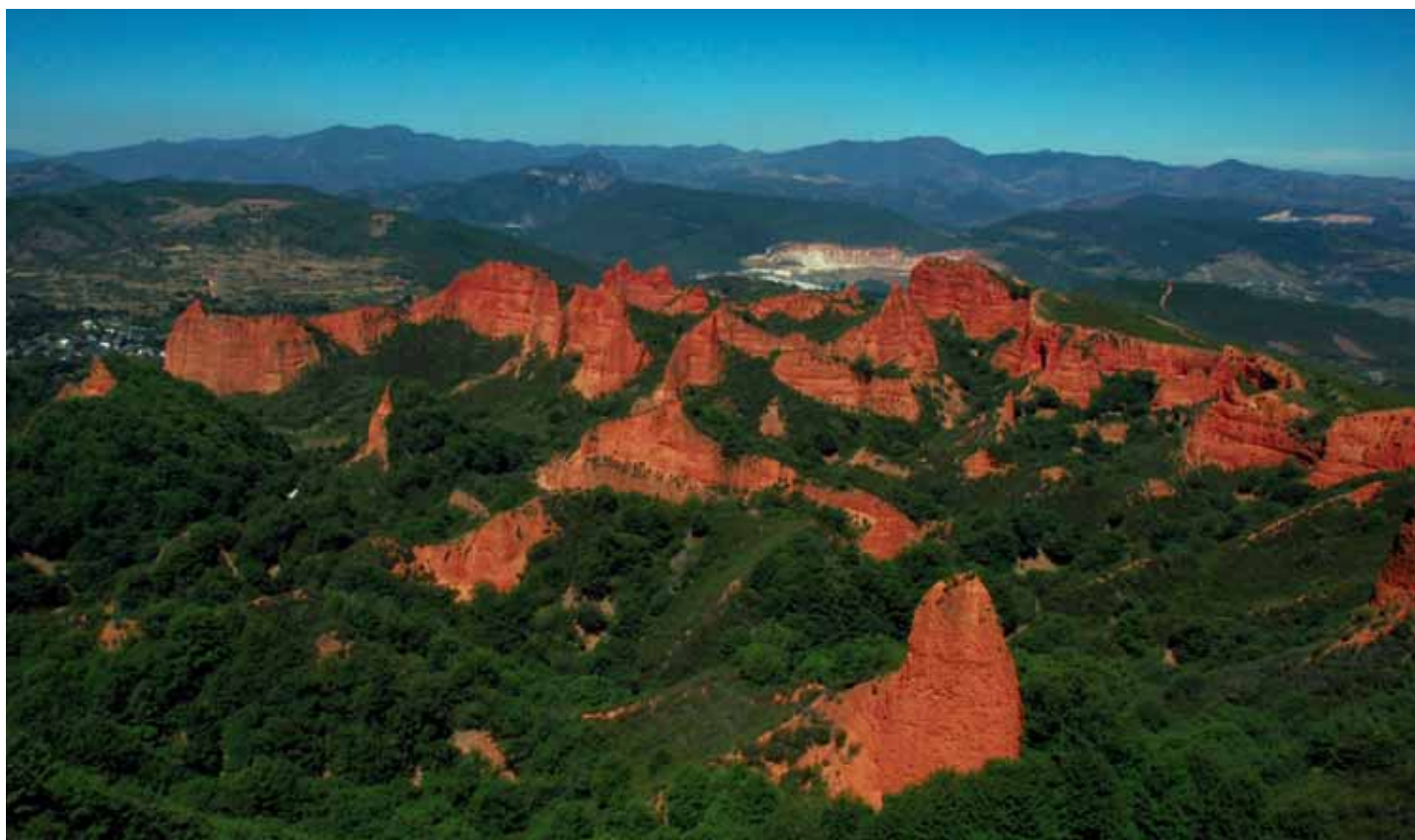
**En los municipios prendió un
deseo de «museo propio»
que hoy está aún en pleno
auge, y que es una de
las cuestiones más
importantes de ordenar**

reconvertido sus tradicionales planes museológicos a esta metodología. Ambos, patrimonio y museo, se han sentido atraídos por la necesidad de insertar las tradicionales actuaciones de la tutela administrativa en una planificación de mayor alcance que les ofrezca, además de la posibilidad de estructurar y ordenar sus actuaciones y las participaciones, un marco adecuado en el que definir también sus objetivos y definir sus líneas (Moore, 2005). Cualquier acción con sentido se entiende actualmente que ha de estar presidida por un pensamiento prospectivo transdisciplinar. Y a las acciones y a los bienes del patrimonio y del museo se les otorga validez en la actualidad cuando están vinculados a la capacidad de elaborar pensamientos y estrategias de futuro. La planificación estratégica se está consolidando en el museo. Sus destrezas son muchas, pero ante todo elocuencia bien el cambio de conceptos y metodologías. Su aparición no responde por tanto a un hecho circunstancial ni espontáneo.

Para su aplicación práctica, la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura, ha redactado un documento de

gran valía: *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Ya existe un camino, adecuado a la realidad actual... sus frutos y sus complejidades los estamos empezando a conocer. Cuanto menos, el proceso es un verdadero reto, tan complejo y apasionante como el museo actual.

*Del objeto a la planificación estratégica.
De Ruskin y otros muchos que comenza-
ron a reflexionar sobre el patrimonio y el
museo a Baudillard, con su pensamiento
«lo que nos queda por hacer es jugar con
los fragmentos». Fragmentos de historia y
presente, de mil formas y naturalezas,
que ordenamos y custodiamos en nues-
tros museos, creando relatos, dejando
que entablen conversaciones entre sí, y
que ante todo sean redefinidos y reinter-
pretados por las nuevas miradas y apre-
cios del público al que pertenecen.
Valores y significados siempre cambian-
tes y... una sola permanencia, a la que
denominamos Patrimonio. Quizá de esto
se trate. Quizá esto sea hoy el museo.
Quizá también por eso nos parezca tan
parecido a la vida.*



10. Las Médulas, León (Foto: Toté Moreno).

Bibliografía

- AA.VV. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, Ministerio de Cultura.
- AA.VV. (1960): *The organization of Museums. Practical Advice. Conseils pratiques*, Unesco, París.
- ALONSO FERNÁNDEZ, L. (1999): *Introducción a la Nueva Museología*, Alianza Editorial, Madrid.
- APPADURAI, A. (2000): *Disjuncture and difference in the global cultural economy*, Cambridge, Londres.
- BAUDILLARD, J. (1978): *Les presesión des simulacres*, Editions Galilée, París.
- BENOIST, L. (1971): *Musées et Muséologie*, Col. Que sais-je?, Presses Universitaires de France, París.
- BINDÉ, J. (2002): *Claves para el siglo XXI*, UNESCO, París.
- DELOCHE, B. (1985): *Museologica. Contradictions et logique du musée*, París.
- GIDDENS, A. (1997): *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*, Península, Barcelona.
- GÓMEZ MARTÍNEZ, J. (2006): *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea. Diferencias y contactos*, Trea, Gijón.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2006): *Planteamientos teóricos de la Museología*, Trea, Gijón.
- LORENTE LORENTE, P. J. (2006): «Nuevas tendencias en teoría museológica. A vueltas con la museología crítica», *museos.es*, 2: 24-33.
- MACDONALD, S. y FYFE, G. (Ed) (1996): *Theorizing Museums. Representing identity and diversity in a changing world*, Blackwell, Oxford-Londres.
- MARTIN, R. (ed) (1996): *Museum and community II*, Icofom Study Series 25, Vevey.
- MOORE, K. (2005): «La planificación estratégica en los museos», *museos.es*, 2: 32-47.
- MORENTE DEL MONTE, M. (2004): «Navegando por las Cartas y Documentos internacionales», en *Reperitorio de Textos Internacionales del Patrimonio Cultural*, Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, Comares, Granada: 9- 19.
- MORENTE DEL MONTE, M. (2006) (Coord.): «Pensando el Patrimonio. El concepto de Patrimonio Cultural en nuestros días», *PH. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 58: 38-126.
- RIVIÈRE, G. H. (1993): *La museología. Curso de Museología. Textos y testimonios*, Dossier Ecomuseo, Akal, Madrid.
- ROCHE, J. y OLIVER, M. (2005): *Cultura y globalización. Entre el conflicto y el dialogo*, Universidad de Alicante.
- TOTA, A. L. (2005): «Sociología de los museos: El museo como vivencia personal. Propuestas», en ROCHE, J. A. y OLIVER, M (Eds), *Cultura y globalización. Entre el conflicto y el dialogo*, Universidad de Alicante: 367-388.
- VATTIMO, G (2005): «El final de la filosofía en la era de la democracia», en ORTIZ- OSÉS y LANCEROS (Ed), *Claves de la Hermenéutica para la filosofía, la cultura y la sociedad*, XXII Congreso mundial de Filosofía celebrado en Estambul, Bilbao: 32-37.