

El museo Manual internacional



Akal / Arte y estética

Timothy Ambrose y Crispin Paine

AKAL
ARTE Y ESTÉTICA 90

DIRECTOR

Joan Sureda



akali

Maqueta de portada: Sergio Ramírez

Diseño interior y cubierta: RAG

Imagen de cubierta: cedida por el Museo del Prado (fotografía: Óscar Monzón).
#LasHilanderas es un proyecto de Prado social realizado en colaboración con la
Fundación Profesor Uría, el CEPA Clara Campoamor
y el Centro penitenciario Madrid I-Mujeres.

Con la especial colaboración de

ICOM international
council
of museums

Título original: *Museum Basics, 4th Edition*

Traducción autorizada a partir de la edición en lengua inglesa publicada por
Routledge, miembro de Taylor & Francis Group

© Timothy Ambrose y Crispin Paine, 2012

© Ediciones Akal, S. A., 2019

para lengua española

Sector Foresta, 1

28760 Tres Cantos

Madrid – España

Tel.: 918 061 996

Fax: 918 044 028

www.akal.com

ISBN: 978-84-460-5270-8

Reservados todos los derechos. De acuerdo a lo dispuesto en el art. 270 del Código Penal, podrán ser castigados con penas de multa y privación de libertad quienes sin la preceptiva autorización reproduzcan, plagien, distribuyan o comuniquen públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, fijada en cualquier tipo de soporte.

Timothy Ambrose y Crispin Paine

EL MUSEO

Manual internacional

Traducción

ANA USEROS

con la colaboración de

JESÚS ESPINO



akal

ARGENTINA / ESPAÑA / MÉXICO

AGRADECIMIENTOS

La publicación de esta cuarta edición de *El museo. Manual internacional* sigue reflejando la necesidad, en la esfera internacional, de un manual de uso cotidiano para aquellos museos que tienen un personal limitado y recursos financieros escasos. Este libro quiere ser un manual básico sobre el trabajo museístico dirigido a las personas que trabajan en los museos, así como a todas aquellas personas que se están formando para trabajar en y para dichas instituciones, ya sea de manera profesional o voluntaria.

Las cuatro ediciones se han beneficiado del consejo y aliento de la comunidad museística internacional. La presente edición se ha basado estrechamente en todo el trabajo que sustentaba las ediciones anteriores y en las diversas traducciones a otros idiomas que siguieron a su publicación. Las personas que mencionamos a continuación nos han ayudado a comprobar las secciones de la primera edición «sobre el terreno» y nos han aconsejado sobre su validez en el contexto internacional. Hemos incorporado con mucho placer sus consejos originales en cada una de las sucesivas ediciones.

- Mr. Martin Akanbiemu, Nigeria
- Mr. Luhfti Assiarito, Indonesia
- Sra. Lucía Astudillo de Parra, Ecuador
- Dr. Ahdoulaye Camara, Senegal
- Profesora Serafina Traub Borges do Amaral, Brasil
- Dr. Gary Edson, EEUU
- Dr. Saraj Chose, India
- Sra. Cecilia Bákula, Perú
- Dr. Ahi A. Derefaka, Nigeria
- Profesor Joe D. K. Nkrumah, Ghana
- Dr. Petr Suler, República Checa
- Mr. F. Karanja, Kenia
- Dr. Carol Stapp, EEUU

- Mr. Yui-tan Chang, Taiwán
- Ms. Alissandra Cummins, Barbados
- M. Claude Daniel Ardouin, Senegal
- Profesora Miriam Arroyo de Kerriou, México
- Mr. Kit Neuman, EEUU
- Ms. Umebe N. Onyejekwu, Nigeria
- Ms. Verna Wheeler, EEUU
- Sra. Alejandra Peña, Paraguay
- Mr. Kenneth Perry, EEUU
- Sr. Sergio Durán-Pitarque, Perú
- Dr. Piet Pouw, Países Bajos
- Ms. Nicky Ladkin, EEUU
- Dr. Eilean Hooper-Greenhill, GB
- Mr. Andrew Hall, EEUU
- Dr. Susanne Peters, Francia
- Dr. Karyl Robb, EEUU

Así como a quienes reseñaron las ediciones anteriores, nos gustaría dar las gracias a las personas siguientes por sus consejos, ayuda y apoyo, o por darnos permiso para usar muestras de su trabajo en el texto para las ediciones tercera y cuarta:

- Bethany Ambrose (Unidades 5, 84, 85)
- Frazer Ash (Unidad 54)
- Sarah Brown (Unidad 61)
- Alex Dawson (Unidad 61)
- Sam Fieldhouse (Unidades 17-19)
- Jonathan Gibbon (Unidad 35)
- Kevin Gosling (Unidad 61)
- Frances Halahan (Unidades 38 y 64)
- Jon Hall (Unidades 43-44)
- Amanda Harwood (Unidades 17-19, 103)
- Professor Eilean Hooper-Greenhill (Unidades 17-19, 32)
- Suzanne Keene (Unidad 60)
- Stuart Laidlaw (Unidad 54)
- Matt Moore (Unidades 84-85)
- Rob Perks (Unidad 55)
- Nick Poole (Unidad 61)
- Anooshka Rawden (Unidad 86)
- Amy Roberts (Unidad 86)
- Richard Sandell (Unidad 46)
- Deborah Thiagarajan (Unidad 97)
- Portia Tremlett (Unidad 86)
- Lucy Trench (Unidad 42 y Sección 3)
- Kenneth Walton (Unidad 54)

- Siyu Wang (Unidad 26)
- Sean Young (Unidad 92)

Queríamos agradecer a Bethany Ambrose la redacción del texto de la Unidad 85, así como sus comentarios sobre sostenibilidad en otras unidades.

Agradecemos a Suay Aksoy, presidenta del International Council of Museum (ICOM), el prólogo a esta nueva edición, así como el apoyo permanente del ICOM a esta publicación.

Debemos agradecer también a Matthew Gibbons, Jashnie Jabson, Heidi Lowther y Molly Marler de Routledge toda su ayuda y apoyo a lo largo del proceso de producción, y al equipo de Keystroke por su trabajo de corrección y diseño.

Para esta cuarta edición seguimos apoyándonos en el trabajo, tanto publicado como inédito, y en la experiencia y conocimiento experto de colegas que trabajan en museos de todo el mundo. No sería posible darles las gracias de manera individual, pero sí nos gustaría dejar constancia de nuestra gratitud por su ayuda para elaborar esta nueva edición. Confiamos en que *El museo. Manual internacional* continúe beneficiando a la comunidad internacional de museos y que ayude a los museos a hacer realidad todo su potencial.

Timothy Ambrose – Lewes, East Sussex, GB
Crispin Paine – Liss, Hampshire, GB
Julio de 2017

PRÓLOGO

Los museos han recorrido un largo camino, desde aquellos templos hasta estas instituciones formativas que hoy desempeñan un papel activo en la sociedad y que son creadoras de sentidos. Y esa transformación continúa. El cambio es una constante en los museos al igual que lo es en el mundo. Así las cosas, *El museo. El manual internacional* ha seguido siendo un libro imprescindible: un manual pertinente desde la fecha de su primera publicación, 1993. Ha servido a profesionales en instituciones de diversos tamaños y en países de demografías diversas. Como profesora de Museología, puedo dar fe de que ha formado a muchos estudiantes y conformado muchos cursos relacionados con los museos.

ICOM se planteó esta publicación como un manual de formación y el libro ha cumplido sobradamente su objetivo de acuerdo con los fines de nuestra organización: la capacitación del personal y la difusión de los criterios profesionales. Los autores, que exhiben un dominio perfecto del tema, han actualizado esta edición atendiendo a la evolución reciente de la práctica museística, introduciendo nuevos temas y conservando los que, aun antiguos, seguían siendo relevantes, demostrando así la importancia de este libro a través de las culturas y del tiempo.

Doy la bienvenida a esta cuarta edición con gran entusiasmo, con el mismo que recibí las ediciones anteriores por su enfoque siempre fresco a la hora de definir la profesión y de ayudar a los museos en su gestión cotidiana. Esta edición es una caja de herramientas con la que abordar los desafíos de nuestro tiempo, ya sean estos las adversidades económicas, la implantación de nuevas tecnologías o la gestión de riesgos y emergencias.

El museo. Manual internacional ha sido un ejemplo inspirador del compromiso del ICOM para servir a la comunidad de museos. Continuaremos apoyando la revisión y traducción de este manual en concordancia con nuestra firme prioridad de apoyar el desarrollo profesional dentro de la comunidad museística.

Suay Aksoy
Presidenta, International Council of Museums (ICOM)

Sección 1

Preliminares

ACERCA DE ESTE LIBRO

El propósito de *El museo. Manual internacional*

Como en las ediciones anteriores, el propósito principal de esta cuarta edición es proporcionar un resumen de buenas prácticas para aquellos museos de todo tipo que cuenten con escaso personal profesional y con recursos financieros limitados. Los museos, a escala internacional, tienen necesidades comunes y se enfrentan a desafíos comunes. Individual y colectivamente cuidan de un recurso único –sus colecciones y la información asociada a estas– que supone una parte significativa del patrimonio cultural y natural del mundo. Este libro se ha creado para ayudar a que los museos cuiden esas colecciones, faciliten el acceso público a las mismas y promuevan de diferentes maneras la implicación con ellas.

La edición original, publicada en 1993, se escribió en colaboración con el International Council of Museum (ICOM) y tras consultar a una amplia variedad de profesionales de museos de muchos países diferentes. Sus ideas y comentarios sobre los diversos temas y tópicos, sobre el texto y la composición, ayudaron a moldear y dar cuerpo a la primera edición y lograron que fuera aún más relevante para los museos de países con diferentes tradiciones en lo que se refiere al desarrollo museístico. La segunda y la tercera ediciones, publicadas respectivamente en 2006 y 2012, se basaron en estas primeras contribuciones y, de manera similar, se beneficiaron de comentarios y consejos de más profesionales de nivel internacional.

Esta cuarta edición toma en consideración avances decisivos que han acontecido dentro del entorno profesional, cultural, social y económico de los museos y de las organizaciones culturales aliadas a lo largo de los últimos seis años. Estas novedades incluyen:

- Los contextos sociales, culturales y económicos cada vez más amplios en los que ahora trabajan los museos.

- El constante aumento en el mundo del número de museos de todos los tamaños y tipos.
- Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, el uso generalizado de internet y el continuo desarrollo de las tecnologías móviles y las redes sociales.
- Los cambios macropolíticos y macroeconómicos, incluidos los impactos de la globalización y de los conflictos armados.
- El empleo de los fondos privados y de la filantropía en el desarrollo de los museos.
- El crecimiento continuado del turismo nacional e internacional.
- El reconocimiento de la necesidad generalizada de una formación adecuada previa a la contratación y de un desarrollo profesional durante la prestación de servicios, así como de más formación a todos los niveles para el personal de los museos.

La organización y estructura de *El museo. Manual internacional*

Esta nueva edición nos ha dado la oportunidad de revisar el texto, de añadir una serie de unidades nuevas, de sopesar el alcance de los diagramas de procesos que lo ilustran y de actualizar la información sobre los recursos de apoyo.

En esta edición hemos conservado la división del libro en ocho secciones. Cada sección parte de una introducción general para abordar después los temas más específicos. Las unidades que componen las diferentes secciones pueden leerse, individualmente o por grupos, como una introducción básica al tema que analizan. Las unidades individuales pueden emplearse como materiales de lectura en los programas de formación, tanto al inicio de la prestación de servicios como durante su desempeño, y se han escrito con la idea de reflejar el currículum desarrollado por el International Committee for the Training of Personnel (ICTOP) del ICOM. En cada unidad se remite a las unidades relacionadas. Hay ideas y propuestas similares que se repiten en unidades diferentes. Esto se ha hecho así deliberadamente para provocar una reflexión sobre su posible aplicación a diferentes aspectos del trabajo en el museo.

El libro incluye también un glosario de los términos que se emplean en el texto. Somos conscientes de que su uso varía según los museos a escala internacional. Nos hemos esforzado al máximo para que el texto sea lo más aplicable posible en todas partes, pero invitamos a los lectores a recurrir al glosario allí donde se encuentren con alguna duda acerca del significado o del uso de una palabra o de una frase. Hemos incluido descripciones especiales de las palabras clave a lo largo del texto para explicar en detalle términos concretos.

El museo. Manual internacional sugiere una lista de lecturas para profundizar en las distintas áreas y temas. Nos hemos limitado a manuales básicos a cuya lectura se pueda acceder con facilidad y que constituyen una adquisición útil para las bibliotecas de cualquier museo.

El museo. Manual internacional busca deliberadamente cubrir un amplio terreno. Se basa en ideas y enfoques que ya se aplican de manera cotidiana en todos aquellos museos del mundo que tienen un personal escaso y recursos limitados. Hace especial hincapié en:

- Gestionar las colecciones –el recurso único de los museos– de manera eficaz y efectiva.
- Lograr un equilibrio adecuado entre el cuidado y la gestión de las colecciones y el hacerlas lo más accesibles posible al público general.
- Investigación de mercados, mercadotecnia y comunicación, creación de nuevos públicos, implicación y participación del público, que son enfoques del trabajo museístico que en algunos países pueden resultar poco familiares.
- Atender a visitantes, usuarios y usuarias, y cubrir adecuadamente sus necesidades intelectuales, emocionales y físicas.
- La gestión del personal del museo y del voluntariado.
- La gestión de los activos físicos y de los recursos financieros.

Todos estos aspectos del trabajo en el museo han recibido una atención cada vez mayor en los últimos años, reflejo del significativo aumento del número de museos que se han creado y remodelado en todo el mundo y del crecimiento masivo del turismo internacional, que ha conducido a un mayor conocimiento público y profesional del papel y del valor de los museos.

Poniéndonos al día

Ante estos cambios y desarrollos tan rápidos, familiarizarse con las nuevas ideas, con las prácticas cambiantes y con los criterios acordados, así como aprender de otros museos, de sus éxitos y fracasos, supone un desafío enorme para el personal de los museos. Esto es especialmente así en los pequeños, donde el acceso a la información, el tiempo para leer y las oportunidades de formación están a menudo restringidos. Por lo tanto, *El museo. El manual internacional* seguirá revisándose regularmente para ayudar al personal a ponerse al día en los contextos cambiantes en los que se desarrolla su trabajo.

Ningún libro acerca de los museos y su labor puede presumir de ser completo. Aunque esta cuarta edición se ha diseñado para afrontar las inquietudes principales, cotidianas, de la dirección y gestión de un museo, y se ha escrito teniendo siempre presente un museo con recursos limitados, habrá inevitablemente otros temas o asuntos que se quieran explorar. Los autores desean seguir trabajando para que las ediciones posteriores reflejen las necesidades en este campo. Por lo tanto, recibiremos y agradeceremos todas las sugerencias que los lectores y los críticos quieran hacernos. Escribidnos por favor, a la atención de los autores, a Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxfordshire OX14 4RN, Reino Unido. O también podéis mandar un correo electrónico directamente a los autores a timothyambrose@btinternet.com o crispinp@ntlworld.com.

Uno de los mejores rasgos de la comunidad internacional de museos es su disposición para compartir ideas e información en red acerca de las buenas prácticas. Esta cuarta edición se ha construido sobre esta riqueza común de conocimiento experto y confiamos en que será también así en el futuro.

Palabras clave

dirección del museo El término *dirección del museo* se emplea para describir al miembro con el cargo más alto dentro del personal, que tiene responsabilidad general en el funcionamiento cotidiano del museo y que informa al órgano rector del museo.

gestión del museo El término *gestión del museo* se emplea para describir a cualquier miembro del personal del museo responsable de la gestión de los activos y de los recursos: gente, fondos, colecciones, edificios o equipos. El término se emplea repetidamente a lo largo de este libro para demostrar que hay muchas personas que gestionan recursos y que contribuyen a la eficacia y eficiencia de los museos.

ACERCA DE LOS MUSEOS

Unidades relacionadas: 3-10

El aumento del interés por los museos

En países de todo el mundo, millones y millones de personas –visitantes y residentes– visitan museos cada año. Este reconocimiento en aumento del valor cultural, social, educativo, económico y político de los museos y de su labor hace que el número de museos de todo tipo crezca año a año. Su popularidad está asegurada. No es el objetivo de este libro debatir las ventajas y desventajas de este sorprendente incremento de proyectos museísticos, que se ha producido aproximadamente en los últimos 75 años. Sin embargo, es este crecimiento del interés por los museos y por las instituciones culturales afines lo que proporciona el contexto amplio en el cual puede emplearse *El museo. El manual internacional*. Tiene sentido, por lo tanto, que hagamos un breve comentario sobre los museos en este contexto más amplio en el siglo XXI.

En los círculos profesionales museísticos, el debate sube de tono cuando se discute si no hay demasiados museos a la caza de recursos limitados, si la cantidad y el crecimiento no perjudican la calidad y la sostenibilidad, y si se necesitan nuevas formas de gestión y asociación para proveer una oferta a una escala que resulte rentable. Los patrones del desarrollo histórico y de los cálculos actuales varían de un país a otro. En Europa, por ejemplo, se calcula que, por cada museo que existía en 1950, hoy hay cuatro. A partir de finales de la década de 1970, China ha visto cómo se construían 3.500 museos nuevos. En Estados Unidos hay ahora mismo unos 36.000 museos. En otras partes del mundo, el desarrollo museístico acaba de comenzar. Comprender la historia de la evolución museística en el país propio y en las diferentes partes del mundo es una parte esencial del desarrollo profesional.

Políticas nacionales sobre los museos

De manera ideal, los museos de cada país deberían operar dentro del marco de una política nacional de museos que se haya convenido y evolucione de manera comparada

con otros países. Una política nacional de museos proporciona un marco común dentro del cual estos pueden desarrollarse y financiarse adecuadamente. La forma y el tamaño de las prestaciones de un museo difieren de un país a otro, y también lo hacen los criterios: criterios sobre la gestión de las colecciones, criterios sobre el servicio a los usuarios y las usuarias, así como criterios sobre la gestión y administración del museo. A la hora de desarrollar políticas nacionales para los museos, sobre su desarrollo y su distribución, sobre los recursos financieros y de otro tipo que requieren, y sobre la variedad y calidad de los servicios al público que deben proporcionar, todo debe estudiarse haciendo referencia a los criterios internacionales. Comparar y contrastar los criterios de las disposiciones sobre museos de una manera equilibrada es una tarea profesional clave.

Sea cual sea el marco político dentro del cual operan, los museos de cualquier país necesitan recursos financieros adecuados que les permitan llevar a cabo todo el abanico de sus responsabilidades y alcanzar unos estándares de funcionamiento adecuados. Estas responsabilidades incluyen programas de formación y desarrollo profesional para los órganos rectores y para todos los niveles del personal, métodos eficaces para el cuidado y gestión de las colecciones, instalaciones y servicios de alta calidad para el público, una planificación potente y un compromiso para servir al público existente y para formar nuevos públicos mediante programas de aprendizaje bien pensados y mediante iniciativas promocionales. Todo esto es esencial si se pretende que los museos de un país se fortalezcan para el beneficio de ese país y de su población, así como de sus visitantes.

Hoy en día el estatus y posición de un país se miden en buena parte por la atención que presta a sus políticas culturales y por su inversión en instalaciones culturales. Junto con el desarrollo cultural y social, el turismo nacional e internacional –y el beneficio económico generalizado que puede aportar si se gestiona con sensibilidad y sostenibilidad– es ahora una razón principal para la inversión en los museos y en su labor en todo el mundo. Los museos, como atractivos culturales clave, pueden contribuir de manera importante a la creación de destinos turísticos, ya sean estos destinos países, regiones, ciudades grandes o pequeñas, pueblos o zonas rurales. Los museos pueden marcar una diferencia importante en las maneras en que sus visitantes experimentan los destinos turísticos y sus residentes aprecian su propia historia y patrimonio.

Museos e identidad

A lo largo de todo el mundo, la preocupación por la identidad nacional, regional y local tiene una importancia especial en el desarrollo museístico. Mediante sus programas y sus exposiciones temporales y permanentes, los museos pueden contribuir a reflejar el cambio y la continuidad de los valores culturales y de la identidad cultural. Tomadas en su conjunto, las colecciones de los museos representan un recurso único que refleja las diferentes etapas del desarrollo histórico de un país, sus logros y progresos, y los desafíos a los que se ha enfrentado interna y externamente a lo largo del tiempo.

Como guardianes de la memoria colectiva (véase Unidad 3), los museos pueden desempeñar un papel muy valioso a la hora de ayudar a comprender la identidad y de

promover un sentimiento de pertenencia tanto en un plano local como nacional. Frente a inmensos y a menudo dolorosos cambios políticos, económicos y culturales en muchos países, los museos pueden aportar un valioso sentido de conexión entre el pasado y el presente y servir como trampolín para el futuro.

En tanto fenómeno cultural, los museos tienen una larga historia. Las percepciones de su papel y de su valor han cambiado a lo largo del tiempo, a medida que su entorno político, económico, social y cultural se ha alterado y desarrollado. Hoy día, los museos en localizaciones urbanas y rurales, tanto de manera individual como colectiva, contribuyen decisivamente a la vida social, cultural y económica y al bienestar de un país (véase Unidad 4). Identificar y articular estas contribuciones y los beneficios que llevan aparejadas dentro de un marco de trabajo político claro ayuda a construir una defensa de los museos en todos los niveles.

TIPOS DE MUSEOS

Unidad relacionadas: 2

Los museos en la historia

Los museos son el cofre del tesoro de la raza humana. Almacenan los recuerdos de los pueblos del mundo, sus culturas, sus sueños y sus esperanzas.

Antes de que se fundaran los museos modernos, las diferentes sociedades ya habían encontrado diferentes maneras de conservar los objetos y las colecciones que consideraban importantes. En la antigua India, las *chitrashalas* –galerías de pintura– eran un vehículo educativo a la vez que una fuente de disfrute; los cuadros y las esculturas proporcionaban lecciones de historia, religión y arte. En Asia, los objetos preciosos solían depositarse para su custodia en los templos, mientras que, en Europa, las iglesias a veces conservaban no solamente tesoros sino también curiosidades.

En muchas sociedades se nombraban custodios para aquellos objetos que eran importantes para la colectividad. Por ejemplo, en la región del río Cross, en África Occidental, se designaba a un anciano o alguna otra persona respetada para asumir la responsabilidad sobre determinadas máscaras. El báculo-relicario de San Fillan, del siglo xv escocés, fue trasladado a Canadá por su custodio hereditario en 1818; hoy está de vuelta en Escocia, en el National Museum of Scotland. En la China imperial, las colecciones de preciadas pinturas eran tan importantes para los miembros de la clase dirigente como lo son hoy en muchos países.

Los museos en el sentido moderno se desarrollaron en Europa en el siglo xvii. El primer empleo del término *museo* en inglés se produce en 1682; describía la colección de objetos extraños, preciados y exóticos que el caballero Elias Ashmole ofreció a la Universidad de Oxford y que hoy forma el núcleo del Ashmolean Museum. A partir de las colecciones privadas de la corte y la nobleza, los museos se convirtieron en las instituciones educativas públicas que hoy conocemos. Pero los museos modernos tienen otro ancestro: la feria. A la gente siempre le ha gustado ver cosas extrañas y exóticas, y hay una larga tradición de muestras, exposiciones y ferias diseñadas para atraer al público y hacerle pagar por verlas.



Fig. 3.1. *Clasificación de los museos.*

Los museos hoy

Hay una enorme variedad de museos hoy día. Por su tamaño y actividad van desde los grandes museos internacionales, como la Smithsonian Institution de Washington, hasta el más diminuto museo de una sola sala de un pueblo. También su propósito varía enormemente. Algunos están pensados únicamente para divertir y entretener a veraneantes; otros conservan datos sobre los cuales se basa la investigación científica e histórica. Varían en sus colecciones: desde insectos hasta maquinaria industrial, desde estatuas antiguas hasta especímenes patológicos, desde pintura moderna hasta banderas revolucionarias. Varían también en quién los dirige. Varían en el público al que buscan atender.

Los museos varían, de manera más controvertida, en la función que cumplen. A menudo la función que adscriben a un museo quienes lo gestionan es muy diferente de la función que quienes lo critican le acusan de estar cumpliendo. Muchos museos nacionales, por ejemplo, afirman que existen para defender la unidad de la nación mediante la promoción de la cultura nacional. No obstante, reciben críticas que afirman que su función oculta es animar a que el público acepte el *statu quo* y, por lo tanto, mantener a la actual clase gobernante en el poder. Ha habido mucha discusión sobre la necesidad de analizar la función subyacente, implícita y explícita, de instituciones públicas como son los museos.

Lo único que cada museo tiene en común con el resto es la colección. Comparemos las definiciones de *museo* que aparecen en el Cuadro 3.2. ¿Conoces algún museo que no encaje en alguna de esas definiciones? Y, si es así, ¿por qué crees que se lo llama «museo»?

Cuadro 3.1. ALGUNOS TIPOS DE MUSEOS

Clasificados por colecciones

- Museos generales
- Museos arqueológicos
- Museos de arte
- Museos de historia
- Museos etnográficos
- Museos de historia natural
- Museos de ciencia
- Museos de geología
- Museos industriales
- Museos militares
- Museos del «patrimonio inmaterial»

Clasificados por quién los dirige

- Museos gubernamentales
- Museos municipales
- Museos universitarios
- Museos independientes (patronato)
- Museos del ejército
- Museos de compañías comerciales
- Museos privados

Clasificados por el área que sirven

- Museos nacionales
- Museos regionales
- Ecomuseos
- Museos urbanos
- Museos locales

Clasificados por el público al que sirven

- Museos para público general
- Museos educativos
- Museos especializados

Clasificados por la manera en la que muestran sus colecciones

- Museos tradicionales
- Museos en casas históricas
- Museos al aire libre
- Museos interactivos

¿Qué otros tipos de museos se te ocurren?

Cuadro 3.2. DEFINICIONES DE MUSEO

Los museos se han definido de diversas maneras.

- La definición del ICOM:

Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo.

- La definición de The Museums Association (Gran Bretaña):

Los museos permiten a la gente explorar sus colecciones para inspirarse, aprender y disfrutar. Son instituciones que coleccionan, salvaguardan y hacen accesibles artefactos y especímenes, que conservan en nombre de la sociedad.

Esta definición incluye a las galerías con colecciones de obras de arte, así como los museos con colecciones de objetos históricos.

- La definición del Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos dice lo siguiente:

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 59, 3, de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, 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.

¿Estás de acuerdo con estas definiciones? ¿Se te ocurren museos que no encajen en ellas? ¿Podrías escribir una mejor? Fíjate en cómo estas definiciones se centran más en la gente, en su aprendizaje y disfrute, que simplemente en la investigación y las colecciones. Estas definiciones, igualmente, se han preocupado de incluir el «patrimonio inmaterial» dentro del papel del museo.

Palabra clave

centro de interpretación del patrimonio Un término ampliamente utilizado para describir una instalación que interpreta el patrimonio natural y/o cultural de un lugar o de una zona. En muchos casos, los centros de interpretación del patrimonio se basan en colecciones y, por lo tanto, son funcionalmente museos.

EN DEFENSA DE LOS MUSEOS

Unidades relacionadas: 2-3 y 5-11

En esta unidad exploraremos el papel de los museos en la historia y los beneficios que pueden aportar a las comunidades y regiones en las que están situados. A la hora de desarrollar una argumentación de apoyo para un museo, identificar, explicar y, en la medida de lo posible, cuantificar los beneficios que proporcionará la creación de un nuevo museo o la ampliación de uno ya existente, son formas muy potentes de poner en evidencia su valor para recabar inversiones y apoyos.



Fig. 4.1. *Definir los beneficios de los museos.*

Beneficios sociales y culturales

Los museos pueden prestar un significativo espectro de beneficios sociales y culturales a las localidades o destinos en los que están situados. Muchos de estos beneficios se describirán con mayor detalle en las próximas unidades.

Los beneficios sociales y culturales incluyen:

- Servir como un lugar de «memoria» compartida y como un centro cultural para la comunidad.
- Contribuir a la conservación y restauración del patrimonio cultural y natural de la comunidad.
- Presentar la historia y la cultura de los grupos minoritarios.
- Afrontar temas sociales y culturales «difíciles» mediante sus proyectos y programas.
- Interactuar con escuelas y otros organismos educativos y ofrecer a estudiantes de todas las edades ocasiones de aprender mediante el contacto con el material original.
- Actuar como un centro de conocimiento experto profesional objetivo.
- Proporcionar unas instalaciones culturales accesibles, como pueden ser espacios de exposición, salas de reunión, salones para conferencias, bibliotecas y espacios web.
- Organizar eventos y actividades culturales accesibles dentro y fuera de su espacio, así como de manera virtual.
- Facilitar las ocasiones para la implicación y participación de la comunidad mediante programas de voluntariado, grupos de Amigos o eventos de formación.
- Trabajar conjuntamente con otros organismos culturales como bibliotecas, archivos, teatros, centros de arte o edificios históricos para desarrollar programas y proyectos conjuntos.
- Trabajar junto a las organizaciones comunitarias, como hospitales, clínicas de salud, residencias de la tercera edad, centros de atención a la discapacidad y casas de la juventud, para desarrollar programas y proyectos conjuntos.

Los museos tienen la virtud de inspirar a la gente y de mejorar la calidad de sus vidas. Pueden desempeñar un papel muy importante a la hora de desarrollar un sentimiento de identidad y cohesión comunitaria en aquellas áreas en las que están emplazados. Especialmente importantes son las oportunidades que tienen los museos para interactuar con las personas más desfavorecidas social, física o intelectualmente, a través de programas especiales contruidos en torno a sus colecciones.

Los museos de cualquier tipo o tamaño son importantes centros de aprendizaje. A menudo proporcionan recursos únicos para la educación formal y para la educación no formal a todos los niveles. Como centros de aprendizaje, proporcionan a la gente la oportunidad de estudiar un amplio espectro del patrimonio cultural y natural, un material al que es posible que no tengan acceso la mayoría de las demás instituciones educativas. Y muchos museos proporcionan un acceso a los recursos del patrimonio local, junto con información y conocimientos que ayudan a realzar su significado para el público.

Para que puedan prestar estos beneficios sociales y culturales, es necesario que los museos estén eficazmente gestionados, sean innovadores en su programación y cuenten con recursos.

Beneficios económicos y regenerativos

A menudo los museos desempeñan un papel importante en los programas de regeneración de las áreas urbanas y rurales. Dichos programas pueden ocuparse de la regeneración física, económica o social; con frecuencia los tres aspectos se combinan. En muchos países, es posible que el papel de los museos en la regeneración económica no se entienda tan bien como el que desempeñan en la regeneración cultural o social.

Los museos pueden ser un importante elemento cultural o turístico dentro del programa general de rehabilitación o regeneración de un lugar concreto. En las áreas urbanas, por ejemplo, donde es posible que se haya destruido el tradicional tejido industrial o manufacturero, el desarrollo de las industrias de servicio o del turismo puede suponer una estrategia económica alternativa para la comunidad. En un emplazamiento donde el turismo tenga un peso importante en la economía, un museo puede tener un papel importante como «atracción». En áreas rurales, por ejemplo, donde es necesario que se produzca una evolución económica debido a los cambios que ha experimentado la economía agrícola tradicional, un museo puede adoptar un papel muy útil, puesto que sirve como centro donde presentar e interpretar el cambio económico y los cambios culturales a él asociados, tanto para la comunidad local como para quienes la visitan.

Los museos pueden contribuir de manera decisiva a la infraestructura cultural de una localidad o de una área, a menudo en colaboración con otras instalaciones culturales como teatros, bibliotecas, archivos o salas de concierto. Con frecuencia, un volumen importante de instalaciones y servicios culturales y de alta calidad puede ser un potente mecanismo para atraer al empresariado o a organizaciones para que inviertan y se instalen en esa zona. Dichas instalaciones hacen que el área sea más atractiva para la población trabajadora y sus familias, que desearán vivir y trabajar allí en el futuro. Los museos pueden, por lo tanto, ayudar a regenerar o desarrollar las economías locales en épocas de cambio económico mediante el apoyo a la creación de puestos de trabajo estables. La Fig. 4.2 muestra cómo un museo puede aumentar el interés de un destino y, por lo tanto, cómo ayuda a atraer a la gente a visitarlo, así como a trabajar y vivir allí. Cuando, como resultado de este trabajo, la economía de ese lugar se fortalezca, el museo se beneficiará entonces de una inversión continuada, con lo que el ciclo se realimentará.

Allí donde el turismo es una parte importante de la economía local, un museo puede actuar como imán o atracción para animar al turismo a recorrer el resto del lugar. Las personas que visitan un museo igualmente gastan su dinero en otros sectores de la economía de la zona, por ejemplo en tiendas, restaurantes, hoteles, garajes y mercados. Mediante una investigación de mercado continuada es posible cuantificar la cantidad de dinero que sus visitantes aportan a la economía y el número de puestos de trabajo apuntalados o creados mediante ese gasto. De esta manera, el museo puede cuantificar y explicitar los beneficios económicos que aporta a la comunidad local.

Los puestos de trabajo de muchos museos suponen también un valor económico de pleno derecho dentro de la economía local. El personal permanente contribuirá de diferentes maneras, directas e indirectas, a ella, mediante los impuestos que pagan y el dine-

ro que se gastan en la zona. Gracias a la naturaleza de su trabajo, los museos también pueden atraer personal laboral temporal o a media jornada, tal vez como parte de los planes de formación del gobierno o de proyectos de investigación. Estos programas de formación o de investigación son una aportación valiosa para el propio museo, pero también generan beneficios económicos adicionales, más allá de sus paredes, mediante el poder adquisitivo de quienes participan en dichos programas.



Fig. 4.2. *Museos y desarrollo del destino turístico.*

Los museos pueden atraer inversión financiera o subvenciones de agencias externas, como el gobierno o los organismos internacionales, para sus programas y proyectos. Esto adquiere un especial valor para aquellos museos que se encuentran en zonas donde los recursos financieros locales puedan ser muy limitados. Es posible reforzar los argumentos del museo para lograr dichas inversiones externas aludiendo a su potencial económico más amplio dentro de la comunidad.

Igualmente merece la pena pensar y, si es posible, cuantificar los diversos beneficios económicos y regenerativos que tu museo trae o puede traer a la comunidad local (véase Unidad 90). Haz una lista de los beneficios económicos que el museo proporciona, como ofrecer puestos de trabajo permanentes o temporales, atraer visitantes a la zona, atraer becas o proporcionar formación y desarrollo profesional de determinadas destrezas; después calcula cuánto suma todo esto a la economía. Igual merece la pena contar con asistencia especializada externa para hacer esta tarea (véase Unidad 109). Cuantificar el «va-

lor económico» del museo en estos términos puede ayudar a apuntalar otros argumentos que desarrolle el órgano rector del mismo con el fin de aumentar los recursos, así como de atraer un apoyo externo, político y financiero para la labor del museo.

Beneficios políticos y corporativos

Los museos también pueden proporcionar importantes beneficios «políticos» y «corporativos». La organización que lleva un museo, ya sea esta un organismo público, como el gobierno local o nacional, o una organización independiente, como una fundación o un patronato, debería aprovechar todas las ocasiones para demostrar la contribución del museo a la vida de la comunidad y promover un sentimiento de orgullo local por su tarea. Demostrar cómo el museo beneficia a la comunidad ayuda a obtener el apoyo «político» para el museo, especialmente ante las autoridades o agencias de Administraciones locales y centrales, que, después de todo, deben rendir cuentas ante las comunidades a las que sirven. Este es un elemento importante a la hora de solicitar una inversión financiera. Demostrar cómo el museo ha empleado y cómo puede emplear con éxito esa inversión para ayudar a transmitir las políticas gubernamentales, ya sean de ámbito local o nacional, que sean relevantes para la comunidad, ayuda a justificar dicho apoyo.

Los museos que forman parte de organizaciones más amplias, como autoridades locales, pueden desempeñar un valioso papel corporativo bajo la forma de relaciones públicas y publicidad para sus administraciones. Allí donde forman parte de departamentos más amplios –que sean responsables, por ejemplo, de los servicios culturales y educativos, o de los servicios turísticos y comunitarios–, los museos se sitúan al frente de los servicios que se ofertan y son el «rostro visible» de sus administraciones. La calidad de sus instalaciones y servicios puede, por lo tanto, ser un indicador de la calidad y el valor de la organización más amplia ante la que responden.

A la hora de tratar con empresas o compañías del sector privado, por ejemplo como parte de un programa de patrocinio o de un programa conjunto de formación, los museos tienen que demostrar cómo benefician sus productos al organismo que los patrocina. El patrocinio es un proceso bidireccional en el que ambas partes persiguen un beneficio del otro sobre la base de contribuciones de igual valor. Un museo puede aportar una serie de beneficios a una compañía patrocinadora, mientras que una compañía patrocinadora puede aportar lo mismo a un museo. Los museos tienen que estudiar cuidadosamente qué pueden aportar, por ejemplo, a través de la publicidad y de la promoción de la marca, como justificación para su solicitud de patrocinio (véase Unidad 99).

La solicitud de apoyo

Todos estos beneficios –sociales y culturales, educativos, económicos, políticos y corporativos– pueden utilizarse de diferentes maneras, por parte de la dirección y gestión de un museo, para pedir inversiones y construir una solicitud sólida y convincente para sus programas y proyectos. Invertir en los museos proporciona, a cambio, un abanico de

ventajas, y es esencial que los museos reúnan y presenten todos los argumentos a su alcance para mostrar los beneficios devengados del apoyo y la inversión. Allí donde se producen esos beneficios –y donde se ve que se han producido–, la reputación y prestigio del museo aumenta consecuentemente. Es una cuestión de juicio profesional saber qué beneficios pueden identificarse y emplearse para ayudar a la dirección del museo a luchar por los recursos disponibles. El balance será distinto en unos museos y en otros dependiendo de las circunstancias locales. Identificar y evaluar qué aporta tu museo en todas estas áreas es un ejercicio muy útil.

El papel de un museo abarca, por lo tanto, supera con creces su simple definición funcional. Una buena dirección de museo se asegurará de que todos los beneficios que su museo proporciona, a la comunidad local y más allá de esta, están bien definidos y se usan en su favor.

Ejemplo 4.1

Un museo independiente, que intentaba que un organismo local vinculado al urbanismo invirtiera en él, en primer lugar se procuró una copia de la declaración de intenciones de dicho organismo acerca del desarrollo futuro de esa área. El museo analizó minuciosamente en esos documentos cuáles eran sus políticas y objetivos urbanísticos. Pudo entonces trazar una propuesta de inversión basada estrechamente en la propia política urbanística de dicho organismo y en sus requerimientos. Identificó todos los beneficios y el apoyo que podía ofrecer para contribuir a que el mencionado organismo cubriera sus necesidades y objetivos, y consiguió a cambio un apoyo financiero.

Por ejemplo, una de las intenciones de la gestión urbanística era animar a la gente a escalonar su regreso a casa por las noches, con el fin de reducir el exceso de aforo en los autobuses y trenes. El museo propuso abrir más horas por la tarde una serie de días de la semana y organizar actividades especiales para los visitantes en colaboración con los cafés locales. De esta manera, se podría convencer a la gente para que se quedara un rato más cerca de sus lugares de trabajo una vez terminada su jornada, y repartir el número de pasajeros de la red de transportes a lo largo de un lapso de tiempo más largo. Las autoridades locales proporcionaron ayuda financiera para posibilitar que el personal del museo alargara sus horas de trabajo por las tardes.

Otra de las intenciones de la gestión urbanística era animar la construcción de viviendas en una zona rural. El museo propuso emplear su amplia colección de textiles y piezas de vestuario para abrir allí una nueva sede y así ayudar a desarrollar el atractivo del área como lugar de visita, residencia y trabajo. Las autoridades locales financiaron un estudio de viabilidad para evaluar el posible impacto de la propuesta.

Analizar el rango de beneficios que un museo puede devolver mediante sus servicios a quienes tienen la capacidad de apoyarlo es una potente manera de solicitar recursos. Al mismo tiempo, refuerza el papel y prestigio del museo a los ojos de quienes lo utilizan y defienden.