

MASTER EN EDUCACIÓN Y MUSEOS:  
PATRIMONIO, IDENTIDAD Y MEDIACIÓN CULTURAL.

Tutor: *Luis E. de Miquel Santed.*

**“HACIA UN MODELO DE GESTIÓN MUSEÍSTICA:  
EL MUSEO ARQUEOLÓGICO DE MURCIA”.**

*M<sup>a</sup> Magdalena Castejón Ibáñez.*

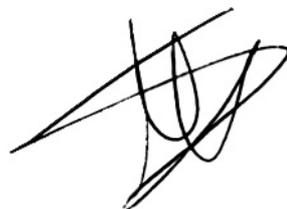
**Aceptación de entrega del Trabajo Fin de Master:**

**Tutor:**

Luís E. de Miquel Santed.

**Alumna:**

M<sup>a</sup> Magdalena Castejón Ibáñez.

Handwritten signature of Luis E. de Miquel Santed in black ink on a light background.Handwritten signature of M. Magdalena Castejón Ibáñez in black ink on a light background.

## **INDICE de CONTENIDOS:**

|   | <b>Pag.</b> |
|---|-------------|
| 1. RESÚMEN.....   | 5           |
| 2. INTRODUCCIÓN: <i>En busca de un modelo de gestión museística</i> .....                 | 6           |
| 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: <i>La gestión de museos</i> .....                              | 10          |
| 3.1 Historia y teoría de la gestión cultural.....   | 10          |
| 3.2 Análisis de referencias nacionales de gestión.....                                    | 16          |
| 3.3 Hipótesis de gestión museística.....  | 23          |
| 3.3.1 <i>Planificación estratégica. El Plan Museológico</i> .....                         | 23          |
| 3.3.2 <i>Perfil del Gestor/Director/Conservador</i> .....                                 | 25          |
| 3.3.3 <i>Recursos humanos / Profesionalización de perfiles</i> .....                      | 27          |
| 3.3.4 <i>Funciones/Objetivos de la gestión museística: Servicio Público</i> .....         | 29          |
| 3.3.5 <i>La rentabilidad de las Instituciones museísticas: Marketing cultural</i> ...     | 31          |
| 3.3.6 <i>Exposiciones temporales: Dinamización.</i> .....                                 | 33          |
| 4. MÉTODO: <i>Estudio de caso práctico.</i> .....   | 35          |
| 4.1 El Museo Arqueológico de Murcia: Una propuesta de modelo de<br>Gestión Regional. .... | 36          |

|  |    |
|--|----|
| 4.2 La renovación museográfica: un cambio de rumbo. ....   | 38 |
| 4.3 Análisis comparativo: Gestión museística en la Región de Murcia<br>en el S. XXI .....                        | 41 |
| 5. LOS RESULTADOS: .....   | 46 |
| 5.1 Estructuración organizativa actual. ....   | 46 |
| 5.2 Desarrollo de optimización futura: Posibles vías de actuación. ....  | 53 |
| 6. LAS CONCLUSIONES: El Museo Arqueológico de Murcia, ¿Un modelo de museo<br>medio adaptado a los tiempos? ..... | 57 |
| 7. DISCUSIÓN: Una propuesta de actuación. ....   | 60 |
| 8 .BIBLIOGRAFÍA. ....  | 64 |

## **1. RESUMEN.**

El documento que a continuación se presenta constituye un estudio enfocado a vislumbrar las nuevas líneas de actuación que las instituciones museísticas, podrían considerar replantearse en cuanto a la gestión de las mismas.

Partiendo de una base teórica, un tanto inexplorada hasta el momento, en referencia a los ejemplos que se encuentran en la sociedad actual a cerca de la gestión llevada a cabo por las distintos centros culturales, se ponen de manifiesto las diferencias palpables entre lo que los manuales gestores presentan, y la realidad que acontece en la mayoría de museos hoy en día. A través de una investigación, basada en la observación real de un modelo de museo de tipología media, se podrán analizar las deficiencias que actualmente el sistema genera, así como los puntos potenciales a desarrollar.

Conceptos como el marketing de museos, la educación no formal o el patrocinio y la financiación externa, serán analizados con el fin de lanzar una hipótesis que devenga en una propuesta basada por una parte en el conocimiento de las teorías propuestas en diversos documentos a lo largo de la historia, y por otro lado en la experiencia obtenida a través de la indagación en la estructura organizativa de un museo concreto.

## **2. INTRODUCCIÓN: En Busca de un modelo de gestión museística.**

La gestión en los museos se ha visto revisada a lo largo de los tiempos, en función de una búsqueda ideal de adecuación a la realidad. Es actualmente, con las distintas vicisitudes económicas que coinciden, como no podía ser de otra forma con alteraciones socioculturales, cuando el papel de los gestores de las entidades museísticas se ponen en entredicho. Es necesario analizar que se ha hecho hasta entonces y reconducir los objetivos y la metodología de las instituciones culturales actuales, para conseguir una optimización de los servicios culturales, ya sean de carácter público o privado.

No se trataría por tanto de definir únicamente un perfil ideal de gestor, sino el conjunto de actuaciones y planteamientos comunes que el compendio de la institución debería llevar a cabo con el fin de desarrollar los objetivos y por tanto, las funciones deseables en el ámbito cultural.

Los motivos que llevan a este estudio, basan su influencia en el particular interés por el futuro de las entidades culturales y por extensión, de cualquier empresa u organización afín a estos contenidos. El concepto de “museo”, como el de “cultura”, se están viendo redefinidos en los últimos tiempos, debido a un cambio en los intereses de ambas partes: empresa/institución cultural y público.

Conceptos como turismo, educación, mediación, inclusión y comunicación son adjudicados recientemente al entorno cultural, y directamente relacionados con el aspecto económico. Por tanto resulta fundamental , tratar de esclarecer que se puede hacer desde los núcleos principales de la cultura, estudiando tanto el perfil idóneo del representante de la institución, como la organización y líneas de actuación llevadas a cabo por la misma, con el fin de adecuar sus funciones y objetivos a los requerimientos de la sociedad actual. La estructura a seguir en la presente investigación, constará de dos bloques que dividirán el estudio en dos partes significativas.

Una primera fase, constará del análisis de los diferentes tratados, investigaciones, artículos y estudios referentes a la historia de la gestión museística.

Se observarán teorías desarrolladas por expertos investigadores, como Kevin Moore o Barry Lord y Gail Dexter Lord, en cuyos trabajos se aportan una serie de ideas a cerca de lo que se ha entendido por la gestión en los entornos museísticos, tratando sus principales problemáticas y las posibles vías de desarrollo.

Este análisis se completará con una serie de ejemplos de diversos centros que se han definido por un particular caso de gestión, organización y planificación como institución cultural, destacando el interés que implica este estudio, debido a la reducida cantidad de centros que publican este tipo de documentos.

Basada en una *metodología* que incluye el análisis histórico y la investigación comparativa, se establecerán una serie de observaciones en torno a las variaciones que los museos han sufrido desde sus comienzos a lo largo de las distintas épocas históricas, y como se han ido replanteando los diferentes objetivos que nutrirían su funcionamiento, al servicio de la sociedad. Tras esta investigación, se propondrán una serie de hipótesis, con el fin de intentar plantear que líneas de trabajo deberán reconfigurarse para una correcta y apropiada adaptación de las instituciones museísticas a los sucesivos e influyentes cambios sociopolíticos y culturales.

Esta parte dará como conclusión, una reflexión sobre lo que los expertos responsables en la gestión de museos, y en definitiva en la organización de cada uno de los departamentos en los que una entidad de esta tipología se divide, y a su vez en su relación con las políticas sociales del entorno, deberán replantearse con el fin de actualizar su *modus operandi*, y por tanto su visión global de una organización al servicio de un público.

Esta primera fase se vertebrará siguiendo un esquema en el que la metodología comparativa e histórica, funcionarán de forma determinante para obtener una serie de conceptos básicos en base a lo que la gestión supone para las instituciones culturales, y en concreto para los museos, y en definitiva, la importancia de adecuar su planificación y objetivos primordiales.

La segunda fase de esta investigación aportará una visión práctica, actual y real a la misma, ya que se procederá a realizar un estudio de caso, sobre una institución del entorno cercano, fundamental en el desarrollo cultural de la región: El Museo Arqueológico de Murcia (MAM).

A partir del estudio in situ, del funcionamiento general del museo, y específico de cada una de las partes que componen esta entidad, se podrá comprobar como las teorías analizadas con anterioridad, en la primera fase de este trabajo de investigación, son aplicadas en mayor o menor medida a un caso contemporáneo, teniendo en cuenta las características que definen al mismo, tratándose en este caso, de una institución de nivel medio: clave a nivel regional, destacable en el ámbito nacional y con una relativa y modesta difusión a nivel internacional.

La investigación se iniciará con la aportación de información relativa a los orígenes e historia de esta institución, determinando la importancia de su fundación y de los diferentes cambios y renovaciones sufridas desde entonces.

En especial se hará hincapié en la última renovación llevada a cabo en años recientes, ya que esta supuso un cambio tanto en la dirección del centro, como en sus planteamientos museográficos, educativos y comunicativos.

La reestructuración de la institución supuso un salto cualitativo en el funcionamiento de la misma, adaptando su planificación y organización a los nuevos requerimientos que exigía la sociedad. Un dato a tener en cuenta será, la cuestión de la inexistencia de un plan museológico, a pesar de haberse producido una renovación completa del inmueble y del discurso de las colecciones expuestas. A partir de estos datos significativos se abordarán los diferentes objetivos que guían el proceso de desarrollo de esta institución, así como su estrategia organizativa y su planificación como sede arqueológica regional. Seguidamente, se añadirá una visión a cerca de la situación en la que se encuentran determinados museos del entorno cercano, en comparación con la institución analizada, en referencia a los principales planes metodológicos que rigen su funcionamiento, así como a la relevancia de los mismos en el contexto cultural de la región, incidiendo especialmente en los cambios acontecidos en los últimos años en todo el

panorama histórico, artístico, patrimonial y social. Tras este análisis comparativo, se clarificará el ámbito en el que se desarrolla la vida de esta institución, y las condiciones que limitan o potencian determinados aspectos de la misma, realizando un estudio de las diferentes y posibles vías de actuación futuras, contempladas desde corto a largo plazo.

Una vez estructurada toda la información referente a cómo se sucede la gestión del Museo Arqueológico actualmente, reflexionando a partir de sus inicios, y continuando con una observación y estudio de los respectivos condicionantes que rigen en su organización, se plantearán lo que debería contemplarse como estrategias de futuro, o dicho de otro modo, posibles vías de optimización en el desarrollo de las funciones museísticas del centro. A partir de entonces se podrán obtener ciertas conclusiones sobre todo el trabajo llevado a cabo hasta entonces, en el que a partir de la investigación teórica sobre los principales textos escritos por expertos en gestión museística, sus consiguientes ejemplos comparativos, y su aplicación a la observación práctica de un caso real y contemporáneo, se vislumbrarán las posibles líneas de actuación en el ámbito cultural, con el fin de que los benefactores y usuarios de estas entidades vean cumplidas sus expectativas.

En esta investigación no se obtendrán resultados prácticos tras la formulación de una hipótesis, sino que lo que se propone como objetivo principal es el replanteamiento de lo que hasta hoy día se ha considerado como gestión museística.

De esta forma, lo que se tratará es de realizar una propuesta enfocada a la mejora y adecuación de un museo medio, considerando sus oportunas limitaciones, pero también sus ventajas. Este cometido se llevará a cabo tras analizar los documentos en cuanto a teoría museística se refiere, dirigiéndolos posteriormente a un enfoque real y práctico, para comprobar así una adecuación posible.

Los museos se deben al gran público para su supervivencia, y por tanto sus funciones principales deberán ser revisadas y renovadas de forma constante, de igual forma que se suceden continuamente los cambios socioculturales.

### **3 . FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA : La Gestión de Museos.**

En este bloque se analizan las diversas corrientes teóricas que han fundamentado los estudios sobre gestión cultural, y específicamente, las enfocadas al ámbito museístico. Se observan las perspectivas, los objetivos y las estrategias seguidas por los conservadores, directores y en definitiva, por la organización de las instituciones museísticas. A partir de un recorrido histórico de los diversos ejemplos encontrados, se procede a estudiar las características gestoras que han definido a las diferentes entidades con el paso de los años.

Se proponen a modo de conceptos generales, las líneas de actuación seguidas por los museos, estableciendo los contenidos básicos con los que debe contar un adecuado plan metodológico y estratégico de una determinada institución.

#### **3.1.-Historia y teoría de la gestión cultural.**

*“La gestión de las instituciones, eventos y entidades culturales vistos como “catalizadores” del consumo, requiere conocimientos específicos que garanticen el éxito y continuidad de los proyectos e iniciativas”.*<sup>1</sup>

Alba Colombo y David Roselló, comentan estas palabras en su obra, haciendo una breve reflexión sobre la importancia clave de una correcta y profesional gestión en el ámbito cultural. La preocupación por unas adecuadas estrategias gestoras que permitan el éxito de las instituciones culturales, no corresponden tan solo a una inquietud reciente por el avance y sobre todo, la continuación de estos centros ante los actuales cambios socioeconómicos que imperan innegablemente.

Los orígenes de los museos, tal y como hoy en día se conocen, se remontan a las

---

1 : COLOMBO.A, ROSELLO, D. *Gestión cultural. Estudios de caso.* 2008

colecciones que burgueses y aristócratas destinaban a unos espacios limitados al público, durante el S. XVIII. De esta idea de lugar privilegiado, destinado a ciertos sectores de la sociedad, con un alto componente elitista, el museo actual comparte aún ciertos matices.

Bien cierto es, que durante las últimas décadas las instituciones culturales, se han visto inmersas en un giro considerable en cuanto a su relación con el público.

Los museos y centros culturales, centran sus esfuerzos en dejar de ser concebidos como espacios exclusivos para una limitada parte de la sociedad con un determinado nivel cultural y unas inquietudes minoritarias.

La institución cultural aún esfuerzos por abrirse al público de masas, con la consiguiente crítica de los sectores más conservadores ante el peligro de que los museos pierdan su identidad como preservadores del patrimonio histórico cultural y se conviertan en “parques temáticos”.

La preocupación por una gestión que replantee el cometido de los centros culturales, adecuando espacio, colección y público, a las funciones a desempeñar en el mismo, ha sido una cuestión llevada a debate desde el inicio en que fue concebido el Museo como institución pública.

Goerge Brown Goode, secretario de la Institución Smithsonian y director de su Museo Nacional, propuso un detallado modelo de organización de museos en su discurso en el encuentro de 1895 de la Asociación de Museos Británicos, que representa el ideal al que aspiraban los museos de fines del siglo XIX.

En el texto de G. Brown, se encuentra unas ideas iniciales sobre cómo la institución museística debía concebirse por entonces. El autor se preocupa en proponer las características que definirían al museo en tanto que institución dedicada a la difusión del conocimiento y a la protección y utilización de las obras que conserva en sus colecciones. Sin embargo las limitaciones funcionales, y su alcance a todos los públicos se evidencian en el siguiente párrafo :

*“... su biblioteca debería contener sólo aquellos libros necesarios para el uso dentro de sus propios muros. Sus publicaciones deberían ser*

*solamente aquellas que (directa o indirectamente) son el resultado de sus propias actividades. Su labor docente debería limitarse a la que no puede ser realizada por otras instituciones.*

*(...) y la biblioteca y la sociedad científica no deberían penetrar en la esfera del museo, a excepción de localidades donde no se cuenta con éstos.”*

El espacio museístico, en sus inicios como institución cultural pública, mostraba un ligero atisbo relacionado con su función social y educativa, que sin embargo, quedaba un tanto relegada en pro de una conservación y protección del legado histórico y su estudio por profesionales e investigadores. Pero las funciones van mutando al mismo tiempo que las necesidades de unos y otros se altera, relacionadas con los cambios sociales.

La gestión museística tiene entonces un importante cometido, al tener que restablecer los cimientos ante los que fueron fundadas las instituciones.

El museo tal y como se concibió, se quedaba obsoleto para la nueva sociedad, y por tanto, debía de fijarse una nueva organización basada en estrategias con nuevas perspectivas y exigencias. Un aspecto a tener en cuenta es la formación en gestión que los directores y conservadores de museos poseen con respecto al puesto que desempeñan.

De los museos en especial, como instituciones culturales clave para el desarrollo social de un determinado entorno, se espera que ofrezcan una capacidad indiscutible en política cultural, y por tanto manejen los hilos de una sociedad, cumpliendo con su labor formativa e investigadora, con una base organizativa y económica específicamente diseñada para tal cometido. Patrick Boylan, comenta lo siguiente con respecto a esta cuestión: *“... con algunas excepciones notables, la investigación, educación y formación enfocadas específicamente a la gestión y administración del creciente número de estas (cada vez más complejas) instituciones culturales, parecen haberse quedado atrás con respecto al crecimiento en educación e investigación en política cultural.”*<sup>2</sup>

---

2 : Artículo de Patrick Boylan, “Una revolución en la gestión de museos, requiere una revolución en la educación y formación profesional en los museos”, ( BELDA. C, MARÍN TORRES, M.T. *Quince miradas sobre los museos*, 2002)

En las últimas décadas, se ha venido observando una serie de cambios, consecuencia de este replanteo de la génesis de la institución museística, en relación con el concepto de gestión y administración en este ámbito específico. En general se percibe que en las entidades culturales, existen ciertas deficiencias formativas en las personalidades que desempeñan la labor directora y gestora del centro.

Los cambios socioculturales a los que se remiten los museos para reestructurar su *leitmotiv*, tienen como consecuencia un cambio en la concepción de las competencias con las que deben contar los responsables encargados de que estas instituciones obtengan los resultados deseados. Es por ello, que las nuevas líneas de investigación y trabajo se centran en adaptar conocimientos sobre marketing, administración económica o gestión de recursos humanos a los directores o conservadores de los centros museísticos.

Existe un debate abierto sobre la adecuación del perfil responsable de un determinado museo: la capacidad gestora en términos económicos ante las cualidades intelectuales y culturales específicas. Debido precisamente, a estos cambios a llevar a cabo en las instituciones museísticas, como respuesta a las necesidades e inquietudes de una nueva sociedad, se establece una revisión de las características idóneas que deban configurar al responsable máximo de un determinado museo. En 1999 la Conferencia General de la UNESCO, se pronunció al respecto :

*“(ii) la promoción para crear capacidades en los Estados Miembros, el promover debates sobre los temas aparecidos en el informe Our Creative Diversity (Nuestra diversidad Creativa), el proveer servicios de asesoramiento para el diseño de políticas culturales y el apoyar programas de formación sobre gestión y administración de las instituciones culturales”.*<sup>3</sup>

Desde esta iniciativa, se plantea una investigación acerca de la labor desempeñada por las instituciones representativas en el campo museístico, y su correspondiente formación en las habilidades pertinentes para un adecuado crecimiento.

---

<sup>3</sup>: Conferencia General de la UNESCO, en 1999 (UNESCO Draft Programme & Budget, 1999, p.117)

Las conclusiones a las que se llega, permiten percibir los cambios a acontecer en el entorno cultural para alcanzar un futuro prometedor adaptado a las exigencias sociales.

La necesidad de una formación específica en el aspecto meramente económico y administrativo es una parte fundamental en la gestión óptima de una institución cultural.

Surge entonces la controversia en muchos profesionales del ámbito, en referencia a la necesidad de considerar en cierta forma, una entidad museística, como una empresa.

El entorno mercantil suele ser percibido como una amenaza para estas instituciones, ya que los sectores más conservadores, consideran las técnicas y estrategias seguidas en el mercado como un medio hostil para el avance del concepto de museo, como hasta entonces era conocido.

*“... El concepto de dirección como conjunto de ideas sobre el modo de gestionar organizaciones y empresas de un modo más eficaz es un invento del Siglo XX.”<sup>4</sup>*

Esta nueva idea es aplicable al movimiento regenerador que los museos han tenido en el último siglo, y por tanto, a pesar de sus detractores, necesario para una visión futura de las instituciones culturales y su respuesta a las presiones sociales.

Por tanto la formación en materia económica, así como en las correspondientes técnicas organizativas de los responsables primeros de las entidades culturales, será fundamental para un desarrollo óptimo de la institución.

Las nuevas estrategias seguidas deberán considerarse como una oportunidad, al ofrecer una serie de vías de actuación necesarias para la continuación de los centros museísticos, ante una sociedad cambiante, no una amenaza de desarticulación del sistema museístico.

Pero no sólo es relevante la formación y capacidades adecuadas en el perfil directivo de la institución.

Un museo debe convertirse en una fiel representación del entorno en el que se desenvuelve: *“Al constituir un servicio público, es mucho más necesario que su personal refleje la estructura general de la sociedad.”<sup>5</sup>* Como comenta K.Moore, la institución museística se ha planteado en las últimas décadas, un cambio en la organización del personal que conforme su centro.

---

4, 5: MOORE.K, *La gestión del Museo*, 1998.

Al igual que las competencias del dirigente máximo del museo , se han llevado a estudio con el fin de esclarecer cual es su perfil idóneo, el resto de personal que participe de la vida del centro , debe ser acorde a las necesidades que se pretende solucionar de cara a la sociedad. Surgen entonces, nuevos perfiles profesionales, como el Educador de Museos.

Desde el S.XVIII, se ha considerado la educación en el ámbito museístico como una función base en sus cometidos principales, pero no fue hasta este nuevo replanteamiento de las bases museísticas, no muchos años atrás, cuando la figura pedagógica es considerada de fundamental importancia, para un nuevo concepto de museo integrador, mediador y difusor de la cultura.

Los profesionales encargados de esta función , deben estar *“capacitados para analizar, diseñar, crear, dirigir, producir, gestionar, y evaluar proyectos didácticos de museos de arte con finalidades educativas para distintas modalidades de museos, adaptando sus conocimientos a las necesidades que generará la realidad museística, educativa y social en cada momento”*.<sup>6</sup>

Como bien especifican los autores de este texto, la figura del educador deberá considerar clave, en la nueva propuesta gestora de los centros museísticos.

Ya que la principal misión y función de los museos, radica en la base educativa que se ha pretendido reforzar en los últimos años, estos deben comportarse de cara al futuro como unidades gestoras de centros que funcionen como indicadores socioculturales.

Y para ello deberán convertirse en espacios cercanos a los ciudadanos, alejándose de esas instituciones marcadas por el clasismo, el conservadurismo, y la inaccesibilidad, que antaño definían a estos centros de la cultura y el patrimonio.

El modelo de museo anhelado, será el que se conciba desde sus inicios como educativo, sentando las bases de una institución regida por el carácter inclusivo de todas y cada una de las acciones llevadas a cabo desde su núcleo organizativo.

---

6 : HUERTA. R, DE LA CALLE. R, Espacios Estimulantes, 2007.

La comunicación, la difusión y la mediación serán aspectos claves en la función educativa que cualquier centro museístico, independientemente de su tamaño, temática o ideología, deberá acometer con el fin de proporcionar una respuesta a la sociedad a la que se debe. La historia gestora de los museos se ha visto involucrada en una serie de cambios obligados, ante las modificaciones surgidas a lo largo de los años en la propia sociedad.

Tras considerarse núcleos enfocados a la ilustración de las altas esferas sociales, coordinados por especialistas en la conservación de las colecciones expuestas, se llevan a cabo una serie de propuestas en las que investigar las vías más oportunas de desarrollo en el entorno museístico, surgiendo entonces el concepto de una gestión volcada en reforzar la comunicación con la sociedad.

Tras un primer periodo limitado a determinados sectores, por las condiciones intrínsecas a su concepción, el museo se reinventa, en parte forzado por las presiones económicas y ligado a su vez, a una sociedad que debe ser partícipe de las circunstancias que le rodean. El legado cultural que la historia ha dejado a la humanidad, no podía ser accesible tan solo a unos pocos privilegiados, y ante esta premisa, los museos se plantean una nueva concepción de sí mismos, investigando como provocar ese acercamiento al gran público, al que no habían prestado la atención suficiente.

### **3.2-Análisis de referencias nacionales e internacionales de gestión museística.**

Los grandes centros museísticos considerados los buques insignia de determinados países, no sólo deben considerarse como tal, por la calidad o cantidad de sus colecciones expositivas. Estos núcleos culturales deben sentar las bases ante las que los museos de categoría media se rijan. Es el caso del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en Madrid.

Como analiza Pilar de Miguel Blázquez, “... *el Museo Reina Sofía (..) ya tiene una visión moderna de lo que debe ser un museo. Incorpora nuevos conceptos como la comunicación con el público. Busca ser una institución abierta, viva y dinámica, frente a la visión anticuada y caduca de museo como “depósito” de un legado cultural.*

*Esta evolución surge empujada por el cambio que ha habido en la sociedad en los últimos años,...*<sup>7</sup>

Los acontecimientos ante los que se produce este cambio, son entre otros, la proliferación de un “ocio cultural”, como concepto a fomentar y explotar, y el uso potencial de los medios de comunicación, de la tecnología interactiva y de las redes sociales, para aumentar sectores de alcance. De modo relevante, en toda nueva concepción de Museo, se añade cómo principal línea de trabajo, el fomento de la capacidad educativa de sus recursos, convirtiéndose en el núcleo central de su labor como institución.

La Ley de Patrimonio de 1985, ya añadió por entonces, a lo que debía ser considerado como Museo, una serie de conceptos, que ilustran el cambio vivido en las últimas épocas: *Comunicar, educar y contemplar*, se convierten en las nuevas funciones con las que las instituciones museísticas moverán sus hilos para convertirse en parte activa de la sociedad. El cambio de definición en cuanto al concepto de museo, por parte de la legislación española, supone un reflejo de los anhelos sociales de la época por encontrar en estas instituciones algo más que colecciones de objetos expuestos. El Museo Reina Sofía se enfrenta ante este cambio de rumbo a una modificación en la formulación de sus objetivos, y por tanto, en las estrategias gestoras que conseguirán que la institución se convierta en un espacio para el desarrollo social.

El centro museístico Reina Sofía centra sus vías de trabajo en dos aspectos fundamentales en las que toda institución fijará sus intereses: La comunicación y la educación. La gestión de museos se transforma, estableciendo como principales prioridades la investigación y el desarrollo de los medios de comunicación con el usuario y los recursos educativos empleados para lograr una mayor interacción social. La falta de acceso por parte de determinados sectores a la cultura, hizo replantear el porqué de esa incomunicación entre el legado histórico cultural y la sociedad circundante. Por una parte, el acceso a las nuevas tecnologías ha supuesto el salto de un gran abismo en relación al binomio museo-visitante.

---

7 : BELDA. C, MARÍN TORRES, M.T. *Quince miradas sobre los museos.*

La proliferación de Webs institucionales, la presencia cada vez más común de la actividad cultural en las redes sociales y en definitiva, el dominio de los medios de comunicación por parte de una nueva generación, han logrado que los museos hayan ido poco a poco despertando de su letargo. Las técnicas expositivas también han tenido que adaptarse a la nueva ciudadanía, ávida de nuevas experiencias, alejadas de las acontecidas en los obsoletos espacios museísticos de antaño.

La nueva museografía, adquiere recursos fundamentales para acercar la información y el conocimiento a todo visitante que lo requiera: audiovisuales, interactivos, audioguías, han facilitado el acceso a usuarios, que no cuenten necesariamente con una formación específica en el tema expositivo en cuestión.

Los museos deben tener conciencia desde su gestión como instituciones al servicio de una comunidad, de la necesidad de que su mensaje sea transmitido a la sociedad de la forma más extensa posible. Teniendo en cuenta aspectos, como la integración ciudadana, la función educativa y formativa, deberán ser entendidas desde el órgano gestor, como el principal motor de cada una de las instituciones culturales existentes en la actualidad.

En el Museo Reina Sofía de Madrid, las propuestas en torno a este tema van desde ciclos de conferencias, cursos de formación del profesorado, lecciones de arte, visitas guiadas, apoyadas con interesantes publicaciones, guías informativas y guías didácticas, para trabajar en colaboración directa con los centros escolares que visitan el centro, como parte de sus actividades educativas, dentro de su currículo.

Otra aspecto a destacar, en la gestión museística es la capacidad de establecer un modelo organizativo que aglutine todas y cada una de los objetivos y funciones en las que trabajar y desarrollar. El Museo de la Ciencia y la Tecnología de Cataluña (MCTC), es una institución que depende del Departamento de Cultura del gobierno autonómico de Cataluña, regido por un Consejo.

*“ Su misión es preservar el patrimonio tecnológico del país, difundir la historia de Cataluña, fomentar las vocaciones científico-técnicas y vertebrar la museología de la ciencia y la tecnología”.*<sup>8</sup>

---

8 : LORD. B, LORD. D. *Manuel de Gestión de Museos*, 1997

El concepto que caracteriza a esta entidad reside en su modelo organizativo, y de este modo, en una alternativa gestora particular. El MCTC, se trata a su vez de diversos museos específicos, distribuidos en diferentes sedes: existe una sede central, en la localidad de Terrassa, a la que están adheridos 13 instituciones más, que giran en torno a este núcleo central. No se trata de una asociación de museos como es común en cualquier ámbito cultural, en la que las entidades de un mismo territorio se agrupan generando diversas posibilidades. La clave de esta red de museos, reside en la importancia que cada parte desempeña para con el resto, siendo fundamental, el correcto funcionamiento de cada una de ella, para el progreso positivo del conjunto.

Se trata de una gestión organizativa que compone un todo a partir de una serie de partes significativas y únicas, desde las cuales se generan toda la actividad.

Un aspecto clave en su éxito reside en la utilización del marketing como recurso ejemplar de difusión y comunicación. Cada museo posee una imagen institucional, que a su vez está ideada siguiendo una misma línea gráfica con el fin de que todas las instituciones que conforman la red se identifiquen en conjunto. Esta estrategia pertenece a un extenso e intenso plan de marketing que persigue la idea de fomentar el número de visitantes, empleando cada museo como reclamo de los siguientes.

Se trata de un modelo de organización gestora en el que los museos de menor tamaño y por tanto relevancia, obtienen un apoyo indirecto por parte del núcleo central de la red, nutriéndose así unos de otros, y fomentando una difusión ilimitada.

*“La gestión del MCTC se basa en tres ejes : la actuación por objetivos en que cada miembro del personal es responsable de un objetivo o de varios de ellos (...); la externalización de tareas específicas a empresas, asociaciones y consultores individuales (...); y la obtención de una financiación diversificada.”<sup>9</sup>*

De entre estas vías de desarrollo cabe destacar la opción de externalizar determinados trabajos desempeñados en el ámbito museístico.

---

9 : LORD. B, LORD. D. *Manuel de Gestión de Museos*, 1997)

Esta estrategia es cada vez más común como recurso empleado en la contratación de personal en las instituciones museísticas. Los trabajadores fijos se limitan a un pequeño número que ejerce las funciones principales organizativas, aumentando el número de contratados en forma temporal, según las necesidades específicas de cada espacio, ante una determinada actividad.

Las instituciones culturales se han visto desbordadas en cierta forma ante las necesidades que la ciudadanía de las nuevas generaciones anhela, viéndose obligados a incrementar el número de profesionales expertos en atención al público, educación, formación, etc. Sin embargo, los aspectos económicos que acusan comúnmente a los centros culturales, y en especial en los últimos años, han provocado que el personal que no es considerado indispensable en una jornada continua, dentro de la institución, se vea relegado a un segundo plano en la contratación considerada por los órganos gestores. Esta opción empleada en los últimos años, de forma prácticamente unánime se acompaña de la labor que los voluntarios culturales ofrecen, cumpliendo con un cometido necesario y básico en los museos, y supliendo la falta de personal remunerado que realice similar labor.

De esta forma, las entidades culturales intentan salvarse, optando por una gestión de recursos humanos, que defiende la cooperación y contratación de empresas anexas al museo, de una forma no fija, permitiendo una mayor flexibilidad de acción. El lado negativo de esta estrategia de contratación, es la falta de continuidad de los contratados, con la consiguiente pérdida del discurso y del *modus operandi* de una institución, lo que en algunos casos, podría resultar determinante en el éxito y la satisfacción del público visitante.

Otro aspecto a tener en cuenta es la profesionalización del personal trabajador del museo: Al modificarse las funciones museísticas a través de los tiempo, y en especial en este último siglo, las competencias profesionales de los trabajadores de los centros museísticos han ido cambiando forzosamente para adaptarse a los requisitos que las nuevas generaciones de público plantean. Los perfiles profesionales se llevan a debate y se redefinen, acorde con las alteraciones funcionales que se exigen, y que llevan a plantear

nuevos departamentos y por tanto cargos laborales específicos. Aún hoy día, esta cuestión está abierta, ya que no existe un modelo organizativo base, con unos perfiles incuestionables, sino que cada institución, cuenta con un determinado número de trabajadores dependiendo de innumerables factores, como económicos, directivos, políticos, etc.

En la gestión de instituciones culturales es necesario actuar teniendo en cuenta el entorno próximo, la situación geográfica del centro y la posible repercusión del mismo en un ámbito específico. El Museum Wharf, en Bostón surgió en los años 70 a partir de una renovación del Museo del Niño y del Museo del Transporte.

Las instituciones deciden el traslado de sus respectivas sedes independientes al quedar obsoletas, a una nueva zona de desarrollo urbanístico, creando un espacio conjunto en el que se compartían determinados recursos como el control de entrada, la tienda o la seguridad.<sup>10</sup> Ambas sedes establecen un acuerdo con el fin de aunar fuerzas y aprovechar la eficacia de disponer de determinados recursos de forma común.

Con esta intervención en el planteamiento organizativo, las instituciones saldrían beneficiadas al crear un espacio más potente y atractivo, gracias al cual, por otra parte, se verían afectados positivamente diferentes negocios y empresas de la zona.

Un Museo puede resultar un gen dinamizador clave, en un entorno determinado: el aspecto lúdico, educativo, formativo y social que desprende la idea de institución cultural, puede generar, si se conocen las estrategias óptimas, oportunidades de desarrollo a toda una comunidad.

Otro ejemplo de este tipo de gestión museística, se puede encontrar en el proyecto llevado a cabo en el Museo de Gernika, a partir de su proceso de renovación. El centro museístico se creó en el año 1998, por iniciativa del Ayuntamiento de Gernika-Lumo, con el fin de hacer constar ese trágico momento de la historia acontecido en tal emplazamiento.

---

10 : MOORE.K, *La gestión del Museo*, 1998

Tras unos años de funcionamiento, el museo de replantea su situación, llevando a cabo una importante reforma, que finaliza con la inauguración del nuevo Museo de la Paz de Gernika, en el año 2003.

Al proponer esta serie de cambios que afectarían tanto al diseño expositivo, como a la organización de la institución, se plantearon una serie de objetivos que se emplearían como base de este cambio de dirección. La principal idea a desarrollar, y a través de la cual se manifestarían el resto de objetivos, consistía en considerar este nuevo concepto de museo, como una pieza clave en el desarrollo cultural, económico y social de Euskadi.<sup>11</sup>

Como objetivos principales se tuvo en cuenta prioritariamente la adecuada y equilibrada relación entre el público visitante y el trabajo realizado por los servicios que ofrece la propia institución. De esta forma, se renovarían los espacios con un principal cometido: la aceptación y comprensión del usuario ante lo que está percibiendo y experimentando, a través de una “museografía interpretativa y comprometida”.

El aumento de ofertas de actividades y la rentabilización de la protección y difusión del patrimonio, fueron otros de los máximos objetivos de este proyecto. Las estrategias seguidas para tal propuesta, estarían basadas en un modelo gestor en el que primase la eficacia y eficiencia a través de un sistema organizativo equilibrado y rentable.

Los resultados de esta serie de actuaciones llevadas a cabo dentro de un proyecto que englobaba cambios tanto en la organización, como en el espacio museográfico, se han ido comprobando con el paso de los años, siendo muy positivos, al aumentar considerablemente el número de visitantes desde su renovación.

La labor llevada a cabo por la institución fue reconocida por la UNESCO, al otorgar en 2004 al Ayuntamiento de Gernika-Lumo, la mención de “Ciudad de la Paz”.

La consecución de este premio, sucede tras tres importantes acciones acontecidas en la historia reciente de la ciudad, comenzando por la reconciliación ente Gernika y Alemania,

---

11 : A.COLOMBO, D.ROSELLO, Gestión cultura. Estudios de caso, 2008.

la posterior creación del Centro de Investigación para la Paz Gernika Gogoratz, y culminando con la creación del Museo de la Paz de Gernika.

### **3.3. Hipótesis y objetivos deseables en la gestión museística.**

Tras el análisis desarrollado a cerca de los precedentes en la historia de la gestión museística, así como los ejemplos revisados de determinadas instituciones culturales en lo referente a su labor gestora en los últimos años, se perciben una serie de actuaciones clave a llevar a cabo en cualquier institución que desee el desarrollo óptimo de sus funciones. Estas actuaciones estarán basadas en el análisis y redefinición de aspectos clave que conforman la vida museística, y que se tratarán de observar a continuación.

#### *3.3.1 Planificación estratégica. El Plan Museológico.*

Cuando se habla de planificación estratégica relativa a una serie de instrucciones y consiguientes actuaciones, basadas en previas reflexiones, al enfocarse dentro del ámbito museístico, es convenientemente denominado Plan Museológico.

Como ya se ha mencionado, el museo hoy día es algo más que un mero expositor de colecciones científicas o artísticas. Las instituciones culturales se sitúan en el panorama actual como puntos de apoyo indispensables en el desarrollo social de un lugar. Teniendo en cuenta las características contemporáneas que llevan a replantear el modo operativo de estos núcleos culturales, es preciso que sean conscientes de la necesidad de un proyecto estratégico, que los defina como modelo de gestión cultural en sí mismos.

En España, este modelo gestor se lleva a debate cuando en 2005 se publica por parte del Ministerio de Cultura, los “Criterios para la elaboración del Plan Museológico”, elaborando entre 2004 y 2008 un Plan Estratégico de Museos, siguiendo las pautas propuestas. El fin de este manuscrito, es interceder en la creación de estrategias unánimes de cara a las funciones y objetivos que cualquier institución museística, sea cual sea su temática específica, debería acometer para su correcto desarrollo. Los museos han sido considerados desde las últimas décadas, como centros en constante cambio, debido fundamentalmente a que sus funciones intrínsecas varían en relación directa con los

cambios socioculturales y por tanto de las necesidades que el público demanda, así como, por la rentabilidad que cada vez con más presión se les exige a estos espacios.<sup>12</sup> Ante estas premisas, las instituciones culturales, guiadas en parte por la propuesta del Ministerio, potencian la creación de planes estratégicos, denominados en determinados ámbitos planes museológicos, o simplemente conjunto de acciones que pretenden organizar los objetivos reales de cada una de las instituciones existentes, proponiendo actuaciones para ser llevados a cabo.

Una de las partes fundamentales que compone el denominado Plan Museológico, editado por el Ministerio, es el plan anual de actividades, cuya creación por parte del órgano directivo de un museo, como exige el vigente Reglamento de Museo de Titularidad Estatal (Real Decreto 620/1987). Pero, independientemente de la titularidad que cada institución posea, es obvio, que este tipo de proyecto planificador, facilita en gran medida la labor que cada museo debe desempeñar, como fiel reflejo de una sociedad. Dentro del Plan Museológico propuesto por el Ministerio de Cultura en 2005, las líneas de trabajo a analizar se compondrán de los siguientes programas básicos:

1. Programa Institucional
2. Programas de Colecciones
3. Programa Arquitectónico
4. Programa de Exposición
5. Programa de Difusión y Comunicación
6. Programa de Seguridad
7. Programa de Recursos Humanos
8. Programa Económico.

Partiendo de un análisis previo de la respectiva historia y fundación de un museo cualquiera, y por tanto de su razón de ser, se irán planteando las perspectivas en las que se verá inmersa la institución, tras la definición de los objetivos que compondrán el Plan Estratégico.

---

12 : *Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica, 2006. Museos y Planificación: Estrategias de futuro. Ministerio de Cultura*

### 3.3.2 Perfil del Gestor/Director/Conservador

El plan de acción abordado en el apartado anterior, deberá ser elaborado principalmente por el director de la institución , apoyado en las pautas básicas de desarrollo establecidas , y siguiendo un modo de trabajo participativo, en el que los distintos departamentos aporten su particular visión de las estrategias necesarias a seguir para un trabajo global. Centrándose en el perfil del alto cargo directivo, encomendado en cada museo, cabe mencionar, que en los últimos años se ha llevado a discusión las competencias necesarias para la ocupación de este tipo de puesto.

Se diferencian varias misiones que el máximo cargo de un museo debería acometer. Por una parte, se situaría las actividades propias del comúnmente denominado *Conservador de museos*, cuyo más importante responsabilidad sería hacer accesibles las grandes obras artísticas al público , de la forma más amplia posible, sin por ello dañar el propio valor de éstas .<sup>13</sup>

Se encargarían por tanto, dentro de cada institución, de mantener sus colecciones en perfectas condiciones, de proponer las estrategias necesarias para su exhibición, así como de gestionar posibles nuevas adquisiciones para su colección o para las diversas exposiciones temporales, acontecidas en sus espacios.

Así pues, este perfil profesional es el que se ha venido empleando para definir al responsable de gran número de instituciones, en las décadas precedentes, si bien es cierto, que no todos los centros museísticos plantean las funciones directivas de un mismo modo.

Sin embargo, las nuevas funciones que los museos proponen, necesitan de determinadas competencias para ser llevadas a cabo de forma óptima .

En los primeros museos, la prioridad era la colección, su conservación, análisis, investigación y protección, y por tanto, el máximo cargo de la institución, centraba su labor en esta serie de cometidos.

---

13 : MONTEBELLO, P. *El Museo : Hoy y Mañana*, 2010)

Hoy en día , y tras la reestructuración realizada en la nueva museología, los ámbitos de acción por parte del museo se diversifican, atendiendo de primera mano, la función pública, en la que intervienen aspectos como la educación, la mediación, la formación y la comunicación . Ante estas nuevas vías de desarrollo, es necesario considerar y admitir las competencias con las que debería contar el gestor en el que recaiga la responsabilidad de una determinada institución.

En museos, de gran dimensión, en cuanto a recursos, las tareas se disgregan adoptando diferentes roles, y separando las distintas funciones en diferentes perfiles profesionales. Lo ideal en cuanto a las capacidades del alto cargo de la entidad museística, sería que pudiera contar con una formación multidisciplinar, en la que al margen de la materia representativa del museo que dirige, ya sea arte, ciencia, o arqueología, entre otras muchas, tuviera altas nociones de gestión económica y de recursos humanos, así como educativas y comunicativas, con el fin de saber dirigir los distintos departamentos con los que cuenta cada institución.

Pero la realidad está lejos de ser ésta en la gran mayoría de casos, siendo lo más común, la realización de funciones múltiples por parte de un personal no especializado en todas y cada una de ellas.

La opción más propicia en cuanto a una hipotética gestión ideal, llevada a cabo tan solo en espacios con más posibilidades, sería considerar la figura gestora como un profesional apto para cuestiones organizativas y directivas, al margen de su necesaria formación específica artística, científica, o histórica. A partir de él, surgirían inmediatamente bajo su cargo, una serie de responsables de los distintos departamentos en los que debería dividirse un museo (Didáctica, Difusión, Comunicación/Marketing, Colecciones, Administración, Documentación, etc), que dirigirían a su vez a un grupo organizado de personal del área específica que dominan.

Estos serían los máximos encargados de que cada una de las piezas que componen la estructura organizativa de un museo funcionasen, únicamente bajo la supervisión del Director gerente , quien dará el visto bueno final, a las estrategias trazadas y desarrolladas por cada departamento, y por tanto de cada grupo de trabajo.

Sin embargo, la situación que comúnmente se observa en museos de capacidad media, es muy distinta, existiendo gerentes que realizan innumerables labores, ante la inexistencia de personal especializado en las distintas líneas de trabajo que una institución cultural, de carácter público necesita, proliferando por otra parte, una serie de cargos sin una ocupación específica y con una existencia cuestionable. En general, la problemática que se ha venido analizando en la gerencia de espacios museísticos, es la falta de formación específica que los nuevos directores debieran tener en cuestiones como política y gestión estratégica y financiera, recaudación de fondos, marketing, gestión de inmuebles y servicios, y gestión de recursos humanos.<sup>14</sup>

Esta situación provoca que las nuevas tareas a las que se enfrentan las instituciones abiertas a un público amplio, no sean todo lo acordes que debieran, con respecto a las expectativas que la masa de visitantes ansía. La redefinición de este perfil directivo, en lo referente a su formación específica y complementaria, así como la estrategia organizativa de personal a su cargo es un punto fundamental en el desarrollo de la gestión museística ante el avance de los tiempos.

### *3.3.3 Recursos humanos / Profesionalización de perfiles*

De igual forma que la definición del máximo representante de una institución museística se ha visto mutada y adaptada progresivamente con el paso de las décadas ante los cambios socioculturales, el resto de personal que genera la actividad dentro de un museo, ha tenido que ser revisado, hasta el punto de cuestionar determinados perfiles profesionales, al mismo tiempo que se generaban otros más especializados.

Ante las nuevas perspectivas que se van sucediendo en las instituciones culturales, los profesionales que se dedican a llevarlas a cabo, han tenido que ir modificando sus capacidades y competencias. Nuevas líneas de trabajo que se han reforzado o simplemente, creado especialmente para esta nueva forma de entender los museos, son por ejemplo, la educación o didáctica de museos, el marketing o comunicación, y la difusión y acción cultural.

---

14 : BELDA. C, MARIN. M.T, *Quince miradas sobre los museos*, 2002.

Estos nuevos perfiles profesionales se añaden a la redefinición de otros ya existentes, como es el caso del gestor, mencionado y analizado anteriormente.

Las nuevas funciones a desempeñar por el personal de los museos actuales, requerirán habilidades especiales tales como, conocimientos de educación enfocada a diferentes sectores (niños, adultos, colectivos especiales, visitantes con necesidades específicas ...), Marketing y técnicas de comunicación o nuevas tecnologías de la información haciendo especial hincapié en el dominio de recursos interactivos.

Ante tales necesidades resulta un tanto complejo lograr una profesionalización tan específica, en parte debido a la cantidad de ejemplos diferentes de instituciones museísticas con sus respectivas características (arte, arqueología, ciencia..), y por tanto su propia especificidad, y por otra parte, la falta de formación, tanto externa (Universidades), como interna, como forma de crecimiento y promoción dentro de la propia institución. Esta situación viene cambiando desde hace unos años, con la proliferación de estudios especializados en el ámbito museístico y de gestión cultural a nivel de postgrado universitario, a pesar que la formación in situ del personal propio de los museos no está tan reforzada.

Sin embargo, la trayectoria ha sido breve desde que esta nueva noción de espacio dedicado al servicio público y su desarrollo, y por tanto, aún queda camino por recorrer hasta conseguir los perfiles más adecuados para una actividad ideal dentro de cada museo en particular.

Una cuestión fundamental en este tema, es la estructura organizativa que todo el equipo de personal, que forme parte del museo logre crear. Como se ha tratado en el apartado anterior, el estado ideal en un museo medio sería la existencia de un director al que quedarán relegados un representante al menos de cada departamento fundamental para el desarrollo óptimo de un museo, y a partir de ahí funcionar en pequeños equipos dentro de cada área específica. En base a esta organización, los diferentes grupos estarían especializados en cada una de las líneas de trabajo que se esperan de una institución museística, situándose bajo la supervisión y tutela directa del

director/gerente/conservador. Una observación clave en este tipo de estructura, es la comunicación necesaria entre los distintos departamentos, ya que, al margen de que cada uno de estos desarrollo una labor específica, todos forman parte de un mismo espacio y un mismo cometido, y como consecuencia, toda actividad generada debe estar en consonancia con el resto.

En conclusión, y de cara a una evolución constante y progresiva en lo que a recursos humanos de una institución cultural se refiere, los dos aspectos básicos a tener en cuenta serán, por un lado, la revisión del organigrama estructural, que delimite la función específica de cada individuo y su relación con el resto, y por otra parte la especialización de cada uno de esos cargos laborales, atendiendo primeramente a las expectativas que el gran público anhela en los nuevos tiempos.

#### *3.3. 4 Funciones/Objetivos de la gestión museística: Servicio Público.*

Tras analizar la cuestión organizativa relativa a la actividad laboral dentro de una institución museística, es momento de reflexionar a cerca de que objetivos deben establecerse de cara a un proyecto global museístico, a llevar a cabo por el conjunto estructural del mismo.

El reciente cambio de rumbo histórico dentro del mundo cultural, y en concreto en el modo de actuación en los museos, ha llevado a definir unos nuevos objetivos en su plan básico de acción, centrados primordialmente en atender y satisfacer al gran público. Los museos se conciben ahora como núcleos de desarrollo social, como fuentes impulsoras de la sociedad y su cultura. En determinadas ocasiones, aportan incluso una transformación del entorno ciudadano a partir de su implantación en espacios en declive, apostando por la integración y la educación de determinados sectores.

Como se ha tratado con anterioridad, para un museo, es indispensable poder definir dentro de su plan museológico, la misión específica en la que se volcarán todos los esfuerzos realizados por el conjunto de personal implicado. La misión debe definir cual es el propósito de actuación de la institución, cual es su razón de ser y su cometido

específico, ya que no todos los museos son iguales, y por tanto su campo de actuación debe ser el mismo.

La misión global se definirá a partir de una serie de objetivos particulares, que destaquen cada una de las actividades a desarrollar por los distintos departamentos que constituirán el museo. Estos objetivos tendrán en cuenta el origen fundacional de la institución, así como su principal cometido en el momento de su génesis.

No obstante, este aspecto tan sólo marcará una referencia, ya que un museo deberá revisar periódicamente su plan de acción, y por tanto cada uno de los objetivos y sus correspondientes estrategias para ser llevados a cabo. Un museo es un organismo vivo, en constante evolución, al ser parte promotora del desarrollo sociocultural de una época, y por tanto no debe anclarse en una serie de ideas establecidas en un determinado tiempo. Es precisamente en estos últimos años, cuando más consciente resulta el concepto evolutivo del museo como institución al servicio de una sociedad, y por tanto fiel reflejo de la misma y de sus cambios.

En cuanto a los objetivos concretos a tener en cuenta por un museo, como se ha mencionado, cada centro configurará, dentro de un trabajo conjunto y participativo de cada área influyente de trabajo, una serie de líneas de desarrollo en las que se impondrán los principales cometidos en los que investigar y actuar. Los principales aspectos a considerar se centrarán en la educación, la adquisición, la conservación y la investigación. Sin embargo, una serie de claves comunes deben destacar por encima de las específicas a cada institución, describiendo el principal fin de un centro cultural, como núcleo del desarrollo social:

El fomento de un museo como espacio para la educación no formal, como lugar de reflexión y de inspiración, como centro de formación, como epicentro para el fomento de una sociedad integradora y en definitiva, como reflejo de inquietudes y necesidades e impulsor de ideas innovadoras surgidas de la comunicación entre los miembros de una comunidad.

Para que estos objetivos lleguen a ser resueltos y cumplidos, es necesario un

estudio preliminar del tipo de sociedad que puede acceder al centro museístico, y por tanto de las características que los definen, y que exponen sus necesidades y preferencias. Quizá no sea posible un alcance total y global, ya que determinados sectores nunca se sentirán atraídos por los contenidos de estos centros.

No obstante, a partir de esta premisa, cada museo actuará del modo más oportuno y óptimo posible para que sus instalaciones y contenidos sean lo más accesibles posibles, y por tanto, atractivos para el mayor grupo de ciudadanos posible. Cada espacio deberá estudiar y analizar su entorno de alcance y actuar en consecuencia, ya que el museo deberá configurarse como un lugar de acción y reacción para con la sociedad que le rodea, y por tanto deberá conocer sus anhelos y expectativas.

### 3.3.5 *La rentabilidad de las Instituciones museísticas: Marketing cultural.*

En el momento de considerar el museo como un espacio público, se lleva a cabo un replanteamiento de cómo hacer llegar la misión de éste a una sociedad que tradicionalmente no se había sentido involucrada en este entorno.

Por otra parte, también es cuestionable los medios comunicativos a emplear, ya que al igual que el concepto de sociedad ha variado, también lo han hecho los recursos utilizados como medios de difusión y comunicación.

Queda patente que el concepto de museo ha cambiado conforme lo ha hecho la ciudadanía representativa de la época. El grupo de individuos que conforma la sociedad requiere ahora nuevos alicientes, nuevas vías de aprendizaje, nuevas formas de ocupar y disfrutar de su tiempo, más limitado que antaño, y desea por tanto, espacios dónde disuadirse, divertirse y entretenerse. No se trata de convertir las instituciones culturales en parques de ocio superficial, sino en adaptar los recursos pertinentes para lograr crear una competencia digna y atractiva.

La opción de asistir y disfrutar de un museo, no debe plantearse como algo elitista y distintivo, sino como parte de las muchas posibilidades que la sociedad cultural en la

que vivimos puede ofrecer. Para esta tarea de convertir a los museos en centros para disfrutar de la experiencia estética, del conocimiento y del aprendizaje informal, es necesario asumir que existen determinadas estrategias llevadas a cabo en el mundo empresarial, que resultarán muy beneficiosas para alcanzar los objetivos establecidos por cualquier institución cultural.

El Marketing es definido como *“un proceso de intercambio entre quienes buscan un producto o servicio y quienes pueden suministrarlo , (..) Un proceso social y de gestión por medio del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación , oferta e intercambio de productos de valor con otros individuos o grupos”*.<sup>15</sup>

Kotler analiza la definición de marketing, haciendo ver como sería perfectamente válida para el ámbito museístico, ya que en las experiencias desarrolladas en un museo, la idea de intercambio que describe el autor es intrínseco al concepto del mismo. Esta relación existente entre institución y público, es la que en los nuevos tiempos se ha llevado a estudio con el fin de optimizarla y por tanto salvar la existencia de los museos, tan cuestionada en diversas ocasiones.

El marketing surge como una inestimable ayuda en el momento de intentar conseguir una serie de respuestas ante la falta de público en las instituciones museísticas, y por consiguiente estudiar las posibles técnicas que logren mejorar esta situación. Las estrategias seguidas por este sistema consiguen analizar los sectores de visitantes potenciales y descubrir que actuaciones son las que consiguen atraer su atención.

Considerar un museo como si de una empresa se tratara, puede ocasionar ciertas ventajas en lo que a rentabilidad y éxito de público se refiere. Las diversas acciones que surgen a partir del marketing, como técnica destinada a una mejora de la situación de los últimos años dentro de los museos, son entre otras, el estudio de públicos en los que se advierte las necesidades, preferencias y en definitiva que tipo de experiencia busca un individuo en un museo.

---

15 : P. KOTLER, *Estrategias y marketing de museos*, 2008.

De esta forma, se vislumbra cuales son los condicionantes negativos que consiguen provocar la falta de asistencia en una determinada institución, y aceptar cuales pueden ser los fallos y debilidades de la misma. Será el momento entonces de diseñar un proyecto de actuación, con el fin de captar más audiencias y lograr expandir la misión del museo a todos los sectores de la sociedad posibles. La tarea entonces es contemplar las estrategias necesarias, para conseguir atraer el público que hasta entonces no se había sentido interesado o atraído por participar de la experiencia museística, sin olvidar fidelizar al público que ya asistía al centro, renovando sus expectativas con diferentes propuestas.

Una parte fundamental en este proceso, es el diseño de una imagen y por tanto de una identidad que logre captar la atención, siendo a su vez representativa de la misión llevada cabo por la institución. A este paso se une la difusión cada vez más imprescindible en los medios, y sobre todo en las redes sociales, recurso ágil, inmediato y de alcance ilimitado para transmitir toda información que acontezca en el museo. Del modo en que estos datos se manifiesten, y sobre todo, que datos sean los transmitidos, se encargarán las técnicas de marketing.

En conclusión, el museo debe adaptarse a la situación actual, que ha provocado un cambio en la mentalidad social, y recurrir a estrategias basadas en el marketing comercial, adaptadas a este ámbito, para mejorar la afluencia de público, mediante la optimización de la imagen pública de la institución o el proyecto de actuaciones enfocado a una programación abierta y polivalente, y por otra parte, apoyar la gestión principal ofreciendo recursos para potenciar las claves económicas que logren la supervivencia de cada institución cultural, como por ejemplo el alquiler de espacios anexos, el correcto precio de las entradas, o la consecución de patrocinadores que aporten capital para el desarrollo de determinadas actividades.

### *3.3.6 Exposiciones temporales: Dinamización*

Una de las partes fundamentales a partir de la cual se establece el éxito de un

museo, es que la programación de exposiciones temporales sea lo más acertada posible. Los museos se han dado cuenta de la importancia de establecer cierta prioridad a proyectar constantes muestras, como método dinamizador y potenciador de públicos. Hoy en día los museos pretenden dejar de ser templos infranqueables, al alcance de unos pocos, para convertirse en núcleos donde se ofrezcan multitud de ofertas experienciales. Las exposiciones temporales, sirven para dinamizar tanto el público asiduo, dándole nuevos motivos para volver al recinto, como para dar un toque de atención a sectores diferentes que hasta entonces no se habían sentido interesados con las colecciones permanentes existentes.

Para que estas muestras tengan el éxito propuesto, habrá que tener en cuenta diversos aspectos.

*-Coordinación del equipo de personal.*

Las nuevas exposiciones requieren nuevas propuestas para un público diferente. Esto se consigue con el planteamiento adecuado desde su inicio. La coordinación entre los diferentes miembros del equipo que participe en el proyecto expositivo, debe ser perfecta, para que todas las partes que componen cualquier muestra resulten. Tanto el responsable de colecciones, como el educador o el diseñador de espacios, deben actuar en consecuencia, y bajo la batuta de la gestión directiva que establecerá desde el comienzo los objetivos a conseguir con el proyecto, y en los que primarán el efecto que produzca en todo espectador el conjunto de acciones planteadas alrededor de la exposición.

*-Museografía /Diseño expositivo.*

Una parte fundamental en ese trabajo coordinado, es el realizado a cargo del diseñador de espacios. Los nuevos planteamientos expositivos recurren a nuevas técnicas y recursos para potenciar el diálogo que debe acontecer entre obra expuesta, espacio que la contiene y espectador que la recibe. El espacio contenedor debe propiciar de la forma más adecuada que esta relación surja, y sea lo más positiva posible, generando multitud de

experiencias sensoriales y participativas. Desde el diseño de la estructura que contenga la colección, hasta los recursos interactivos o audiovisuales que fomenten las sensaciones, deben ir acorde con el objetivo del discurso a desarrollar, teniendo en cuenta los distintos modos de recepción de información que los diversos sectores de público potencial puedan tener.

*-Actividades de extensión.*

Las actividades complementarias que se realizan comúnmente con las exposiciones permanentes, son un recurso imprescindible para acompañar a las muestras temporales propuestas por los museos. El programa de actividades puede resultar muy útil para completar todo el discurso implícito en una determinada muestra, con la propuesta por ejemplo, de conferencias referentes a la temática o artista en cuestión, jornadas de formación, talleres, conciertos o simplemente visitas guiadas específicas.

Se trata de fomentar actividades que acaben formando a un público en el que prime la reflexión y el dialogo y se propicie la actuación a partir de las inquietudes surgidas.

A través de la gestión museística se plantearán los nuevos formatos culturales, que propiciarán como principal cometido, la apertura conceptual de sus espacios y la consiguiente democratización de los conocimientos que de ellos surgen.

#### **4. MÉTODO: Estudio de caso práctico.**

Tras realizar un repaso a través de la historia gestora de los museos desde su constitución, así como por la actual situación que domina los principales centros museísticos a nivel nacional e internacional, se propone a continuación una visión cercana, real y contemporánea del funcionamiento de un museo concreto.

El centro escogido para tal investigación *in situ* es uno de los más importantes museos a nivel regional de Murcia: El Museo Arqueológico.

Se trata de un museo de nivel medio, que sin embargo acoge las colecciones arqueológicas más importantes de la región murciana, siendo uno de los centros más relevantes del entorno. Se analiza este centro, como ejemplo de un modelo gestor medio, como el que pueden seguir muchas instituciones actualmente, con sus respectivas limitaciones y potenciales actuaciones.

#### **4.1 El Museo Arqueológico de Murcia: Historia de un modelo gestor.**

El Museo Arqueológico de Murcia comenzó su andadura como tal, junto al entonces denominado Museo de Pintura y Escultura, ahora Museo de Bellas Artes , creándose ambos por Reales Ordenes del Ministerio de Fomento en 1864.<sup>16</sup>

Anteriormente a esta fecha, la Comisión Provincial de Monumentos consideró la idea de crear un “Museo de Antigüedades”, en 1862, que fue desestimada en un principio, para materializarse dos años más tarde con la fundación del museo.<sup>17</sup>

Situado en un primer momento en el Salón de Oriente de los Infantes, se traslada en 1866 al llamado edificio del Contraste, cambiando su denominación a Museo Provincial Artístico -Arqueológico .

En 1898, las colecciones pasaron a disposición de la Dirección General de Instrucción Pública de 9/11/1/1898, cambiando también de ubicación tras la construcción de un nuevo edificio, que años más se convertiría en la sede del actual Museo de Bellas Artes de Murcia, inaugurado en 1910. En dicho inmueble, convivieron las sedes de los dos museos principales regionales: El Museo Arqueológico y el Museo de Bellas Artes de Murcia, contando con una gestión directiva conjunta y estando vinculados a su vez a los servicios del Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos , entre los años 1898 y 1921.

---

16 : “El Museo Arqueológico de Murcia. Un Proyecto de Museo para la Murcia del S.XXI. *Luis E. de Miquel Santed*. Revista Museo, Nº14, Año 2009. XII Jornadas de Museología.

17: “El Museo Arqueológico de Murcia. Un museo del S.XXI”, *Mari Ángeles Gómez Ródenas. Isabel García Fernández*. Revista Verdolay , Nº 9, Págs. 407-423.

Durante los años siguientes, se sucedieron una serie de cambios a nivel directivo, que fueron provocando diversos cambios ,sobre todo en los años cuarenta al atravesar problemas económicos que definieron las actuaciones llevadas a cabo en ese periodo temporal. Fue en 1953, cuando la colección arqueológica se traslada a su definitiva sede, en la Avenida Alfonso X de Murcia : La Casa de la Cultura, nuevo Palacio Provincial de Archivos, Bibliotecas y Museos, dónde se constituyó el Museo Arqueológico Provincial. En esa época fueron directores del museo, entre otros, Andrés Sobejano y Manuel Jorge Aragoneses, que emplearon su mandato en acondicionar la colección a los nuevos espacios museísticos.

Por otra parte, en 1962, tanto el edificio en el que se albergó el museo, como las colecciones arqueológicas de las que se disponía, fueron declarados Monumento Histórico -Artístico, reafirmando la importancia cultural del conjunto, y siendo considerado como un núcleo clave del patrimonio de la región. Más adelante, ya en 1973, surge una nueva estructuración, creándose el Museo de Murcia, en el que ambos museos (Bellas Artes y Arqueológico) quedarían unificados, diferenciándose únicamente dos secciones principales, correspondientes a las distintas colecciones.

Nombres como José Antonio Melgares Guerrero, Pedro Lavado Paradinas o José Miguel García Cano, fueron los encargados de gestionar y normalizar las vicisitudes a las que el centro se enfrentaba, proponiendo de nuevo, nuevas reformas en la exposición de las colecciones de las que se disponía, y aumentándolas a su vez, con las nuevas adquisiciones procedentes de las excavaciones sucedidas entonces.

El 14 de Diciembre de 1984, por resolución de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura, se hizo efectivo el Convenio entre la Administración del Estado y la Comunidad Autónoma de Murcia por el que se transfirieron a ésta las competencias sobre la gestión del museo, de titularidad estatal.

En este momento el Museo de Murcia queda suprimido por Ley de Presupuestos Generales del Estado para 1985, num. 50/1984, 30 de Diciembre, artículo 85 , y sustituidos por los Museos de Bellas Artes y Arqueológico de Murcia.

Hasta 1997, la dirección del centro pasa por manos de Pedro Lavado Paradinas y Jose Miguel García Cano, pero es en este año, cuando se extingue la figura de Director del Museo de Murcia, sustituyéndose por la de Director del Sistema Regional de Museos, siendo tal responsabilidad entonces de Lourdes Avellá Delgado.

Ya en los años siguientes, y entrando en el S.XXI, la figura del director desaparece, pasando entonces la gestión del museo a manos de los conservadores del cuerpo, sucediéndose entonces y hasta la actualidad : Pedro Ballesta Gomiz, María de los Ángeles Ródenas, Antonio Poveda Navarro y Luis E. de Miquel Santed (actual).

El Museo Arqueológico se crea como tal, independiente del Museo de Bellas Artes, definitivamente en el año 2003, por Orden Ministerial , el 7 de octubre de 2003. La titularidad de la institución, sería por tanto estatal, pero no su gestión, ya que correspondería a la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia , a través de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales.

Fue en estos últimos años cuando se estaría llevando a cabo una exhaustiva reforma museográfica, acometida concretamente entre los años 2000 y 2007. Tras los intensos cambios tanto a nivel directivo, en cuanto a titularidad y con respecto a la sede física del museo, se proyecta una nueva generación de la institución, que comenzaría por una redefinición completa de la disposición de la colección arqueológica en los espacios expositivos, teniendo en cuenta en primer lugar los cambios acontecidos a nivel sociocultural y por tanto las nuevas necesidades del público visitante.

#### **4.2 La renovación museográfica: un cambio de rumbo.**

Con motivo del proyecto de renovación museográfica al que se sometió el espacio museístico, el edificio llevó a cabo una serie de transformaciones clave en todo el edificio. En una primera fase se procedería al desmontaje de toda la exposición permanente, existente a principios del año 2000, así como el total de las piezas que conformaban la colección arqueológica, con el fin de llevar a cabo la reforma del espacio.

Un aspecto clave planteados en este proyecto, será la incorporación de la primera planta al espacio expositivo , ya que hasta entonces, había desempeñado la función de Biblioteca Regional, como parte del Museo Arqueológico. Al trasladar la biblioteca a una nueva sede en la ciudad, este espacio quedaría liberado para disponer del mismo en el discurso museográfico. Se llevaron a cabo también en estos primeros años, una serie de mejoras tales como nuevos sistemas de electricidad y climatización, así como una redistribución de los departamentos como biblioteca, almacenes o taller de restauración.

La segunda gran fase de esta proyecto se llevaría a cabo a cargo de la Comunidad Autónoma, que desarrollaría las obras de remodelación de la segunda planta del edificio, al trasladarse el Archivo provincial, tal y como lo hiciera la Biblioteca anteriormente, a una nueva sede específica. Será entonces cuando se realicen de manera conjunta una remodelación de cada uno de los espacios que conforman el edificio en el que se albergará a partir de 2007 el nuevo Museo Arqueológico de Murcia.

Para llevar a cabo tal empeño, se encarga el proyecto principal a la museóloga Isabel García, y a las empresas expertas en museografía y arquitectura de museos, *Entorno* en un primer momento, y más adelante *Expociencia*. Importantes fueron las aportaciones en el trabajo de especialistas como Antonio Poveda Navarro y M<sup>a</sup> Ángeles Gómez Ródenas, quienes lograron coordinar el proyecto renovador, apoyando la realización del discurso museográfico y museológico, logrando finalizar el proceso, inaugurando el centro en el primer trimestre del año 2007.

El proyecto museológico que entonces se plantea tiene como fin ampliar el campo de actuación, en lo que al aumento de visitantes se refiere. Los puntos básicos del proyecto museológico se basan principalmente en el respeto por la historia contada, siguiendo prioritariamente un orden cronológico en la disposición de la colección arqueológica para la creación del recorrido museográfico, consiguiendo que el espectador se sienta partícipe del discurso evolutivo narrado. El nuevo museo sería concebido desde una perspectiva sociocultural contemporánea, haciendo hincapié en las necesidades,

expectativas e inquietudes que el usuario medio inspira. En las últimas décadas, los museos han pasado de ser un simple espacio obsoleto con un conjunto de obras dispuestas sin ningún recurso complementario añadido, a convertirse en espacios que sugieran e inviten a participar de una experiencia completamente diferente, inspiradora y memorable. En el caso del Museo Arqueológico de Murcia, la experiencia de los vaivenes acontecidos desde sus orígenes, hicieron replantear tanto el proyecto museológico, dónde asentar las bases objetivas de la institución, como su materialización sucesiva en el diseño museográfico de las distintas salas que en las que se dividiría el espacio expositivo.

Los criterios principales que definieron el proyecto de diseño tuvieron en cuenta al visitante, como eje de cada una de las cuestiones que pudieran surgir. Se propone un museo dinámico, activo, que provoque en el usuario una curiosidad constante por ir adentrándose en el mundo de la arqueología murciana, avanzando sala por sala en el recorrido museográfico.

Para ello se emplean los recursos pertinentes, comenzando por el diseño de un espacio “oscuro”, siguiendo el estilo del Museo de Arqueología de Alicante, en el que predomina una sensación escenográfica y teatral, poniendo especial énfasis en destacar de un modo purista las piezas que componen la colección. A este particular estilo, le acompañarán recreaciones, dioramas a escala, maquetas y equipos interactivos que fomentarán una visita atractiva y amena, al mismo tiempo, que completamente educativa.

La circulación a través de las salas, se creará siguiendo un esquema anular, para que el propio paso a través de las salas guíe al visitante, y le permita avanzar con facilidad. Al mismo tiempo que se propone un espacio pensando para el espectador, también se tiene en cuenta las labores propias de una institución de este tipo, ejecutando un diseño factible, para una correcta conservación de la colección , así como susceptible de una determinada variabilidad , propia de un museo de este siglo, en constante mutación y regeneración.<sup>18</sup>

---

18 : Isabel García. Sonia Díaz. Gabriel Martínez. “*Museo Arqueológico de Murcia*”, Revista de Museología. Año 2005

Se idea un museo adaptado a las nuevas generaciones de espectadores, ante los cuales, el concepto de comunicación ha cambiado, recurriendo a nuevos formatos que permiten una experiencia más completa y dinámica.

Junto al discurso concebido para la exposición de la colección arqueológica permanente, se reserva un espacio en la planta primera del edificio, al término del recorrido museográfico de la exposición permanente, ideado para las diversas muestras temporales que se oferten por parte de la institución. Las exposiciones temporales vienen siendo un motor revitalizador en las últimas décadas, aportando gran parte de la actividad diaria de un museo cualquiera.

El Museo Arqueológico de Murcia, en su deseo de adaptarse a los nuevos tiempos recurre a esta sala, para dinamizar con muestras preferentemente relacionadas con el mundo arqueológico, el sector de visitantes que puedan asistir al museo.

Esta nueva perspectiva, basada en un conjunto de recursos, que han tenido en cuenta las nuevas vías de desarrollo museológicas y museográficas, definen lo que actualmente es, un museo capaz de cumplir con las expectativas de una sociedad en constante evolución.

#### **4.3 Análisis comparativo: Gestión museística en la Región de Murcia en el S. XXI.**

La gestión museística en la Región de Murcia, tomó un nuevo rumbo a partir de principios del S. XXI. En torno al año 2003, se propone llevar a cabo una remodelación del sistema regional de museos, que ya se venía gestando años atrás, a través de sutiles iniciativas.<sup>19</sup>

Pero es a partir de estos años, cuando se impone una nueva fuerza para acometer el tan ansiado cambio de las instituciones museísticas de la región murciana.

---

19: “La gestión museística en la Región de Murcia: logros y perspectivas”, José Miguel Noguera Celdrán, Revista de Museología, 2005.

Tras un análisis de la situación anterior, en la que se percibían todas las carencias ante las que se debía actuar, así como las posibilidades que tanto las colecciones disponibles como los espacios museísticos ofrecían, se decide apostar por una renovación de las principales instituciones del panorama murciano: los museos de Bellas Artes y de Arqueología de Murcia, y el Museo de Arte Ibérico de “El Cigarralejo”, situado en la localidad de Mula.

Por otra parte , y siguiendo con esta estrategia de impulso cultural en la región, se proyecta la creación de nuevos museos de titularidad autonómica: Museo de Santa Clara de Murcia, Museo del Teatro Romano de Cartagena , Museo de la Música Étnica de Barranda, en Caravaca de la Cruz y el Museo Regional de Arte Moderno (MURAM). En otra línea de actuación , y apostando por el emergente interés por el arte contemporáneo y las nuevas disciplinas artísticas, el Gobierno crea el Centro de Arte “Jose María Párraga”, así como el Centro de Estudios Avanzados de Arte Contemporáneo (CENDEAC), núcleos para la investigación y el desarrollo de tendencias artísticas actuales.

Para otorgar la importancia que este proyecto se merecía, se propone la creación del Sistema Regional de Museos, en el que se englobaría toda la actividad museística de la región:

“El Sistema de Museos de la Región de Murcia es el conjunto organizado de museos, colecciones museográficas, organismos y servicios que se configura como instrumento para la ordenación, cooperación y coordinación de los mismos.

Forman parte del Sistema Regional de Museos:

- El Consejo de Museos de la Región de Murcia.
- Los museos y colecciones museográficas dependientes de la Comunidad Autónoma.
- Los museos y colecciones reconocidos, de titularidad pública o privada, que soliciten su integración y cumplan las obligaciones establecidas.
- Los museos cuya gestión se desarrolle mediante convenios de colaboración.
- El Fondo de Arte de la Región de Murcia.

- Los servicios administrativos de la Comunidad Autónoma, encargados de la gestión y coordinación en materia de museos.”<sup>20</sup>

Los centros pertenecientes a este sistema, podrán percibir una serie de beneficios por parte de la Administración de la Comunidad Autónoma, que irán desde ayudas económicas en referencia a actividades, investigaciones y formación, entre otras. Además serán prioritarios estos centros ante la disposición de albergar exposiciones temporales, para la publicación de documentos especializados, para la participación en actividades formativas específicas , y como parte de destinos turísticos destacables desde la Administración.

La Ley que regula este Sistema está basada es la denominada 5/1996 , del 30 de Julio , que tiene como objeto *“establecer las normas para la creación, reconocimiento y actuación de los museos y colecciones museográficas estables de competencia de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, así como articular y regular un sistema de ámbito regional para la ordenación, coordinación y prestación eficaz de sus servicios a los ciudadanos”*.<sup>20</sup>

Dentro del creado Sistema Regional de Museos, destaca por la relevancia de sus colecciones, y por su renovada imagen e infraestructura, el Museo de Bellas Artes de Murcia. Esta institución, dispuesta sobre un espacio perteneciente al antiguo Convento de la Trinidad, desaparecido en el S.XIX, llevó a cabo, tal y como también hiciera el Museo Arqueológico de Murcia, estrechamente ligados entre sí, una remodelación tanto de sus espacios museísticos y por tanto , sus recursos museográficos, como de su gestión y organización. El Museo acometió una gran reforma entre los años 2000 y 2005, reconvirtiendo las condiciones del principal edificio (Pabellón Cerdán) en el que se exhibiría la colección principal, distribuída a lo largo de tres plantas, y se acondicionarían espacios para diversas dependencias: taller didáctico, tienda y almacenes o espacio para reservar los fondos no expuestos.

---

20 : Fuente: [http://www.murciaturistica.es/museos/museos.sistema\\_regional\\_museo](http://www.murciaturistica.es/museos/museos.sistema_regional_museo)

Esta reforma se completaría con un anexo a este edificio principal, denominado Pabellón Contraste, en honor a la portada que contiene de inicios del s. XVII que en su día formó parte del Palacio del Contraste de la Seda. Este espacio cuenta con dos salas enfocadas a las exposiciones temporales, un auditorio, distintas dependencias dedicadas a desarrollar el trabajo de Documentación y Biblioteca, así como despachos para Dirección y Conservación. Dentro de la particular e intensa labor cultural que desde su remodelación experimenta, esta institución sirve a su vez como sede del Centro de Estudios de Museología de Murcia, ofreciendo sus espacios para llevar a cabo tanto labores de investigación como de formación.

Otro de los centros que más notablemente ha visto renovado su planteamiento, tanto expositivo como gestor, ha sido el Museo de Santa Clara la Real, de Murcia. Este espacio también sufrió un importante proceso de rehabilitación y recuperación, ya que parte de estas instalaciones se encontraban en desuso y mal conservadas. El gran proyecto de renovación, comienza en el año 1984, por parte de la Comunidad Autónoma, pero no es hasta 2005 cuando el proceso cobra mayor importancia, y se acometen las obras de relevancia que darán como resultado la inauguración de esta nueva institución, en Mayo de ese mismo año.<sup>21</sup>

Desde su inauguración y durante los primeros meses, el museo se enfocó a satisfacer el interés de los ciudadanos, ante la espectacular remodelación que había sufrido un espacio siempre presente en la historia de la ciudad. Más adelante, la gestión del museo dedicó sus esfuerzos a organizar el sistema de visitas, completándolo con una serie de propuestas didácticas y de difusión, que irían desde actividades específicas para los diversos niveles escolares, hasta visitas guiadas temáticas. En la actualidad, este centro convive con la Orden de Hermanas Pobres de Santa Clara, lo que supone determinadas limitaciones en cuanto a horarios de apertura y actividades divulgativas de ciertas características.

---

21 :“Estructura y organización del nuevo Museo de Santa Clara de Murcia.” Luis E. de Miquel Santed. Revista Tudmir, N° 1, 2009.

No obstante, el Museo de Santa Clara, se ha convertido en un referente del patrimonio histórico de la ciudad, que alberga a su vez una importante colección artística.

El Museo de Arte Ibérico del Cigarralejo, en la localidad murciana de Mula, es un referente debido a colección de piezas de origen ibérico encontradas en la necrópolis de El Cigarralejo. Dada su importancia, el Palacio del Marqués de Menahermosa , llevó a cabo una reforma en sus instalaciones , ampliando sus espacios en el año 2008, creando,entre otros departamentos , el enfocado a satisfacer las necesidades educativas de un centro de estas características. Es particular y reseñable, el volumen y calidad de las actividades que se desarrollan en este museo, convirtiéndose en la pieza fundamental para su crecimiento como institución pública y cultural.

Se realizan actividades didácticas y divulgativas de diversa índole: talleres para escolares, talleres para adultos y familias, cursos científicos, conferencias o conciertos. La gestión de esta institución se amplía, teniendo en cuenta aspectos como la atención a investigadores interesados en la colección arqueológica, y la conservación y protección de la misma.

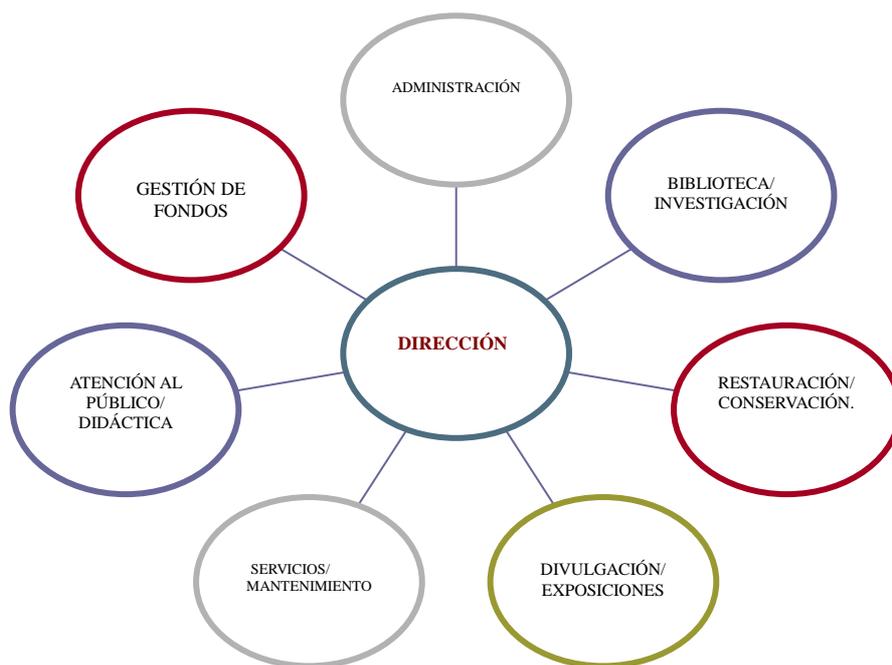
Cabe destacar como conclusión, el cambio de rumbo que han disfrutado las instituciones museísticas principales de la Región de Murcia, a lo largo de la última década. Los presupuestos económicos de entonces permitieron apostar por un fuerte impulso de las sedes culturales de la región, entre las que se encuentra el Museo Arqueológico de Murcia, ocurriéndose numerosas reformas, y actualizaciones en el panorama museístico.

Las remodelaciones arquitectónicas, conllevaron también ciertos cambios en el modelo gestor de los centros, creándose el Cuerpo de Conservadores de Museos de la Región de Murcia, responsables y gestores desde entonces, del patrimonio que albergan estos espacios.

## 5. LOS RESULTADOS.

### 5.1. Estructura organizativa actual.

Una vez concluido el proceso de renovación de los espacios en el Museo Arqueológico de Murcia era necesario contar con una estructura de personal que cumpliera con todas y cada una de las labores que en la institución debían realizarse. De esta forma, se crean una serie de departamentos específicos para conseguir llevar a cabo los objetivos que en un primer momento se plantean a nivel museológico. Tras analizar el funcionamiento de la institución al completo se observa que actualmente la estructura organizativa del Museo Arqueológico de Murcia se encuentra dividida del siguiente modo.



Los departamentos principales, como se indica en el diagrama, cuentan generalmente por un técnico especialista que coordina sus respectivas competencias y actividades. Sin embargo, no es el caso de determinados sectores que se ven representados y absorbidos por otros departamentos o por la propia dirección, para llevar

a cabo sus funciones, al no disponer del personal específico para ello.

-Dirección:

El actual representante de la gestión del Museo Arqueológico de Murcia, *D. Luis E. de Miquel Santed*, se encarga como Conservador de la institución, de coordinar el correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos que conforman la estructura principal, al mismo tiempo que asume el trabajo correspondiente a una determinada parte de éstos.

Su labor principal es supervisar y establecer las prioridades de trabajo en cuanto a la labor que el museo desempeña, siendo a su vez el máximo responsable del mismo. No obstante, determinadas funciones, recaen especialmente en su tarea, ya que la falta de personal en general, y específico para determinadas líneas de trabajo, concluye en esta situación. Principalmente, se acometen desde la Dirección, las labores pertenecientes a Divulgación y Exposiciones. La dirección del museo comparte responsabilidad con la Dirección General de Bellas Artes y Bienes culturales de la Región de Murcia, en cuanto a divulgación y exposiciones temporales, desde la cual se actúa proponiendo y coordinando determinadas actividades y eventos de carácter cultural, no necesariamente relacionados con la temática arqueológica.

Por otra parte, la dirección asume el mantenimiento y revisión continua de las distintas salas que conforman la exposición permanente, supervisando las posibles alteraciones que surjan con el paso del tiempo y el público, así como generando nuevas propuestas para el replanteamiento futuro de los recursos museográficos existentes.

En general, la Dirección del Museo Arqueológico de Murcia asume el correcto funcionamiento de todas las funciones generadas por todas las líneas de desarrollo de la institución, cumpliendo a su vez, el cometido que la Dirección General plantea.

-Administración

El Departamento de Administración, supervisado directamente por el órgano gestor, es desarrollado por un auxiliar administrativo, y se encarga básicamente de la planificación,

organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

El departamento de administración del museo se encarga de diversas situaciones que podrían englobarse en las siguientes funciones:

- Gestión y archivo de Expedientes.
- Gestión de facturas y contabilidad interna
- Gestión presupuestos
- Control de suministradores
- Gestión de directorios
- Cumplimentación formularios mensuales
- Gestión solicitudes salón del acto
- Control del personal y
- Control correspondencia
- Control de suministros
- Partes de incidencias
- Archivo de prensa
- Auxiliares: fotocopias, correos

-Atención al público/ Didáctica .

Este departamento, dividido a su vez en dos vertientes complementarias, cumple con una de las funciones más importantes, considerando el museo como entidad al servicio de la ciudadanía.

El personal encargado de la Atención al público, es el encargado de supervisar y mantener el control de toda visita que acceda al museo, ofreciéndole cualquier información relativa al mismo. Esta información iría desde la mera orientación a través de los distintos espacios con los que cuenta la institución, hasta la realización de visitas guiadas si el público así lo solicita. Una parte de ese personal, completa este servicio apoyando las labores didácticas que tanto la Dirección General como la propia gestión del museo proponen, para los distintos grupos escolares que visitan el museo.

Su labor se sitúa desde la propuesta de actividades (incluyendo en ocasiones su propia redacción y elaboración), hasta la realización de las mismas en el taller disponible o en los propios espacios museísticos.

Sin embargo, no existe un técnico específico para acometer las labores didácticas que un museo de este calibre necesitaría, con el fin de ofrecer el máximo de posibilidades a un sector visitante de gran envergadura. Las propuestas principales de actividades, así como el diseño de los distintos recursos que se necesitan en el museo, son realizados entre el personal específico de la Dirección General, que acomete esa misma labor para todos los museos de la red, junto con la Dirección en este caso del propio Museo Arqueológico de Murcia.

#### -Gestión de Fondos.

En el departamento de Gestión de Fondos, existe un técnico especializado, que se encarga de diversas tareas, cumpliendo principalmente con el registro e inventario de las piezas que componen la colección dispuesta tanto en las salas expositivas del museo, como en las naves exteriores, las cuales contienen un elevado número de fondos arqueológicos de gran valor. Las funciones principales desarrolladas por el departamento se podrían resumir de la siguiente forma:

- Inventario bienes musealizables: DOMUS
- Introducción en el programa, de las piezas dispuestas en la exposición actual
- Fichero Almacén (piezas antiguas y significativas)
- Revisión catálogos antiguos
- Fichero fotográfico: -Documentación Fotográfica
- Registro de Colecciones CANGURO:
  - revisión fichas de depósitos antiguos
  - relación depósitos-contenedores por estanterías
- Gestión de depósitos arqueológicos:
  - Relación depósitos
  - Libros de registro

- Actas de Entrega
- Consultas de fondos
- Relación con MCU
- Doc. Gráfica: dibujos arqueológicos
- Gestión préstamos temporales

Determinados aspectos relacionados sobre todo con los préstamos y depósitos de piezas, son realizadas bien, conjuntamente al personal de dirección, bien directamente el propio responsable de la institución, el cual coordina cada movimiento y labor desarrollada en este departamento.

-Divulgación / Exposiciones.

Este departamento sin responsable específico , ni técnico especializado disponible, es asumido por parte de la Dirección del centro, el cual se encarga , de difundir todas las actividades realizadas en la institución , ya sean, por ejemplo, talleres dirigidos a escolares, conferencias para especialistas o nuevas exposiciones temporales inauguradas en el museo. Por otra parte, se realiza un mantenimiento y revisión constante de las salas de exposición permanentes, en el que se supervisa el correcto funcionamiento de los espacios, así como la adecuada disposición tanto de piezas que componen la colección, como de los recursos empleados en la estructura museográfica.

Para este cometido, la Dirección se ve apoyada por distintos departamentos, que completan esta tarea: Servicios / Mantenimiento y Conservación / Restauración.

Las funciones que el personal realiza se pueden clasificar en las siguientes:

- Revisión montajes audiovisuales.
- Revisión de cartelas.
- Revisión de vitrinas.
- Revisión iluminación.
- Revisión conservación de piezas.

-Biblioteca / Investigación.

Este departamento si cuenta con un técnico especialista en biblioteconomía, que lleva a

cabo las distintas tareas consideradas propias del mismo, entre las que destacan las propias del área bibliotecaria, la supervisión de investigadores que acuden al centro, así como el apoyo en las publicaciones editadas desde la institución.

Más concretamente, las funciones de este departamento se podrían resumir de la siguiente forma:

- Organización biblioteca.
- Registro y catalogación de libros.
- Hemeroteca.
- Intercambios publicaciones con otras instituciones museísticas.
- Atención usuarios: gestión de carnets de biblioteca.
- Préstamos/consultas de investigadores.
- Adquisiciones de ejemplares para el fondo bibliotecario de la institución.
- Asesoramiento y atención a investigadores.
- Control stocks publicaciones.
- Depósitos en tienda
- Control almacenes
- Participación en distribución, presentación e impresión de la revista publicada por el museo “Verdolay”.

-Restauración y conservación.

El departamento de Restauración y Conservación del Museo Arqueológico de Murcia, cuenta con un técnico especialista restaurador, que se encarga, como representante de la conservación arqueológica regional, de las diversas cuestiones que atañen principalmente a la conservación , protección y restauración de las piezas arqueológicas del patrimonio murciano. Las funciones asignadas a cargo del responsable de departamento, son principalmente:

- Plan de Seguridad en el Taller de Restauración
- Protocolos de restauraciones internas y externas.
- Protocolo de movimientos y embalajes
- Inventario materiales restauración

- Legislación de seguridad
- Inventario maquinaria y equipos de medición
- Control medioambiental SERCONET
- Revisiones de restauraciones históricas: CORESAL
- Peticiones materiales de restauración

-Servicios/Mantenimiento.

El último departamento analizado, cumple con multitud de funciones, divididas a su vez en varios subdepartamentos , que se encargan de mantener los espacios expositivos en perfecto estado, tanto a nivel de posibles desperfectos en los diferentes recursos museográficos y arquitectónicos, como a nivel de seguridad , evitando cualquier tipo de altercado entre los visitantes.

Para asumir estas funciones, existen determinados contratos con empresas externas, como Ferroser, Omega o Euroлимп, que llevan a cabo un gran número de tareas específicas para mantener la institución al servicio del público, en inmejorable situación.

-Mantenimiento (FERROSER):

- Cooperación en las revisiones realizadas por Dirección.
- Control de sistema eléctrico y de acondicionamiento
- Revisión y retoques pintura .

-Otros Servicios :

- Limpieza (Euroлимп).
- Jardinería (Bellaterra).
- Seguridad y cámaras (Omega).

-Servicios adicionales en el Museo:

- Tienda , a cargo de la empresa Murcia Cultural,S.A.
- Cafetería.

## **5.2 Desarrollo de optimización futura: Posibles vías de actuación.**

Un aspecto clave en el momento de llevar a cabo el análisis de esta institución, ha sido el comprobar que a pesar del trabajo de los diversos especialistas que participaron el proyecto museológico al reinaugurar este centro, y de los distintos documentos surgidos entonces por cada uno de ellos, no ha quedado constancia de un documento oficial, y definitivo, que haya servido de referencia a la institución.

Es decir, no existe un Plan Museológico oficial, por parte del Museo Arqueológico de Murcia, al que poder remitirse en un determinado momento.

Sin embargo, este documento, que no todas las instituciones poseen, si bien no es estrictamente necesario, es considerado una guía básica de la labor y funciones de un determinado museo. Por tanto no existe un solo documento referente, pero si existen numerosos textos relativos al proceso que logró la gestación de la institución tras su reforma, de los cuales habría que extraer los datos oportunos, y ampliarlos con las nuevas actuaciones venideras. El Plan Museológico debe aportar una base sólida en cuanto a la estructura organizativa del museo en cuestión, ofreciendo entre otros aspectos la relación de puestos de trabajos, con la que la institución debe contar para elaborar todas las funciones propias de un servicio público, evitando así cuestiones perjudiciales para el propio centro, y por tanto para su responsable máximo.

No obstante, el plan museológico debe tener un carácter transitorio, y por tanto revisable cada cierto periodo de tiempo, apostando por un museo al servicio de una sociedad en constante cambio y con diferentes necesidades.

Dejando a un margen la cuestionable necesidad de elaborar este documento, y su validez en el tiempo, el Museo Arqueológico de Murcia, cuenta con una serie de ambiciosos proyectos de actuación a corto y largo plazo, fruto de la incansable capacidad gestora de su responsable, apostando siempre por el avance y la regeneración del espacio museístico. Diversos son las vías de trabajo que se pretenden llevar a cabo, a falta del correspondiente apoyo económico, destacando entre otras las siguientes:

#### -Exposiciones:

Por una parte, se propone la creación de una serie de exposiciones de carácter medio, enfocadas a promover las novedades arqueológicas, que se complementarían con otras más ambiciosas, con mayor infraestructura en cuanto a recursos museográficos y montaje. Por otro lado, se plantea la idea de crear un sistema de exposiciones itinerantes, con el fin de mover las muestras expositivas a lo largo de diversas sedes museísticas, fomentando así la asistencia de diferentes sectores de público.

El fomento de las exposiciones, y de su carácter mutable y transportable, es hoy en día una pieza clave en el desarrollo de cualquier institución que pretenda ser un eje sociocultural de relevancia, definido por una actividad variada y constante. El Museo Arqueológico, como institución representativa del movimiento cultural, propone esta línea de actuación, como un método para fomentar el intercambio de experiencias y el aumento de visitantes.

#### -Actividades Didácticas/ Divulgativas:

Dentro de este apartado se proponen la creación de nuevos talleres y actividades infantiles, adaptados a las exigencias de este sector de público, ofreciéndole novedosas opciones lúdicas.

En otra línea, se ofertará a sectores más especializados, jornadas científicas anuales de temática arqueológica, así como cursos especializados con el fin de descubrir las novedades en esta área e incluso talleres divulgativos para los expertos en esta especialidad. En este apartado cabe mencionar, como destacada, la atención a la discapacidad que el museo ofrece como recurso necesario.

En colaboración con la institución Once, se plantean las necesidades que este tipo de público requiere, adoptando las medidas oportunas para una visita plena y satisfactoria: Letreros en braille, itinerarios señalizados, así como guías específicamente adaptadas, son los recursos añadidos que el museo ofrece, con el fin de favorecer la igualdad de oportunidades en el público visitante.

#### -Formación /Investigación:

Dentro de las funciones que se desarrollan por parte del órgano gestor del museo, el apartado formativo e investigador, ocupa un gran espacio, ofreciendo diversos proyectos. El museo se presenta como un centro de formación complementario a las aulas docentes, con un sistema más específico.

Se proponen ideas a desarrollar tales como, la creación de una Escuela de formación práctica para Arqueólogos y Museólogos, en el que se promoverían y apoyarían los trabajos e investigaciones en torno a determinados yacimientos, desde el momento de la excavación de piezas hasta la exhibición de éstas en un espacio museístico.

Se fomentaría de esta forma, la formación *in situ*, de especialistas, creando así un elenco de expertos , específicamente formados en yacimientos arqueológicos de la región , así como en las diversas técnicas museológicas y museográficas necesarias para abordar el momento expositivo, como fin último del proyecto.

Se incluiría en este programa, *practicums* específicos en museología, así como becas y subvenciones para la realización de excavaciones arqueológicas.

#### -Biblioteca/ Publicaciones:

Dentro de este departamento, se concibe como objetivo primordial a desarrollar, el incremento de fondos bibliográficos, a partir de intercambios con otras instituciones o mediante nuevas adquisiciones, que proporcionarán a los usuarios nuevas oportunidades en cuanto a conocimiento específico en arqueología y museología.

Otro apartado en el que se incide , es el de las publicaciones propias , entre las que se encontraría como eje fundamental, la revista Verdolay, a la q se añadirían diversas monografías y series electrónicas de formato más ligero , con el fin de reflejar de forma escrita, todo el movimiento investigador que la institución genera y apoya.

#### -Gestión de fondos:

La principal tarea que este departamento tiene como cometido presente y futuro, es la catalogación y digitalización de los fondos pertenecientes a la colección arqueológica de la institución. A través de los programas Domus y Foro, se viene desarrollando un paso

fundamental en la protección y conservación de las piezas que componen los fondos, permitiendo así una localización y clasificación detallada de todas y cada una de estas.

Al mismo tiempo que se analizan y ubican los fondos pertenecientes ya a la colección, se reciben nuevas piezas procedentes de recientes excavaciones a lo largo de la región murciana, y se lleva a cabo la distribución adecuada en las naves anexas al museo, dotadas de los equipamientos de conservación oportunos.

#### -Restauración:

Desde el departamento de restauración se propone la consolidación de las actividades que en él se realizan, entre las que destacan la conservación preventiva de los fondos del Museo Arqueológico de Murcia, así como la participación en los procesos de restauración y protección de diversas piezas procedentes de determinados museos locales de la región, al considerar esta institución como la máxima responsable de la arqueología murciana.

#### -Renovación Museográfica:

La adecuación museográfica es hoy día un reclamo efectivo para el gran público, interesado fundamentalmente en nuevas experiencias. El Museo Arqueológico de Murcia, apostó hace pocos años, como se ha analizado anteriormente, por una renovación exhaustiva del discurso museológico y por tanto de la estructura museográfica con la que reflejar el mismo.

Sin embargo, como bien se ha constatado a lo largo de esta investigación, y se ha reflejado en este texto, el museo es un ente cambiante, al servicio de una sociedad plural y en movimiento continuo. Este hecho conlleva, que los espacios expositivos se vean obligados a renovar determinados aspectos, para lograr la adaptación apropiada a los visitantes y sus intereses.

Dentro de estas reflexiones, el Museo Arqueológico de Murcia, propone una serie de alteraciones y mejoras en los recursos museográficos existentes, comenzando por la redefinición de determinadas salas, algo obsoletas con el paso del tiempo y sobre todo, apostando por la incorporación de nuevos medios virtuales e interactivos a los espacios expositivos de todo el museo, con el fin de actualizar el modo de transmitir la

información que el discurso museológico ofrece al visitante.

Se observa por tanto, la capacidad de gestar proyectos regeneradores constantemente, como representación de una institución símbolo del movimiento cultural incesante. La gestión del Museo Arqueológico considera como fundamental, la creación de un programa de acción, siempre a corto y largo plazo, con el fin de mantener una actividad continúa que fomente un crecimiento progresivo de la institución, lo que hoy en día resulta básico para la supervivencia de los museos ante los retos impuestos por la sociedad.

## **6. LAS CONCLUSIONES: El Museo Arqueológico de Murcia, ¿Un modelo de museo medio adaptado a los tiempos?**

Tras el análisis realizado, primeramente de forma teórica, tomando como referencia los ejemplos encontrados sobre la gestión de museos, a lo largo de la historia, y posteriormente con el estudio de un caso práctico, particular y cercano, se obtienen unas determinadas conclusiones referentes a las diferencias palpables entre las hipótesis teóricas propuestas, y la realidad analizada.

En primer lugar cabe desatacar, la inexistencia de un Plan Museológico oficial, por parte de la institución, aunque sí de numerosos documentos relacionados con su fundación, y su crucial reforma arquitectónica y museológica. Este documento, como se ha observado, si bien no resulta imprescindible, si muy conveniente, en el momento de referirse a las bases fundacionales de una determinada institución. Tal y como propuso el Ministerio de Cultura en 2005, el Plan Museológico debe contener las principales estrategias organizativas y de actuación de cada uno de los departamentos constituyentes del museo en cuestión.

El Museo Arqueológico de Murcia, no cuenta con tal texto que congregue esta serie de datos, debiendo haberse realizado en el momento de la reforma y reorganización de la institución, con motivo del propósito de un nuevo espacio renovado y adaptado a

los tiempos. Sin embargo, este hecho no evita que la gestión del museo cumpla con su cometido, y cuente con una estructura organizativa desde el comienzo de su andadura. La planificación a corto, medio y largo plazo, se propone por parte del responsable gestor, y en acuerdo con cada uno de los departamentos que componen la estructura.

Este tipo de propuestas, comprenden tanto una revisión constante del funcionamiento de cada línea de trabajo, como la reflexión sobre los diversos proyectos de actuación futura. Es decir, a pesar de no contar con un texto oficial que sirva de referente, y sobre el que fijar las bases de una organización, la gestión del museo ha optado por crear un sistema de actualización continua del cometido a llevar a cabo, con el fin de suplir la carencia de este tipo de documentos mediante la propuesta constantemente revisada de un plan estratégico de actuación.

Otra cuestión a tener en cuenta, relacionada estrechamente con el plan estratégico, es la referente a la organización de personal trabajador del museo.

Tras analizar los distintos documentos en los que se ofrecía una estructura ideal en cuanto a número de personal y distribución idónea de los departamentos profesionales con los que contar, queda constancia en este caso, de la falta de técnicos especialistas para acometer determinadas labores, consideradas fundamentales en un museo contemporáneo.

Al no existir un Plan Museológico, tampoco existe una relación oficial del personal necesario para cumplir con todas y cada una de las funciones supuestas que debe desarrollar una institución de este calibre.

Departamentos como el de Didáctica, no cuentan con el personal suficiente, ni con la profesionalización adecuada enfocada a la educación en el ámbito no formal.

Las funciones propias del departamento, quedan cubiertas como se ha analizado, por parte de los guías y del propio personal gestor, situación que lleva a un entorpecimiento de las tareas que le son propias a cada individuo. A pesar del esfuerzo considerable y constatado de todo el personal, la situación quedaría resuelta con la existencia en la institución de un técnico especialista, que acometiera el proyecto educativo supervisando y guiando todas las fases del mismo.

De igual forma sucede con el apartado referente a Exposiciones y a Divulgación, cuyas tareas principales son llevadas a cabo por el gestor responsable de la institución, apoyado por personal de diversos departamentos. Son diversas las funciones que se realizan desde este departamento, llevando a cabo desde revisiones periódicas de las colecciones permanentes, así como de sus recursos museográficos hasta la divulgación de las exposiciones temporales acontecidas cada temporada en el museo.

Siendo dos de las vías de desarrollo más importantes, especialmente al estar íntimamente relacionadas con el servicio público que mantiene como prioridad cualquier institución cultural, es destacable que las funciones atribuidas a las mismas, sean resueltas de tal forma, con la importante ausencia del personal técnico oportuno.

Relacionada con la Divulgación se sitúa la carencia de estrategias de marketing que deberían ser empleadas por un lado, para una mayor difusión y alcance social y por otro, para un óptimo desarrollo de la financiación.

El uso del marketing, como se ha analizado, es un recurso cada vez más empleado como método de potenciación económico y divulgativo, utilizando técnicas propias de cualquier empresa, con el fin de ofrecer las mejores opciones al público. Como analizaba P. Kotler, el marketing en el ámbito museístico ha resultado ser una vía de crecimiento y desarrollo, a partir del momento en que los proyectos enfocados con la ayuda de esta perspectiva, adquieren una mayor repercusión y alcance social, y por tanto un mayor éxito de la propia institución.

El Museo Arqueológico de Murcia, no cuenta con un especialista que trate de investigar en este campo y por tanto apoye mediante estos recursos, el desarrollo de determinados proyectos del centro. Tanto en lo referente al aspecto de financiación y organización económica, como en el enfoque divulgativo de las líneas de trabajo propuestas, la responsabilidad recae sobre el órgano gestor de la institución, así como en la propia Comunidad Autónoma que establece cierta normativa al respecto.

En definitiva, es reseñable la dicotomía existente entre teoría y realidad, patente tras el estudio de un ejemplo de museo medio actual.

La conclusión a la que se llega tras este análisis, está relacionada estrechamente con la falta de recursos económicos y la adaptación que la propia institución y en especial, el perfil gestor de la misma, trata de llevar a cabo empleando de la forma más óptima posible los recursos disponibles tanto a nivel financiero, como los referentes al número de personal reducido con el que cuenta, con las limitaciones que ello supone.

El Museo Arqueológico, como ejemplo de institución de tipología media, azotada especialmente por las consecuencias económicas actuales, trata de considerar sus prioridades y poner de manifiesto su interés en desarrollar su función pública, adoptando una serie de estrategias a nivel de gestión que conllevan un gran esfuerzo por parte de el conjunto de personal del centro. La difícil situación que atraviesan las instituciones culturales, se hace patente al analizar una visión real, observando como los representantes gestores de las mismas, deben apostar por generar las mejores opciones para el gran público, atravesando numerosos impedimentos, ajustes y desventajas, pero haciendo uso de una motivación incesante y de una reorganización y aprovechamiento de los recursos excepcional.

## **7. DISCUSIÓN: Una propuesta de actuación.**

Dada la dificultad en hallar ejemplos de manuales referentes a la gestión actual de museos, entendiéndose como tales, manuscritos realizados como consecuencia de una experiencia real analizada, resulta complejo lanzar una propuesta de actuación basada en las teorías estudiadas.

Sin embargo, el hecho de haber sido partícipe del desarrollo de los proyectos llevados a cabo en el Museo Arqueológico de Murcia, durante el periodo de esta investigación, ha dado como resultado la observación de ciertos aspectos susceptibles de

cambio y mejora.

### Financiación:

Los problemas financieros que agitan a la sociedad en general, y a las instituciones culturales en especial, provocan que éstas, se vean obligadas a recurrir a métodos alternativos para conseguir los fondos necesarios con el fin de cumplir con la extensa y necesaria labor social que realizan.

En el caso de museos de carácter medio, como el que se ha analizado, la financiación externa y complementaria a las subvenciones recibidas, puede resultar una vía de explotación y desarrollo. Podría estar basada en la aportación de determinados patrocinadores, o bien en la rentabilidad que aportaría el uso mediante alquiler de los distintos espacios anexos a las salas expositivas (salón de actos, patios, etc).

Otra opción barajada es la del cobro de entrada, lo que se desestima actualmente por causas varias, entre las que estacan , el gasto a invertir en la infraestructura necesaria para la impresión y cobro de los tickets, así como la incertidumbre ante la posible pérdida de visitantes. Lo que queda patente es la necesaria adaptación de estos espacios a la sociedad, y a sus necesidades cada vez más exigentes, lo que habitualmente se transcribe en una inversión en infraestructuras y extensos programas de actuación, al servicio del máximo sector de público. Por ello es necesaria una revisión de los métodos de financiación, apoyados quizá en las técnicas de marketing que se han tratado, con el fin de que la relación institución-público visitante sea lo más satisfactoria posible, siempre desde la premisa de que un museo es un centro para el conocimiento y disfrute de la cultura.

### Perfiles profesionales:

Otro aspecto fundamental a tratar con suma atención es la revisión y adecuación de los perfiles profesionales dentro de una institución de este calibre.

Establecer prioridades en cuanto a que técnicos serían los imprescindibles para el funcionamiento óptimo del museo, sería la principal cuestión a abordar por el órgano gestor.

El Museo Arqueológico de Murcia, parece haber quedado atrás en cuanto a la

renovación que numerosos centros llevan haciendo en las últimas décadas.

En el centro existen técnicos especialistas en Restauración y Conservación, Biblioteconomía y Gestión de Fondos, tareas presentes en los museos comúnmente desde sus orígenes, y sin embargo, no existen representantes profesionales para líneas de desarrollo tales como la Didáctica, la Organización y Gestión de Exposiciones, la Divulgación y Acción cultural, o el Marketing de museos, departamentos de creación relativamente creciente en la mayoría de museos.

Estas vías de trabajo, suponen no obstante, la parte más estrechamente vinculada con la función pública del museo, lo que se traduce en gran medida en el éxito o fracaso de una institución al servicio de una sociedad. Por esta razón, el hecho de contar con estos especialistas sería una cuestión a revisar dentro no sólo de este centro en especial, sino de todos aquellos, que a pesar de los cambios acontecidos en la sociedad, se hayan quedado anclados en el pasado.

#### Divulgación/Educación:

Como se ha citado, la divulgación y la educación de museos, son el aspecto a tratar con más fuerza en las instituciones de nivel medio. El hecho de potenciar estas líneas de investigación y desarrollo y de compartir los resultados transformados en diversas actuaciones, conseguirá crear un nexo de unión entre institución cultural y sociedad circundante.

De esta forma, museos como el Arqueológico fijarán su principal sector de alcance, en el ámbito más inmediato, potenciando así el acercamiento del público que a su vez se sentirá más identificado con las colecciones expuestas, al establecer un vínculo personal. Ampliar el tipo de actividades, no sólo centrándose en las enfocadas al público escolar, será una de las vías que desarrollen los museos de esta tipología, como se ha visto en las propuestas de actuación futura del Museo Arqueológico de Murcia.

En definitiva, este texto no ha pretendido ofrecer una solución práctica a modo de manual de gestión museística.

Ha intentado ofrecer, no obstante una reflexión sobre la necesidad de analizar por parte de los propios museos, el estado de los mismos ante el cambio incesante de una sociedad cultural, centrándose principalmente en las necesidades e inquietudes que el gran público requiere .

Los museos son instituciones culturales cuya supervivencia depende de la aceptación que sus visitantes promulguen, y por tanto de su adaptación a nuevos ámbitos de explotación surgidos como respuesta a esas expectativas.

La capacidad gestora de una determinada institución será la última responsable de que esa asimilación tanto de las opciones a rectificar como de las posibilidades a optimizar, resulten lo más propicias posibles, teniendo como fin último, convertir a los museos en núcleos para el enriquecimiento cultural de los individuos pertenecientes a una sociedad.

## 8. BIBLIOGRAFÍA.

### Bibliografía específica:

- A.COLOMBO, D.ROSELLO, *Gestión cultural. Estudios de caso*, 2008.
- BELDA. C, MARÍN TORRES, M.T. *Quince miradas sobre los museos*, 2002.
- COLOMBO.A, ROSELLO, D. *Gestión cultural. Estudios de caso*. 2008.
- HUERTA. R, DE LA CALLE. R, *Espacios Estimulantes*, 2007.
- LEÓN.A, *El Museo. Teoría , praxis y utopía*. 2010.
- LORD. B, LORD. D. *Manual de Gestión de Museos*, 1997.
- MONTEBELLO, P. *El Muse : Hoy y Mañana*, 2010.
- MOORE.K, *La gestión del Museo*, 1998.
- P. KOTLER, *Estrategias y marketing de museos*, 2008.

### Bibliografía complementaria:

- GUASCH.A.M, *El arte del S.XX en sus exposiciones. 1945-2007*. 2009.
- PÉREZ. P, *Joven museografía. La exposición autoportante*. 2011.
- PÉREZ. P, *La insurrección expositiva*. 2007.
- RICÓ, J.C, COSSIO.S, ALONSO.I, *La exposición de obras de arte. Reflexiones de una historiadora, un artista y un arquitecto*. 2009.
- TEJEDA MARTÍN, I. *El montaje expositivo como traducción*. 2006.

### Publicaciones consultadas:

- Conferencia General de la UNESCO, en 1999 .UNESCO Draft Programme&Budget*,
- Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica, 2006. Museos y Planificación: Estrategias de futuro. Ministerio de Cultura.*
  - La planificación en los museos , p. 10-25.*
  - Planificación estratégica y administraciones públicas, p. 27-37.*

- *Tengo un sueño. Planificación estratégica como inspiración para los museos*, p. 39-59.
- “El Museo Arqueológico de Murcia. Un Proyecto de Museo para la Murcia del S.XXI. *Luis E. de Miquel Santed*. Revista Museo, Nº14, Año 2009. XII Jornadas de Museología.
- “El Museo Arqueológico de Murcia. Un museo del S.XXI”, *Mari Ángeles Gómez Ródenas. Isabel García Fernández*. Revista Verdolay , Nº 9, Págs. 407- 423.
- Isabel García. Sonia Díaz. Gabriel Martínez. “*Museo Arqueológico de Murcia*”, Revista de Museología. Año 2005.
- “*La gestión museística en la Región de Murcia: logros y perspectivas*”, José Miguel Noguera Celdrán, Revista de Museología, 2005.
- “*Estructura y organización del nuevo Museo de Santa Clara de Murcia.*” *Luis E. de Miquel Santed*. Revista Tudmir, Nº 1, 2009.

**Otros recursos consultados:**

- [http://www.murciaturistica.es/museos/museos.sistema\\_regional\\_museos](http://www.murciaturistica.es/museos/museos.sistema_regional_museos)
- [http://www.museos.us/exposiciones/historia/virtuales/origen\\_del\\_museo/](http://www.museos.us/exposiciones/historia/virtuales/origen_del_museo/)
- <http://todomuseos.blogspot.com/2009/09/museos.html>
- [http://www.museologia.org/documents/zopu/zopu4/kivatinetz\\_lopez\\_zp4\\_es.pdf](http://www.museologia.org/documents/zopu/zopu4/kivatinetz_lopez_zp4_es.pdf)
- <http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/museos.pdf>
- <http://www.nuevamuseologia.com.ar/images/stories/pdfs/AsuagaGestion.pdf>