

# REINVENTANDO LOS MUSEOS

Iñaki Arrieta Urtizberea (ed.)



eman ta zabal zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

ARGITALPEN  
ZERBITZUA  
SERVICIO EDITORIAL



# REINVENTANDO LOS MUSEOS

*Iñaki Arrieta Urtizberea (ed.)*

emian ta zabalazazu



Universidad Euskal Herriko  
del País Vasco Unibertsitatea

ARGITALPEN  
ZERBITZUA  
SERVICIO EDITORIAL

Bilbao, 2013



© Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua  
Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco

ISBN: 978-84-9860-884-7

Lege gordailua / Depósito legal: BI 1566-2013

## Agradecimientos

Esta publicación ha sido posible gracias, en primer lugar, a la colaboración del Museo Romano Oiasso, de la Faculté d'Anthropologie, de Sociologie et de Science Politique de l'Université Lumière Lyon 2, del Laboratoire d'histoire et de patrimoine de Montreal, de ICOM-España y del grupo de investigación del proyecto CSO2011-29413 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Y, en segundo lugar, a los apoyos económicos de las siguientes instituciones: el Vicerrectorado del Campus de Gipuzkoa de la UPV/EHU; la Obra Social de la Kutxa; el Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura del Gobierno Vasco del Gobierno Vasco; el Departamento de Cultura, Juventud y Deporte de la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Ecomuseu de les Valls d'Àneu.



*Pierre Mayrand (1934-2011) in memórium*



## Índice

<i>Museos en la posmodernidad: retos y desafíos</i> , Iñaki Arrieta Urtizberea . . . . .	11
<i>Never let a crisis go to waste</i> , John Coppola . . . . .	27

### PARTE I. ENCRUCIJADAS MUSEOLÓGICAS

<i>Logique du don et biens communs : réinventer le musée</i> , François Mairesse . . . . .	45
<i>Procesos de hibridación: la evolución de las infraestructuras museísticas, gestión independiente y autogestión como reinención del sistema del arte</i> , Nekane Aramburu . . . . .	65
<i>Patrimoine et musées du XXI<sup>e</sup>. Lieux de vie fédérateurs d'actions sociales. Lieux de vie créateurs d'innovation</i> , Annette Viel . . . . .	83
<i>El museo etnográfico: su prolongada adaptación a la crisis. Experiencias en Galicia</i> , Xosé C. Sierra Rodríguez. . . . .	107

### PARTE II. INNOVACIONES MUSEOLÓGICAS Y MUSEOGRÁFICAS

<i>Reflexiones en torno a una «refundación»: El nuevo Museu Marítim de Barcelona</i> , Olga López Miguel . . . . .	149
<i>«El museo de todos, el museo para todos»: la accesibilidad como política</i> , Carme Comas Camacho . . . . .	169

<i>Pedagogía pública en participación a través de la construcción de un retrato transmedia de un territorio: caso de estudio en el Barco Museo Mater</i> , Margarita León Guereño, Izaskun Suberbiola Garbizu, Lierni Gartzia Telleria, Josu Aramberri Miranda, José Miguel Correa Gorospe .....	185
<i>¿Hacia una gestión de museos en red (MGMenRED)?: postcrisis, benchmarking y Euskal Hiria</i> , Igor Calzada y Karmele Barandiaran .....	201

# Museos en la posmodernidad: retos y desafíos<sup>1</sup>

Iñaki Arrieta Urtizberea

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

## 1. POSMODERNIDAD Y CAPITALISMO: INMEDIATEZ, INDIVIDUALISMO Y MEMORIA ICÓNICA

No son buenos tiempos para muchos museos y muchas infraestructuras patrimoniales, especialmente para los pequeños o medianos; es decir, para todos aquellos que no cuentan con el apoyo explícito, con capital humano y económico, de una importante institución pública o privada. Probablemente muchos de esos espacios culturales estén llamados a desaparecer o a dejar de tener una función social o una significación cultural relevante en la actualidad. La reinención, o la resignificación o la readaptación, de esos museos e infraestructuras patrimoniales se presenta muy complicada en sociedades o colectivos sociales articulados bajo los principios de la posmodernidad, el nuevo capitalismo o el capitalismo tardío.

Una de las características de las sociedades posmodernas y capitalistas es que las actividades de sus instituciones se basan en transacciones rápidas, cambiantes y efímeras. No hay lugar, ni tiempo para la reflexión y la profundización. Actividades como la artesanía, que requieren tiempo en la elaboración del producto y compromiso con la actividad, no encajan bien en las instituciones del actual capitalismo flexible (Sennett, 2006: 93-94). Esta falta de adecuación viene dada, entre otros motivos, por la dificultad de adecuar sus ritmos, en los que la reflexión y la profundización son fundamentales, a los de las actuales sociedades posmodernas y capitalistas. No se

---

<sup>1</sup> Este trabajo se enmarca en el proyecto investigación CSO2011-29413, financiado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y dentro del grupo consolidado IT-403-10 del Sistema Universitario Vasco, financiado por el Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura del Gobierno Vasco. Deseo agradecer a Agustín Arrieta Urtizberea las sugerencias realizadas al borrador de este trabajo.

trata de glorificar o romantizar actividades como la artesanía, pero sí de tener en cuenta esas características que deberían ser, pensamos, nucleares en el sector cultural, pero que en las sociedades posmodernas y capitalistas no parecen tener encaje ya que se premia “la gente con habilidad para resolver problemas prescindiendo del contexto, un talento que evita la profundización” (Sennett, 2006: 122). Esta manera rápida, cambiante y efímera de producir bienes u ofrecer servicios tiene su paralelismo en las actividades relacionadas con la demanda. “El consumo de bienes –sostiene Sennett– desempeña un papel decisivo en la complementación y legitimación de estas experiencias. Cuando la gente se dedica a comprar cosas, parece deseable estimular la pasión que se autoconsume” (2006: 123). Se trata de un consumo que se articula en torno al espectáculo, al entrenamiento o a “la promesa de una experiencia nueva, abrumadora, alucinante o espeluznante, pero siempre estimulante” (Bauman, 2001: 223). Así, “nuestra vida cotidiana, nuestra experiencia psíquica, nuestros lenguajes culturales, están hoy dominados por categorías espaciales más que temporales” (Jameson, 1996: 36). A diferencia de la época moderna, en la posmodernidad lo diacrónico pierde fuerza frente a lo sincrónico.

Esta predominancia de lo sincrónico sobre lo diacrónico viene favorecida o ha sido posible por las características del lenguaje audiovisual de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, tan generalizadas en el mundo actual. Éstas vienen a reforzar esa predominancia ya que su lenguaje perceptivo y concreto “nos aleja del pensamiento conceptual sobre el cual se han fundamentado nuestros conocimientos acerca de realidades complejas como la política, la economía o los comportamientos sociales, que no pueden ser representadas más que por conceptos abstractos” (Montiel y Dobrée, 2003: 166-167). La rapidez de las imágenes y el volumen de las mismas presentadas por esas tecnologías disminuyen las tasas de retención y de recuerdo. El ojo deja de discriminar entre la continua exhibición de imágenes, conduciendo a un debilitamiento del pensamiento, favoreciendo la cultura de la distracción frente a la estética de la reflexión, en palabras de Virilio (citado en Prior, 2006: 519). Si en el pasado la combinación de las imágenes y las ideas permitieron la elevación espiritual y el conocimiento intelectual en Occidente, según Clair, en la actualidad “où la fabrication des images s’est chez nous démultipliée, accélérée, emballée comme une machine folle, sans raison, sans contrôle mais aussi sans espoir, ne faisant plus que nourrir sans fin la glotonnerie obscène du regard” (2007: 127). En el campo de la memoria, tan importante para el ser humano como para los museos y el patrimonio cultural, la creciente hegemonía del lenguaje audiovisual inci-

de de dos maneras. Por un lado, al prevalecer la memoria icónica sobre la memoria semántica, lo inmediato se impone y dificulta la consolidación de la perspectiva temporal. Por otro, esa prevalencia de lo icónico sobre lo semántico facilita el olvido (Candau, 2006: 46-47).

## 2. ESPECTÁCULO Y ENTRETENIMIENTO EN LOS CAMPOS MUSEÍSTICO Y PATRIMONIAL

La tendencia de los museos hacia el entretenimiento y el espectáculo data de hace tiempo. Durante el siglo XIX una serie de museos, especialmente en los Estados Unidos, priorizaron esos aspectos en las propuestas museográficas, incluso a expensas del rigor científico en el discurso expositivo (Mairesse, 2010: 60). No en vano, la fundación de muchos museos estadounidenses a mediados del XIX coincide con la de los circos (Clair, 2007: 68; Alexander y Alexander, 2008: 63). Presentar una propuesta expositiva atractiva, en la que el entretenimiento y el espectáculo jueguen un papel importante, puede ser una buena estrategia para llegar a un mayor número de visitantes, usuarios o públicos y conseguir, de esta manera, que un mayor número de personas reflexione, profundice o debata acerca de los bienes culturales y los patrimonios culturales. Al fin y al cabo es la exposición, aunque no solamente, una de las especificidades que diferencia al museo de otras instituciones culturales y educativas análogas como las bibliotecas y las escuelas. El museo, a través de la exposición, ofrece una experiencia sensible y directa al público, mientras que en la biblioteca esa experiencia viene mediada por la escritura y en las escuelas por el discurso oral de los profesores (Mairesse, 2007: 224-225; Deloche, 2007: 100).

Sin embargo, en estos tiempos posmodernos el instrumento, el medio para alcanzar esa meta, a saber, la exposición, se ha convertido, podríamos decir, en un fin. Un fin que se retroalimenta tanto desde la oferta museística, como desde la demanda del público. Por un lado, porque el objetivo de los museos posmodernos<sup>2</sup> es ofrecer una exposición que se agota en sí misma,

---

<sup>2</sup> En este caso la categoría de “museo posmoderno” la utilizamos en un sentido completamente diferente al propuesto por Marstine: “The post-museum actively seeks to share power with the communities it serves, including source communities. It recognizes that visitors are not passive consumers and gets to know its constituencies. Instead of transmitting knowledge to an essentialized mass audience, the postmuseum listens and responds sensitively as it encourages diverse groups to become active participants in museum discourse” (2006: 19).

buscando la satisfacción inmediata del público, a través del espectáculo, el entreteniendo y la irreflexión. Por otro, debido a que eso es lo que el público, o una gran parte del mismo, demanda en la actualidad, a tenor de los valores que se vienen generalizando en las sociedades posmodernas y capitalistas. Obviamente muchos museos no participan de esa lógica. Algunos por falta de recursos económicos ya que ese tipo de exposiciones espectaculares requiere importantes gastos. Otros, por el contrario, porque consideran que ése no es el objetivo del museo. Entre estos encontramos, por un lado, aquellos que defienden la continuidad desde una visión *tradicional* y, por otro, aquellos espacios patrimoniales que siguen, o al menos intentan seguir, los principios de la Nueva Museología y propuestas similares. Más adelante volveremos sobre ellos.

Es en la década de los 80 del pasado siglo, aunque 20 años antes ya se había iniciado el movimiento, cuando la actividad museográfica de algunos grandes museos comienza a centrarse en las exposiciones *blockbusters* o en similares y se generaliza, al menos entre ese tipo de museos, a medida que la economía liberal se va implementando en el mundo (Mairesse, 2010: 17). El espectáculo, el entretenimiento, los multimedia, la publicidad o la masificación son los ejes en torno a los cuales se articulan esas exposiciones. A través de esas exposiciones, los grandes museos buscan entrar en el circuito cultural-turístico internacional, promoviendo también la comercialización y el merchandising de los productos patrimoniales y museísticos. Asimismo, organizando esas exposiciones, esos museos tratan de atraer la atención de los medios de comunicación con el objetivo de entrar en las cadenas de difusión y propaganda de los servicios y productos culturales (Bouquet, 2011: 57; Mairesse, 2007: 205-206). Así, no es de extrañar que algunos de esos museos sean considerados “parques temáticos de Disney” o “atracciones de feria”. Todo esto nos lleva a matizar lo indicado en el párrafo anterior: el objetivo de esas exposiciones no es solamente ofrecer espectáculo o entretenimiento, sino atraer al mayor número posible de visitantes con el fin de hacer del museo una empresa rentable económicamente mediante el consumo de la exposición y del merchandising. Llegados a este punto, la cuestión no es que los museos busquen una mayor financiación no pública, sino que la rentabilidad económica sea el leitmotiv de su actividad cultural: “De acuerdo con el principio de que una función del Estado es evitar que los bienes y las búsquedas culturales se reduzcan a mercancías, y defender lo que en la vida simbólica de las sociedades no puede ser comercializable, necesitamos que existan espacios como los museos nacionales, las escuelas, las universidades públicas y los

centros de investigación y experimentación artística subvencionados por los Estados, o por sistemas mixtos donde la colaboración de gobiernos, empresas privadas y agrupaciones independientes garantice que el interés y las necesidades de información y recreación de las mayorías no serán subordinadas a la rentabilidad comercial” (García Canclini, 1999: 194). Dejamos aquí la cuestión de los usos económicos de los productos y servicios culturales ya que escapa a los objetivos de este artículo.

Consideramos que se da una retroalimentación entre las características de ese tipo de exposiciones y las de las sociedades posmodernas. Muchos individuos se acercan a un museo si éste es reconocido como un espacio de entretenimiento, de distracción y de consumo. Un consumo, como se ha indicado anteriormente, impaciente, impulsivo e inquieto en el que no se fija ni la atención ni el deseo prolongado, despertándose fácilmente y desapareciendo con la misma facilidad. Un consumo que fomenta el olvido y no el aprendizaje (Bauman, 2001: 106). Un consumismo que se convierte, no siempre<sup>3</sup>, en “una obligación en las sociedades posmodernas y capitalista. Pero esa ‘obligación’, esa presión interiorizada, esa imposibilidad de vivir la vida de otra manera, se le revela disfrazada de ejercicio del libre albedrío. Tal vez el mercado ya lo escogió como consumidor y le quitó la libertad de pasar por alto sus atracciones; pero en cada visita sucesiva al mercado, el consumidor tiene todas las razones para creer que él –acaso sólo él– es quien manda” (Bauman, 2001: 111-112). Y el museo “no se sustrae a dinámicas del consumo que con facilidad se tornan desaforadas y poco selectivas. Lo importante parece ser consumir, no qué se consume” (Díaz Balerdi, 2008: 29). Como señala Prior (2006: 520), siguiendo a Baudrillard, la visita a los museos, especialmente a los grandes, es, para muchos visitantes<sup>4</sup>, un viaje a través de una serie de secuencias y estímulos sucesivos en el que los tiempos de reacción se reducen, y donde la única respuesta es un instantáneo «sí o no», convirtiéndose el museo en una *distraction machine* (Prior, 2006: 520).

Hasta ahora nos hemos referido principalmente a los procesos de reinención posmoderna de los grandes museos, es decir, a los de aquellas in-

---

<sup>3</sup> Hay otras maneras de consumir, en las que “el consumo sirve para pensar” (García Canclini, 1995: 19) y en las que los individuos pueden desplegar toda su *agency*, tal y como abordamos en otro artículo acerca de la relación entre el turismo y el patrimonio cultural (Arrieta Urtizbera, 2012).

<sup>4</sup> Prior sostiene también que el prestigio y la distinción siguen teniendo su importancia a la hora de explicar los motivos de la visita a los museos de una parte del público.

fraestructuras culturales que cuentan con el apoyo explícito (personal y financiero) de gobiernos nacionales, entidades locales importantes o grandes empresas. Pero, ¿qué pasa con los pequeños y medianos museos que cuentan con unos presupuestos exigüos y con unas plantillas muy reducidas? Sin recursos económicos y, por tanto, sin posibilidad de organizar nuevas exposiciones o renovar las existentes, al estilo de las *blockbusters*, ¿cómo atraer la atención del público “posmoderno” y de los medios de comunicación? Y si contaran con presupuesto para montar una nueva exposición o para transformar las existentes, ¿cómo realizar una propuesta expositiva que mantenga el interés de ese público cuando las nuevas tecnologías y los medios audiovisuales empleados quedan obsoletos en un periodo de tiempo relativamente corto? En esos casos, la reinención se presenta hartamente difícil.

Asimismo hay que subrayar también que ese tipo de propuestas expositivas ligadas al espectáculo y al entretenimiento tiene grandes competidores, como son los productos directamente relacionados con las nuevas tecnologías y los medios audiovisuales. Como sostiene Harris (2007: 61) la televisión, por ejemplo, puede proporcionar a los espectadores experiencias intensas que desbordan la que se pueda alcanzar en un museo. Esto lleva a que no se tenga necesidad de visitar un museo.

Pero, tal vez, lo que más complique la reinención de todos aquellos museos que no puedan ofrecer ese tipo de exposiciones, sea que su esencia social, colectiva y pública ha dejado de ser significativa para muchos ciudadanos y colectivos en la actualidad. Tras la Revolución francesa el museo moderno que se reinventa, a partir de las pinacotecas reales y los gabinetes de curiosidades, cumple las tres funciones de toda tradición inventada (Hobsbawm, 2002: 16; Widén 2011: 895-896): establecer o simbolizar la cohesión social, legitimar principios de autoridad, y socializar o inculcar creencias, sistemas de valores o convenciones. Incluso aquellos otros museos que emergen en las décadas de los 60 y los 70, al socaire de la Nueva Museología y otras museologías sociales, como alternativa al museo moderno, llevan a cabo esas funciones, aunque, eso sí, concretadas en contenidos bastante distintos. Tanto en los primeros, como en los segundos su esencia social, colectiva y pública es básica. Entonces, ¿qué función puede cumplir esas infraestructuras culturales y sociales en una sociedad en la que el concepto meritocrático de talento y del yo idealizado huye de la dependencia de los demás (Sennett, 2006: 151)? Cuando el individuo idealizado se presenta como contraposición a lo social y colectivo, ¿para qué quiere ese yo estos otros museos no posmodernos?

## 2. MUSEOS DE ANTROPOLOGÍA: DE LO PRIMITIVO A LO POSMODERNO

La evolución de los museos de antropología, más bien, la de los grandes museos nacionales de antropología, muestra los procesos de reinención tratados en el apartado anterior.

La época dorada de los museos de antropología en Europa arranca a mitad del siglo XIX y concluye a principios del XX (Roigé, Boya y Alcalde, 2010: 182; Shelton, 2006: 65). En los Estados Unidos de Norteamérica esta época dorada comienza y finaliza algo más tarde (Collier y Tschopok, 1954: 772). Durante ese periodo los museos de antropología, además de representar el colonialismo y el evolucionismo cultural, tan en boga en la política y en las disciplinas científicas del momento, fueron también instituciones que tenían una importante significación cultural para las poblaciones de las metrópolis. Había un gran interés por todo lo que tenía que ver con las colonias porque existía un orgullo político y social por poseer esos territorios (Frese, 1960: 12; Bouquet, 2012: 72-73). Muchos de esos museos procedían de los gabinetes de curiosidades o de las exposiciones universales y en su proceso de invención inicial cumplían las tres funciones definidas por Hobsbawm.

Aunque hoy no aceptemos aquel colonialismo depredador y opresor, queremos subrayar que aquellas infraestructuras culturales tenían una significación cultural y cumplían una función social de acuerdo a los valores de la época, más allá de los intereses de conservadores, coleccionistas, investigadores, estudiosos, académicos y políticos. Sin embargo, tras la Segunda Guerra Mundial, aquella época dorada comenzó a perder brillo, a medida que cambiaban las ideas y los valores de algunos sectores de las sociedades occidentales respecto al colonialismo y al evolucionismo cultural y se iniciaban, asimismo, los primeros movimientos independentistas en las colonias. De este modo, los museos de antropología comenzaron a entrar en crisis y se iniciaron los primeros intentos para reinventarse, eliminando o minimizando toda expresión colonial en sus exposiciones (Aldrich, 2009: 143). No obstante, a pesar de esos intentos, la falta de legitimación social irá a más.

Esta pérdida de legitimación social sucedió también en los museos de folclore y de tradiciones y artes populares, estrechamente relacionados con los coloniales de antropología. Esos museos fueron perdiendo el apoyo del público a medida que avanzaba el siglo XX, decayendo poco a poco su significación cultural y función social, a pesar de los intentos de conocidos

antropólogos, etnólogos y museólogos por reinventarlos, aunque, tal vez, sin abordar los cambios económicos, sociales y culturales que se venían dando en sus sociedades contemporáneas. Esto es lo que le pasó a Rivière con su innovador, entonces, Museo de Artes y Tradiciones Populares (ATP) en París. Abierto en 1972, este museo nacional fue visitado en 1995 por sólo unas 14.000 personas. ¿Qué podía ofrecer a los parisinos un museo dedicado al mundo rural, ignorando todas las transformaciones que se había dado en la sociedad francesa con motivo del desarrollo industrial y urbano? Toda una contradicción, según Roigé, Boya y Alcalde, (2010: 189). Como señala Guibal, en los años setenta, los ATP fueron revolucionarios, pero las generaciones posteriores no mantuvieron la misma visión sobre el patrimonio cultural (citado en Roigé, Boya y Alcalde, 2010: 189). En el espacio de una decena de años la población de París y los turistas habían dado la espalda a un museo que durante los años 70 se benefició de la ola ecologista y neorrural que se dio en Francia, (Segalen, 2005: 254).

En todo caso, la evolución de los ATP no ha sido igual en todos los países. Por ejemplo, en la actualidad esos museos siguen teniendo un gran tirón en los países poscomunistas de la Europa del Este, como es el caso del Muzeul Național al Țăranului Român en Bucarest. Este museo de artes y tradiciones populares, sin contar con una museografía espectacular, es una instalación cultural frecuentada por muchos rumanos. Como señalan Turgeon y Dubuc (2002: 6) esa legitimación social es consecuencia de una situación sociopolítica muy diferente a la del mundo occidental. En Europa occidental, al contrario, algunos museos de folclore han buscado su legitimación siguiendo, en parte, la senda del espectáculo y el entreteniendo. Este es el caso del Nederlands Openluchtmuseum. Este museo ha pasado de contar con una museografía al estilo de Skansen de comienzos del siglo XX (en su momento una gran innovación museológica y museográfica) a otra en la que destaca su instalación multimedia espectacular, HollandRama, inaugurada en 1999 (Roigé, 2007: 22-23).

Volviendo a los museos coloniales de antropología, en la década de los 90 del pasado siglo surge otra vez el debate de qué hacer con esas instituciones decimonónicas que contienen colecciones ajenas a los intereses del público actual (Bouquet, 2012: 90). Ya lo decía Fabregat hace medio siglo cuando afirmaba que uno de los motivos de la crisis de los museos de antropología era que hacían sentirse extraño al visitante respecto a los objetos y los discursos que se le presentaban, tanto si eran de tierras lejanas como si pertenecían a pasados propios (1969: 163). Todo esto se ha acentuado aún

más en estos tiempos posmodernos debido a que, como decíamos más arriba, el pasado y la memoria han perdido relevancia para muchos ciudadanos.

Estos nuevos intentos de reinención se hacen visibles en los cambios de denominación o de tipología de aquellos museos coloniales. Los reinventados *museos de civilización* o *museos de sociedad* expresan “la conciencia de un tiempo de crisis” (Prats, 1997: 90). Así, esas nuevas iniciativas se han concretado en museos como, por ejemplo, el Musée de Ethnographie de Neuchatel, el Quai Branly, el Museum für Völkerkunde, el Tropenmuseum, el Musée de la Civilisation de Quebec, el Canadian Museum of Civilization, el Musée des civilisations de l’Europe et de la Méditerranée, el Museum of Anthropology at University of British Columbia, el National Museum of the American Indian, el Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa y el National Museum of Australia.

Cuatro son las estrategias que han llevado a cabo esos *nuevos* museos a la hora de reinventarse y actualizarse: la revitalización crítica, la revitalización artística, la revitalización multicultural y la revitalización autóctona (Roigé, Boya y Alcalde 2010: 186-187). Además de la reformulación de sus discursos expositivos, relacionándolos con temas significativos para la población actual o, al menos, para una parte de ella, las nuevas exposiciones, según se han descrito en el apartado anterior, se han diseñado siguiendo las *blockbusters* o exposiciones similares, jugando éstas un papel importante en el éxito alcanzado por esos museos reinventados, aunque hayan sido criticados por especialistas y museólogos, partidarios de las presentaciones *tradicionales*. A este respecto, Ames afirma que los museos que no se vuelvan más comerciales y populares no podrán sobrevivir bajo una forma útil (2004: 88). Algunas personas, sostiene Ames, han criticado el reinventado Canadian Museum of Civilization por haber sacrificado la integridad y la autenticidad en aras del populismo. Sin embargo, algo había que hacer, declara Ames, dada la poca gente que visitaba el museo. Y en esto de atraer al público, dicho museo o, por ejemplo, el Quai Branly de París han tenido un éxito que sus antecesores no llegaron a alcanzar o lo habían perdido a lo largo del siglo XX: “el antiguo Musée de l’Homme no logró despertar en sus últimos años el interés del público como lo ha hecho el nuevo museo [Quai Branly] (...) quizás este mismo tratamiento estético que tanto se critica pueda ser un pretexto para reencontrar al público desinteresado por el tratamiento exclusivamente etnológico” (Roigé, Boya, y Alcalde, 2010: 186). En estos casos también el interés de los medios de comunicación por esas nuevas propuestas expositivas (Aldrich, 2009: 153)

ha posibilitado una mayor difusión de las mismas, atrayendo a un mayor número de visitantes.

En la reinención de esos museos de antropología no se han tenido solamente en cuenta cuestiones museográficas. También han intentado convertirse en *zonas de contacto*, en los términos planteados por Clifford (1999: 259), es decir, en espacios de colaboración activa y de autoridad compartida con la población local. No obstante, habría que preguntarse entre quiénes puede establecerse esa zona de contacto, de colaboración y de autoridad compartida, si el museo ha dejado de tener interés para gran parte de la sociedad, si éste no se presenta como una *distraction machine*. Obviamente, no es una cuestión que se pueda generalizar a todo tipo de museos y a todos los territorios y sociedades. Por ejemplo, en Canadá, Estados Unidos o Nueva Zelanda los descendientes de los colonizados, reprimidos y expoliados, preocupados por visualizar y representar una historia negada, muestran un interés por los museos. Otro ejemplo, aunque por diferentes motivos, lo encontramos en los museos comunitarios de América latina, que, surgiendo en la década de los 80 del pasado siglo, se han extendiendo por todo el continente. En este caso su éxito se debe a la vinculación estrecha alcanzada entre los museos y las comunidades. Las exposiciones de estas infraestructuras patrimoniales están muy lejos de las *blockbusters*, al igual que lo están esas comunidades de los valores posmodernos y capitalistas (Cuauhtémoc Camarena y Teresa Morales Lersch, 2009, 2011)

Una última reflexión. ¿Cuál es el presente y el futuro de los ecomuseos, de los museos locales, de los museos de barrio, de los museos industriales, de la nueva museología y de toda aquella efervescencia museológica y patrimonial que surgió al socaire de los movimientos sociales de finales de los 60 y principios de los 70 en Occidente? Muchos de aquellos proyectos ya entraron en declive hace algunos años (Díaz Balerdi, 2002; Mairesse, 2007: 208-209) y los que todavía continúan se encuentran en una encrucijada sustancial. Si lo colectivo va perdiendo fuerza ante lo individual, si la memoria reflexiva cede ante la icónica, ¿qué sentido tienen en la actualidad esos museos que no se han subido o no han podido subirse a la ola de la posmodernidad? En las sociedades y los colectivos sociales en los que la posmodernidad y el nuevo capitalismo son el fundamento de la vida económica, social y cultural, parece que el museo, si no se deriva hacia los parques temáticos, va camino de convertirse en un anacronismo. Reinventarse manteniendo las bases de la Nueva Museología se estima complicado en ese contexto socio-cultural y económico. En un contexto diferente, como algunos de los casos

indicados en el párrafo anterior, la continuidad es posible, más allá de su transformación en una *distraction machine*.

### 3. DE REINVENCIONES E INNOVACIONES MUSEOLÓGICAS Y MUSEOGRÁFICAS

Aunque el panorama museístico presentado en los apartados anteriores no sea muy optimista, muchos estudiosos reflexionan acerca de las posibilidades que tienen los museos de reinventarse en la actualidad, al igual que otros muchos técnicos y especialistas proyectan y realizan innovaciones encaminadas a renovar sus infraestructuras culturales, teniendo en cuenta su contexto social. Así, los artículos que constituyen esta publicación presentan diferentes reflexiones e innovaciones acerca de esos procesos de reinven- ción y renovación.

John Coppola nos presenta el primero de esos artículos. En su trabajo aborda la situación de los museos ante la crisis financiera actual en los Estados Unidos de Norteamérica. En particular, Coppola reflexiona, por un lado, acerca de las tendencias identificadas por el Center for the Future of Museums de la American Alliance relativas al futuro de los museos y, por otro, analiza los programas de ayudas del Institute of Museum and Library Services. Concretamente, el autor se centra en tres tendencias: el uso de las nuevas tecnologías, la mejora de la oferta educativa y la participación del público en las actividades del museo. A continuación se encadenan cuatro artículos bajo el título “Encrucijadas museológicas”. El primero de ellos, escrito por François Mairesse, analiza el papel que puede jugar *la lógica del don* en los desarrollos futuros de los museos, especialmente en aquellos museos pequeños y medianos en los que el apoyo de la administración pública viene descendiendo, bien por la actual crisis económica, bien por cuestiones ideológicas. Nekane Aramburu analiza la evolución reciente de los museos y centros de arte, principalmente, en España. La autora defiende la necesidad de ampliar y consolidar una gestión independiente o una autogestión en dichos espacios culturales con el objetivo de reinventar el sistema del arte. Annette Viel, por su parte, aboga por consolidar la interrelación entre la cultura, la economía, el medio ambiente y la sociedad en los proyectos patrimoniales y museísticos, si se quiere que dichos proyectos sean sostenibles. Junto con algunas reflexiones generales, Viel presenta algunos estudios de casos del Quebec en los que se ha buscado dicha interrelación. Para cerrar este apartado, Xosé Carlos Sierra Rodríguez analiza la evolución de los

museos etnográficos, envueltos en una crisis continuada desde comienzos del siglo XX, como muy bien señala el autor. En su artículo, Sierra Rodríguez lleva a cabo, por un lado, una serie de reflexiones generales acerca de la historia de esos museos y, por otro, presenta dos estudios de casos en Galicia. En ambos casos la continuidad de los museos vendrá garantizada, según el autor, en la medida en que dichas infraestructuras tengan algún sentido para la comunidad local.

En la sección “Innovaciones museológicas y museográficas” se han reunido cuatro artículos en los que se presentan propuestas concretas relacionadas con la renovación museística. En el primero de ellos, Olga López Miguel lleva a cabo unas reflexiones acerca de la *refundación* del Museu Marítim de Barcelona. Estas reflexiones abordan cuestiones relativas a la organización interna del museo, a la propuesta museográfica y a las relaciones de dicha infraestructura patrimonial con la sociedad. Siguiendo en Catalunya, Carme Comas Camacho presenta la política de accesibilidad llevada a cabo en los Museos de Esplugues de Llobregat, bajo el lema “El museo de todos, el museo para todos”. No obstante, la accesibilidad a los museos no se trata de una cuestión que tenga que ver solamente con los procesos actuales de reinención, sino, más bien, de una obligación para las infraestructuras culturales y de un derecho fundamental para la ciudadanía, como señala la autora. De Catalunya pasamos al País Vasco. Margarita León Guereño, Izaskun Suberbiola Garbizu, Lierni Gartzia Telleria, Josu Aramberri Miranda y José Miguel Correa Gorospe presentan el caso del barco museo Mater, amarrado en el puerto de Pasaia (Gipuzkoa). En concreto, estos autores exponen una iniciativa de participación social a través de las nuevas tecnologías con resultados francamente interesantes relativos a la implicación de la población local en dicha iniciativa. Por último, Igor Calzada y Karmele Barandiaran realizan una propuesta de gestión museística encaminada a articular una red de museos en Euskal Herria/País Vasco con el objetivo de hacer frente a los cambios globales que se vienen dando en la sociedad actual.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, R. (2009) “Colonial museums in a postcolonial Europe”, *African and Black Diaspora: An International Journal*, v. 2(2), pp. 137-156
- AMES, M. M. (2004) “Museums in the Age of Deconstruction”, en *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the*

- Paradigm Shift*, Lanham, New York, Toronto & Oxford: Altamira Press, pp. 80-98.
- ALEXANDER, E.T. y ALEXANDER, M. (2008) *Museums in Motion: An Introduction to the History and Functions of Museums*, Lanham: Altamira.
- ARRIETA URTIZBEREA, I. (2012) “La interrelación entre los sistemas turístico y patrimonial: más allá de los discursos apologéticos y las prácticas reduccionistas”, en *Museos y turismo: expectativas y realidades*, Bilbao: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, pp. 11-24.
- BAUMAN, Z. (2001) *La globalización: consecuencias humanas*, México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- BOUQUE, M. (2012) *Museums: A Visual Anthropology*, London & New York: Berg.
- CAMARENA OCAMPO, C. y MORALES LERSCH, T. (2011) “La legitimación social y política de los museos: dos casos del estado de Oaxaca”, en *Legitimaciones sociales de las políticas patrimoniales y museísticas*, Bilbao: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, pp. 113-136.
- (2009) “El museo comunitario: un espacio para el ejercicio del poder comunal”, en *Activaciones patrimoniales e iniciativas museísticas: ¿por quién? y ¿para qué?*, Bilbao: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, pp. 115-128.
- CANDAU, J. (2006) *Antropología de la memoria*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- CLAIR, J. (2007) *Malaise dans les musées*, París: Flammarion.
- CLIFFORD, J. (1999) *Itinerarios culturales*, Barcelona: Gedisa.
- COLLIER, D. y TSCHOPOK, H. (1954) “The role of museums in american anthropology”, *American Anthropologist*, v. 56(5), pp. 768-779.
- DELOCHE, B. (2012) “La exposición en el museo: ¿comunicación o transmisión”, en *Otras maneras de musealizar el patrimonio*, Vitoria-Gasteiz: Museo Artium y Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, pp. 141-153.
- (2007) “Définition du musée”, en *Vers une nouvelle définition du musée ?*, París: L’Harmattan, pp. 93-101.

- DÍAZ BALERDI, I. (2008) *La memoria fragmentada: el museo y sus paradojas*, Gijón: Trea.
- (2002) “¿Qué fue de la Nueva Museología? El caso de Québec”, *Artigrama*, v. 17, pp. 493-516.
- FABREGAT, C. E. (1969) “El etnólogo como conservador de museo”, *Pyrenae*, v. 5, pp. 99-184.
- FRESE, H. H. (1960) *Anthropology and the Public: The Role of Museums*, Leyden (Holland): Rijksmuseum voor Volkenkunde.
- GARCÍA CANCLINI, N. (1999) *La globalización imaginada*, Barcelona: Paidós.
- (1995) *Consumidores y ciudadanos*, México, D.F.: Grijalbo.
- HARRIS, J. (2007) “Commentaires sur la Déclaration de Calgary. La définition du musée”, en *Vers une nouvelle définition du musée ?*, París: L’Harmattan, pp. 61-67.
- HOBBSAWM, E. (2002) “Introducción: la invención de la tradición”, en *La invención de la tradición*, Barcelona: Crítica, pp. 7-21.
- JAMESON, F. (1996) *Teoría de la modernidad*, Madrid: Trotta.
- MAIRESSE, F. (2010) *Le musée hybride*, París: La Documentation Française.
- (2007) “Musée/Thésaurus”, en *Vers une nouvelle définition du musée ?*, París: L’Harmattan, pp. 167-225.
- MARSTINE, J. (2006) “Introduction”, en *New Museum Theory and Practice: An Introduction*, Oxford: Blackwell Publishing, pp. 1-36.
- MONTIEL, E. Y DOBRÉE, P. (2003) “El nuevo continente imagológico”, en *Hacia una mundialización humanista*, París: UNESCO, pp. 161-171.
- PRATS, LI. (1997) *Antropología y patrimonio*, Barcelona, Ariel.
- PRIOR, N. (2006) “Postmodern Restructurings”, en *A Companion to Museum Studies*, Oxford: Blackwell, pp. 509-524.
- ROIGÉ, X. (2007) “La reinención del museo etnológico”, en *Patrimonios culturales y museos: más allá de la Historia y del Arte*, Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, pp. 18-42.

- ROIGÉ, X., BOYA, J. y ALCALDE, G. (2010) “Els nous museus de societat: redefinint models, redefinint identitats”, en *Museus d’avui: els nous museus de societat*, Girona: Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural, pp. 155-195.
- SEGALEN, M. (2005) *Vie d’un musée 1937-2005*, París: Stock.
- SENNETT, R. (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona: Anagrama.
- SHELTON, A. A. (2006) “Museums and anthropologies: practices and narratives”, en *A Companion to Museum Studies*, Oxford: Blackwell, pp. 64-80.
- TURGEON, L. y DUBUC, E. (2002) “Musées d’ethnologie. Nouveaux défis, nouveaux terrains”, *Ethnologies*, v. 24(2), pp. 5-18.
- WIDÉN, P. (2011) “National museums in Sweden: a history of denied empire and a neutral state”, en *Building National Museums in Europe 1750–2010*, Linköping: Linköping University Electronic Press, pp. 881-902.



# **Never let a crisis go to waste**

John Coppola

Member, US National Museum and Library Services Board

## **1. INTRODUCTION**

The title for this article is a maxim from US electoral politics, one popularized by the current mayor of Chicago and former White House Chief of Staff Rahm Emanuel, who added, «what I mean by that is an opportunity to do things you could not do before». It seemed an appropriate choice for me, since after thirty years in the museum profession as a manager of an international traveling exhibitions service, director of the Smithsonian's Office of Exhibits Central, and a planning and training consultant to U.S., Latin American and Middle Eastern museums, I now find myself in a public-policy role.

In 2010, I was appointed by President Obama and confirmed by the US Senate as a member of the National Museum and Library Services Board, which advises the Institute of Museum and Library Services (IMLS) on policy and practices. IMLS, in turn, is the primary source of federal support for those institutions, through research, policy development and grant making.

What I would like to discuss here are some of the creative efforts American museums have undertaken in response to financial crises, but more importantly the social and cultural trends that are changing the role museums play in society and how public policy can enable them to adapt. In particular, I will focus on trends identified by the American Alliance of Museums' Center for the Future of Museums and IMLS's effort to make twenty-first century skills part of the museum agenda. Within that framework, I will discuss three overlapping and interrelated trends: Using technology to improve budgetary situations; improving educational offerings to demonstrate that museums deserve continued public support; and engaging audiences in ways that will allow museums to enhance their staff efforts.

Although I will be talking about IMLS programs, I should add that the views expressed here are my own and do not necessarily reflect those of the Institute.

## 2. ENVISIONING THE MUSEUM OF THE FUTURE

As I was preparing this article, an issue of the American Alliance of Museums (AAM) magazine, *Museum*, arrived in the mail. What immediately caught my eye was an article by Elizabeth Merritt, founding director of the Center for the Future of Museums. Her opening lines concisely sum up what I would like to address:

Museums are really good at continuity, not so good at change. This is a matter of some concern because if...the future will be significantly different from the past or the present, museums will need to change in order to thrive in new conditions. Hence the need for innovation - change that arises from questioning assumptions, disrupts old models of operating and has a real impact on a museum's ability to fulfill its mission (Merritt, 2012).

Quite tellingly, she added that, «while our field has ways of rewarding conformity to established standards, we lack mechanisms for supporting and rewarding museums for doing things differently. It is particularly difficult to create an appropriate system of incentives because innovation inevitably involves risk and experimentation» (Merritt, 2012).

Since its establishment in 2008, the Center for the Future of Museums (CFM) has helped «museums explore the cultural, political and economic challenges facing society and devise strategies to shape a better tomorrow. CFM is a think-tank and research-and-design lab for fostering creativity and helping museums transcend traditional boundaries to serve society in new ways»<sup>1</sup>. CFM has published a compilation of those trends, *Trends Watch 2012: Museums and the Pulse of the Future*, with the admonition that

Any museum with a five- or 10-year plan that assumes the world will remain the same is probably going to land in the wrong place. All aspects of our world—social, technological, environmental, economic, political—are changing so quickly that museums need to add some long-term fore-

---

<sup>1</sup> <http://www.aam-us.org/resources/center-for-the-future-of-museums>, [accessed: September 2012].

casting to their portfolio of skills. Envisioning what the world might be like decades from now will help ensure that planning is realistic and flexible enough to encompass various plausible futures (Merrit and Katz: 2012: 3).

Predicting the future is notoriously difficult and arguably unreliable, but the exercise can allow us to compare those assumptions with present realities and, ideally, confront change on a more deliberative basis.

CFM identified seven major trends, which I will highlight now, and then later in this article, I will discuss how IMLS's programs to help museums develop 21<sup>st</sup> century skills address them. Two of the trends deal with financial stability, and I will begin with them, with the caveat that governance and financing for the majority of American museums differ significantly from most European institutions.

Most American museums benefit from exemptions from property taxes that pay for services as basic as the roads that bring visitors to them and from sales taxes of purchases on supplies. In addition, donations of money or artifacts to a museum are currently deductible items on the donor's own income taxes. As municipal, state and federal governments face budgetary shortfalls, these benefits are being challenged, and museums may have to face a future in which they are considered luxuries, not beneficial public institutions.

As the current worldwide economic recession continues, American museums will need to respond to increased tax demands, European museums may also need to respond to decreased public funding, and all will need to find new financial models for sustainability. Will museums raise admission fees? Solicit more donations? Cut programs? Reduce staff? Or even close altogether?

The Detroit Institute of Arts (DIA) tried almost all of those options with limited success and came perilously close to shutting its doors.

A century-old institution, DIA is among the half dozen largest art museums in the United States, with over 60,000 objects in more than 100 galleries. Nonetheless, starting 20 years ago, the city of Detroit and state of Michigan began withdrawing financial support; admissions and sales only accounted for 15 percent of the museum's annual budget. The museum cut its budget from US \$34 to \$25 million and laid off 20 percent of its staff.

Although the city of Detroit itself has been near bankruptcy, voters there did not follow the trend of decreasing public support, in August 2012, when

they approved a referendum to levy a dedicated tax for the next ten years that is estimated to provide the museum with US \$23 million annually—90 percent of its operating budget—and give it financial stability for the first time in decades. This was enlightened self-interest on the part of residents in Detroit and surrounding counties: Almost 80 percent of the museum’s visitors come from the three surrounding counties, and they will be granted free admission as part of the package<sup>2</sup>.

The museum actively campaigned for passage of the tax referendum, noting among pragmatic benefits to the community that the museum spends more than US \$7 million every year in the three counties. The referendum’s success may offer seeds of hope for a more optimistic public response to the needs of museums. Admittedly, however, the Detroit Institute of Arts is one of a tiny handful of museums in the United States that receive dedicated tax revenues.

The successful referendum should have stabilized the DIA’s future, but events in mid-2013 put it in doubt again and raised concern nationwide about its future.

The emergency financial manager appointed by the governor of Michigan to oversee Detroit’s finances asked the museum to inventory its art works with an eye toward potentially selling them off to pay the city’s debts<sup>3</sup>. The specter that publicly owned collections could be monetized in that manner drew sharp criticism locally and nationally; Thomas Campbell, director of New York’s Metropolitan Museum of Art, said that the «disheartening reports out of Detroit will undoubtedly shock and outrage the city’s residents» as well as «the millions of people who admire the Detroit Institute of Arts and the entire cultural community who rightly believe that art is a permanent, rather than a liquid, community asset»<sup>4</sup>. In response, the state legislature took up an amendment to existing law to require the art institute to «adhere to the code of ethics for museums published by the American Alliance of Museums or a successor organization»<sup>5</sup>. The state’s attorney

---

<sup>2</sup> Cohen, Patricia «Suburban Taxpayers Vote to Support Detroit Museum», *New York Times*, August 9, 2012.

<sup>3</sup> Greenblatt, Allen «Detroit Museum Not the First to Consider Selling Out», *National Public Radio*, June 2, 2013.

<sup>4</sup> Abbey-Lambertz, Kate «DIA Art Legislation Would Protect Museum in Case Detroit Goes Bankrupt», *Huffington Post*, June 3, 2013.

<sup>5</sup> Itzkoff, Dave «Detroit Museum’s Art Cannot be Sold, Director says», *New York Times*, May 25, 2013.

general forestalled any sale of the collection when he ruled that «the art collection of the Detroit Institute of Arts is held by the city of Detroit in charitable trust for the people of Michigan, and no piece can thus be sold, conveyed or transferred to satisfy city debts of obligations»<sup>6</sup>.

Coincidentally, the same day that Detroit-area voters approved public support for DIA, voters in North Miami, Florida, rejected a bond referendum to fund US \$15 million over 20 years to pay for an expansion of the city-owned museum, the Museum of Contemporary Art North Miami (MOCA). City councilman Scott Galvin said, «It's a bad economy, and people were not in the mood to self-tax»<sup>7</sup>. An opponent of the bond issue asserted that «MOCA should go to the private sector, as many other institutions do. As wonderful as MOCA is, it's not the responsibility of the taxpayers to fund so much of this»<sup>8</sup>.

Barring that kind of support, museums will need new sources of revenue.

Of the many alternative funding sources that new technologies and entrepreneurial efforts offer, one that could have an immediate impact is to add microgiving, specifically encouraging visitors to use their smart phones to text donations, to the solicitation of large government, foundation or corporate grants. A little money from a lot of people can significantly increase revenues. Notably, in 2010, the American Red Cross raised more than US \$32 million for Haitian earthquake relief via texting. An AAM survey indicated that 13 percent of American museums were planning to introduce or expand mobile giving opportunities.

### 3. CHANGING VISITOR EXPECTATIONS

Other trends that CFM identified deal with the nature of our audiences and their expectations of learning experiences at the museum. At one end of the demographic scale, formal learning methods are being questioned and museums are poised to play a greater role in public education. At the other end of the scale, Western populations are aging, and museums are chal-

---

<sup>6</sup> Crowley, Graham «Detroit Art Is Not for Sale», *New York Times*, June 15, 2013.

<sup>7</sup> Sell, Mark «MOCA Goes to the Public Well, Comes Up Dry», *Biscayne Times*, September 2012.

<sup>8</sup> Sell, Mark «MOCA Goes to the Public Well, Comes Up Dry», *Biscayne Times*, September 2012.

lenged to provide better physical access to older visitors and engage them in lifelong learning.

In the United States, the number of Americans over the age of 65 is expected to double by the year 2040. How museums address that segment of its visitors presents challenges both of how to keep them coming to the museum and how to offer lifelong learning opportunities.

Some recent data in the *Survey of Public Participation in the Arts* suggests that the frequency of museum attendance declines after people reach their mid-40s. The exact reasons why this is happening are not clear, but may include decreased mobility and other physical issues. Museums can mitigate barriers to access for an older audience by including additional seating in the galleries, using larger type on labels, offering assistive listening devices, or even providing more opportunities for virtual engagement.

To cite but one issue of aging that museums are addressing, the Museum of Modern Art in New York, the Carnegie Museum of Art in Pittsburgh and the University of Virginia Art Museum have established programs for people who have Alzheimer's and for their caregivers. The artworks stimulate memory and encourage self-expression. The museums provide a respite for caregivers and the small groups provide opportunities for social interaction among adults with Alzheimer's (Merritt and Katz, 2012).

Arguably even more challenging is how museums can continue to engage an aging population that is not necessarily physically or cognitively impaired. Some questions that should be asked include whether elder-friendly transportation networks connect to the museum, whether social media are adapted for older visitors, and whether flexibility is incorporated into volunteer programs.

At the other end of the demographic scale, there is growing dissatisfaction with the cost and results of formal primary and secondary educational systems. Museums are being asked to play a broader and more active role in providing informal learning opportunities.

Museum education has traditionally has been an add-on to classroom-based studies. It has taken place in the institutions themselves mainly through visits by school groups or public lectures. More and more, however, museums are being challenged to demonstrate their public value by playing an active role that is integrated into formal school-based education programs.

The renewed tax support for the Detroit Institute of Arts that was discussed earlier has had an immediate educational impact that is an indication of how it will fulfill its civic responsibilities. In addition to free admission to hundreds of thousands of local students, the museum will offer free bus transportation for school visits, will stay open on Tuesdays, when it has been traditionally closed, and open an hour earlier in the morning—all to make school field trips more practical<sup>9</sup>.

Museums, with increasing frequency, are bringing their programs into the schools. The Seattle Art Museum (SAM), for example, developed its *Art Goes to School* program, designed to keep elementary and secondary students continually learning in and through the arts. With an emphasis on local, economically disadvantaged schools, the program promotes collaboration, partnership, professional development and the involvement of teachers. Based on research data, the museum created art outreach suitcases, which offer students the chance to touch, feel, and experience art in their very own classrooms. Although designed for schools that are geographically more remote, any institution can check them out. The suitcases were checked out 115 times, reaching over 8,000 students over one year. SAM also created a Facebook page to share successful arts-integration lesson plans among teachers. The project grew the museum's capacity to serve 25 percent more students during the school day (from 24,000 to more than 30,000) – particularly those from economically disadvantaged schools – with art experiences both at the museum and in the classroom<sup>10</sup>.

At Yale University's Peabody Museum of Natural History an *Event-Based Teachers Collaborative* supports elementary- and secondary-school teachers and their students by facilitating the development of curricula that integrates museum objects while aligning with national and state standards for learning. Over the past two summers, the program has held institutes for science and social studies teachers. Along with these weeklong institutes, the Peabody Museum is helping to establish a regional teachers' association which will cultivate the museum's relationship with educators while simultaneously making connections among teachers.

At the institutes, teachers are given an introduction to event-based learning, a form of curriculum where teachers create lesson plans around a cur-

---

<sup>9</sup> Green, Roger «It Takes a Millage.» *ARTSnews*, October 2012.

<sup>10</sup> *Art Goes to School*, July 2012, [www.imls.gov/july\\_2012\\_art\\_goes\\_to\\_school.aspx](http://www.imls.gov/july_2012_art_goes_to_school.aspx) [accessed: September 2012].

rent event or real-world problem as a «hook», which can be supplemented with museum knowledge and objects including learning kits of museum specimens to bring into the classroom. The museum offers two things that they might not easily find elsewhere. One is the access to objects and specimens. The second is a network of knowledge that many science teachers may not be able to routinely access. To date, teachers have made requests for objects to supplement learning from blue morpho butterflies to cheetah paws to teach about nature and demonstrate scientific processes<sup>11</sup>.

#### 4. ENGAGEMENT BEYOND MUSEUM WALLS

A third category of trends that CFM identified deal with how and where museums operate and engage their public.

The social expectations of museums are also changing. How and where museums interact with the public are no longer easy-to-answer questions. Digital technology has made it possible for visitors to visit or even volunteer at a museum without physically being there. This, in turn, has diminished the primacy of object-based displays and learning. Rather than passively receiving what the museum has to offer in terms of exhibitions and programs, new audiences expect a voice in what the museum does and where it does it.

Museums are going to their visitors, rather than expecting them to enter the institutions themselves. The Seattle Art Museum's suitcase project is one example of how that can be done. The Detroit Institute of Arts brought 80 high quality life-size reproductions of some of its greatest paintings to 11 cities as a way to woo new visitors to come downtown to visit the originals once they had seen the copies in their backyards. And the San Francisco Mobile Museum is a participatory touring exhibit that fits in the back seat of an automobile! It's designed to provide opportunities for people to explore their local communities through personal narratives and then share them with neighbors.

American museums have long depended on volunteers as docents, tour guides and office assistants. What technology is making possible is interactivity that gets amateur or specialized members of the public, who may not

---

<sup>11</sup> *Teachers Use Museum Objects to Help Students Learn About Real-World Problems*, September 2011, [www.imls.gov/september\\_2011\\_teachers\\_use\\_museum\\_objects\\_to\\_help\\_students\\_learn\\_about\\_real-world\\_problems.aspx](http://www.imls.gov/september_2011_teachers_use_museum_objects_to_help_students_learn_about_real-world_problems.aspx) [accessed: September 2012].

even be local, involved in a wide variety of activities. This can range from helping to select exhibit content, identifying friends or family members in historical photographs, or identifying species of plants or animals.

As an example, several museums, including the Smithsonian, the Children's Museum of Indianapolis and the British Museum have established positions for Wikipedians who push museum data and images into the online universe, as well as soliciting and managing content from the wiki-editors.

This kind of public participation (also known as crowd sourcing) challenges the traditional authority structure of museums, but also increases the amount of work museums can undertake and potentially trains new staff members or replaces existing ones.

Responding so directly to public desires can have its drawbacks. Four years ago, the Los Angeles Museum of Contemporary Art (LAMOCA) was at the brink of financial disaster. Today under new direction tied to a bailout from a trustee and after presenting several controversial but crowd-pleasing exhibitions, «the museum is debt-free and its endowment is rising. Attendance is also up, thanks to a new program designed to broaden the museum's audience. But balancing the books has taken an enormous toll»<sup>12</sup>.

Crowd-pleasing shows have called the museum's priorities into question, highly respected staff members have quit, and artist-trustees have resigned to protest the lack of intellectual vigor<sup>13</sup>. After negotiations about possible mergers with Los Angeles institutions and collaboration with the National Gallery of Art in Washington, D.C., a concerted fundraising campaign had enabled LAMOCA, at least for the time being, to continue as an independent museum<sup>14</sup>.

Digitization of collections, virtual exhibitions, on-line interactive programming—all of these have altered the experience of one visitor looking at one artifact in a museum setting. The accumulation of data available on-line, on a smart phone, through QR codes and such—far more than could be provided in a traditional wall label--has been dubbed Augmented Reality.

For example, when the Smithsonian's National Postal Museum displayed a new stamp depicting Owney, a dog who was a 19<sup>th</sup> century mascot

---

<sup>12</sup> Muchnic, Suzanne «Changing of the Guard», *ARTnews*, September 2012.

<sup>13</sup> Muchnic, Suzanne «Changing of the Guard», *ARTnews*, September 2012.

<sup>14</sup> Kennedy, Randy «Museum of Contemporary Art in Los Angeles Says Its Endowment Will Reach Record Level», *New York Times*, March 26, 2013.

for the post office, it also offered a smart phone application that animated the dog, who barked and listened to the train whistle of the Railway Mail Service. At the Andy Warhol Museum in Pittsburgh, an Augmented Reality application allowed visitors to visit locations in New York City and Pittsburgh that are biographically and historically important to the artist (Merritt and Katz, 2012).

This is certainly vastly different from the museum world I entered three decades ago. A more up-to-date (and probably soon-to-be out-of-date) statement of a contemporary museum's function is one that museum philosopher Steven Weil, elaborated in his collection of essays, *Making Museums Matter*:

Museums not only provide their visiting and non-visiting publics with access, information, standards, etc. but as well provide the setting for important experiences that may be wholly beyond the museum's control or intention (2002: 11).

While confronting and trying to adapt to these social, technological and financial changes, it's worth reminding ourselves that too often museums are even falling short of meeting the time-honored goals of collection, conservation and interpretation.

Arguably the most critical shortcomings we face is in the preservation and conservation of our collections, be they art, natural history specimens or historical artifacts. The Florida Association of Museums (FAM) undertook a three-month on-line collections needs assessment survey. Responses were received from 237 museums, libraries and archives<sup>15</sup>. The results were startling:

- Over half of collections had preservation needs or were unstable and in need of conservation; seven percent of collections were in immediate danger of loss.
- Up to 80 percent of collections were not available to the public and researchers due to lack of staff, finances and/or storage space.
- Half of the institutions surveyed had no collections care or disaster response plans, and three quarters had inadequate environmental controls.

In response, FAM initiated a two-year training program. Its goal is to create regional networks to get museums and libraries to help each other. In

---

<sup>15</sup> [www.flamuseums.org/programming/c2c](http://www.flamuseums.org/programming/c2c) [accessed: September 2012].

the first year, mentor organizations conducted workshops and training programs to facilitate the preparation of emergency response plans.

In the second year, the end product will be collections care plans, as well as advocacy and communications plans to educate the public and legislators about collections care issues.

The survey and training programs are being conducted with Heritage Health Index and Statewide Planning grants from the Institute of Museum and Library Services, which has made conservation a major focus of its efforts through the Connecting to Collections program<sup>16</sup>.

Adequate funding and staffing can help museums meet the challenges that managing and preserving their collections present. Dealing with the rapidly changing social and technological environment in which they work is exponentially more complex.

Another IMLS initiative that I had cited earlier and would like to elaborate on is Museums, Libraries and 21<sup>st</sup> Century Skills, which aspires to do just that<sup>17</sup>.

Broadly speaking, the 21<sup>st</sup> century skills that our audiences will need, and that museums should strive to incorporate into their programs, are information, communications and technology literacy, critical thinking, problem solving, creativity, civic literacy and global awareness.

What this means for museums in practical terms is that whereas the design and development of programs has been primarily based on the content of museums' collections, now it will also be driven by audience desires. Instead of mostly tangible artifacts, museums will make use of both tangible and digital objects. The presentation of information has been one-dimensional, from the museum and its curators to visitors; it is becoming multi-dimensional, with co-created experiences involving both the institution and audiences, and accessible in multiple ways. A focus of presentation and display in exhibitions will be supplanted by a focus on audience engagement and experience.

Perhaps the most significant shift is that museums need to become active partners in their communities. Here are examples of how two US museums

---

<sup>16</sup> Institute of Museum and Library Services (2010) *Connecting to Collections: A Report to the Nation*.

<sup>17</sup> Institute of Museum and Library Services (2010) *Museums, Libraries and 21st Century Skills*.

have adjusted strategic planning and public programming to address community issues.

While planning a 2009 expansion that doubled the size of the museum and increased its outreach services provided in community based sites that served low-income families, the Children's Museum of Houston defined its goals as «expanding minds, not just walls».

Tamie Kahn, its executive director, recalls, «I would hear key Houstonians say 'I don't really know what it is the Children's Museum does.' It kept me up at night...how others were questioning how we measured our success.... Our board wanted ... to move us back to what our community really values, which is for us to provide learning opportunities wherever whenever families want them»<sup>18</sup>.

To that end, the museum conducted an extensive risk assessment of strategic, operational, financial, legal compliance issues, including comparative and historical performance data. Kahn says the museum staff was able to develop a common vocabulary describing what it is that the museum did to make Houston better, and «this vocabulary makes sense to our community's policy makers, centers of influence, and our partners»<sup>19</sup>.

«If we are truly going to deliver 21st Century learning benefit to our city,» Kahn says, «we have to have the talent pool and resources to do it. The board responded by increasing our budget in program delivery and fully embracing our efforts to reallocate resources, especially in technology»<sup>20</sup>.

Gary Vikan, the recently retired director of the Walters Art Museum in Baltimore and a member of the 21<sup>st</sup> Century Task Force, recalls the development of those standards as a way to address «a national issue of profound strategic import, namely, the ever-widening gap between the skills our workforce brings to the marketplace and the skills that are needed to keep America competitive in the global economy. And we quickly realized that

---

<sup>18</sup> Kahn, Tamie (2011) «Children's Museum of Houston—Strategic Planning for the 21st Century», Institute of Museum and Library Services blog, <http://blog.ims.gov/?p=696> [accessed: September 2012].

<sup>19</sup> Kahn, Tamie (2011) «Children's Museum of Houston—Strategic Planning for the 21st Century», Institute of Museum and Library Services blog, <http://blog.ims.gov/?p=696> [accessed: September 2012].

<sup>20</sup> Kahn, Tamie (2011) «Children's Museum of Houston—Strategic Planning for the 21st Century», Institute of Museum and Library Services blog <http://blog.ims.gov/?p=696> [accessed: September 2012].

this is not simply a strategic workforce issue; it is a quality of life issue, to the extent that an increasing mismatch between the skills our society needs to function well and the skills of its workforce will necessarily take a toll on individuals and on cities»<sup>21</sup>.

He adds, «I saw free access, rich historical collections, a public mission, and a superb education staff already attuned to the importance of the 21st Century Skills challenge as real pluses for the Walters»<sup>22</sup>.

Vikan also had a major role in applying the taskforce recommendations to his own museum, which, in turn, helped increase public funding. The challenge was to build institutional alliances across Baltimore City in order to leverage the Walters' assets through partnerships that together could effect deeper and more systemic change in the community<sup>23</sup>.

The Walters approached two Baltimore institutions whose talents and assets converged with its own in the service of young children at risk – through formal, art-infused education in the classroom and through informal art-infused education at the museum. One partner is a regional non-profit called AEMS (Arts Education in Maryland Schools Alliance), which has been a national leader in arts integration. The other is the Brain Science Institute at Johns Hopkins University, which, in collaboration with the university's School of Education, set a visionary agenda to be a national leader in bringing neuroscience to bear on issues of early childhood development.

Vikan described the collaboration as «a work in progress... that will come together in a truly exciting and innovative collaboration for addressing 21st Century Skills among the challenged children of this challenged city»<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Vikan, Gary (2011) «Vision for the Walters Art Museum—A 21st Century Skills Challenge», Institute of Museum and Library Services blog <http://blog.ims.gov/?p=742> [accessed: September 2012].

<sup>22</sup> Vikan, Gary (2011) «Vision for the Walters Art Museum—A 21st Century Skills Challenge», Institute of Museum and Library Services blog <http://blog.ims.gov/?p=742> [accessed: September 2012].

<sup>23</sup> Vikan, Gary (2011) «Vision for the Walters Art Museum—A 21st Century Skills Challenge», Institute of Museum and Library Services blog <http://blog.ims.gov/?p=742> [accessed: September 2012].

<sup>24</sup> Vikan, Gary (2011) «Vision for the Walters Art Museum—A 21st Century Skills Challenge», UpNext, IMLS blog, November 16, 2011 <http://blog.ims.gov/?p=742> [accessed: September 2012].

## 5. HARNESSING THE WINDS OF CHANGE

There is reportedly a Chinese proverb—and isn't there always one?—that says: When the winds of change blow, some people build walls and others build windmills. Let me close then with an anecdote about one museum that, when buffeted by the winds of change, literally built windmills. Its approach is not easily adaptable to other institutions, but it does represent the kind of creative re-imagining of a museum that will be necessary to thrive in an uncertain future.

Located in a rural area of the state of Washington, the Maryhill Museum of Art was founded in 1926 by collector and businessman Sam Hill—and dedicated by Queen Marie of Romania!—Maryhill's collection includes early 20<sup>th</sup> century European paintings, American Indian artifacts and 80 works by Auguste Rodin.

In recent years, the Maryhill Museum found itself in an all too common situation: no endowment, declining attendance and a need for expansion to accommodate more display space, collections storage, space for educational and other public programs, and visitor amenities such as a café.

What the museum did have, however, was land and wind.

Located on 2144 hectares of land, Maryhill leased some of that land for twenty years to the Cannon Power group, a California utility company, which placed 15 wind turbines on it, generating 500 megawatts of electricity for the city of Los Angeles and, more to the point, US \$250,000 annually for the museum—a fifth of its US \$1.3 million annual budget<sup>25</sup>.

Museum officials leveraged that income to proceed with a \$10 million capital campaign to build an addition to the museum.

The museum also generates US \$60,000 a year by leasing land for fruit orchards and vineyards, and earns US \$20,000 by leasing use of its access roads for an annual skateboarding festival.

No one would suggest that museums become public utilities or even that the financial and programmatic approaches used by the Detroit Institute of Art and the Walters Art Museums would work in other situations. Nonetheless, Maryhill's experience, like those of the larger and better known muse-

---

<sup>25</sup> Yardley, William «A Museum Turns Wind Into Gold», *New York Times*, May 19, 2012.

ums I've discussed, does suggest that thinking outside the box can offer some solutions to the financial, social, educational and political crises we will continue to face.

## 6. BIBLIOGRAPHY

MERRITT, E. (2012) «Innovation Lab for Museums», *Museum*, [http://onlinedigeditions.com/display\\_article.php?id=1093047](http://onlinedigeditions.com/display_article.php?id=1093047) [accessed: September 2012].

MERRITT, E. and KATZ, P. (2012) *Trends Watch 2012: Museums and the Pulse of the Future*, Center for the Future of Museums, American Association of Museums, [http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/2012\\_trends\\_watch\\_final.pdf](http://www.aam-us.org/docs/center-for-the-future-of-museums/2012_trends_watch_final.pdf) [accessed: September 2012].

WEIL, S. (2002) *Making Museums Matter*, Washington: Smithsonian Institution.



PARTE I  
**ENCRUCIJADAS MUSEOLÓGICAS**



# Logique du don et biens communs : réinventer le musée

François Mairesse

Université de Paris 3, CERLIS

## 1. INTRODUCTION

Le climat économique actuel dans lequel nous vivons s'avère particulièrement peu propice au développement des institutions de la culture. Ces dernières, vivement encouragées depuis une trentaine d'années à se rapprocher des mécanismes du marché – à l'instar de la *success story* de la Fondation Guggenheim – voient non sans angoisse diminuer aussi bien les subventions publiques que les recettes générées par les visiteurs. Le modèle de la muséologie communautaire, initié à la fin des années 60, semble avoir fait long feu en regard du développement des grands musées à l'architecture spectaculaire. Ce modèle, pourtant fondé sur un sens plus ou moins élargi de la *community* (au sens anglo-saxon du terme), mérite que l'on s'y attarde, car il repose sur des valeurs et des systèmes d'échanges particuliers. La logique du don, qui lui est sous-jacente, est rarement évoquée au sein du milieu muséal : elle constitue pourtant une dimension fondamentale sur laquelle s'appuie son travail. C'est cette logique que je voudrais brièvement évoquer ici, afin d'envisager son rôle pour les développements futurs du musée. Il me semble cependant nécessaire, avant de l'aborder, de revenir sur l'immixtion du modèle de marché dans la logique muséale.

## 2. LE MARCHÉ MUSEAL : GRANDEUR ET DECADENCE

Le monde des musées a connu, au cours des trente dernières années, une période particulièrement faste, si l'on en juge aux nombreux établissements qui ont été créés, à l'augmentation générale de leur fréquentation et à l'engouement pour l'architecture spectaculaire de ces nouveaux espaces d'exposition. C'est pourtant sur fond d'une profonde remise en question que le

musée abordait le dernier quart du vingtième siècle : vilipendé de toutes parts, accusé d'élitisme, voire d'autisme envers les publics, l'institution est alors présentée comme le reflet de la classe sociale bourgeoise amenée à disparaître face aux avancées de mai 1968<sup>1</sup>. C'est pourtant à cette époque de profonde remise en question que de nouveaux modèles se développent, spectaculaires, à l'instar du Centre Pompidou, attirant la curiosité d'un public très nombreux qui se presse notamment aux grandes expositions qui y sont organisées. Autrefois critiqué comme cimetière ou hospice, le musée se mue ainsi progressivement en nouveau lieu à la mode, séduisant les foules, attirant les touristes. A l'exception de quelques critiques (Baudrillard, 1977), la plupart des ouvrages (Barrenche, 2005 ; Basso Peressut, 1999 ; 2005 ; Futagawa, 2001 ; Hourston, 2004 ; Suma, 2007) qui recensent les magnifiques espaces créés à partir de cette époque sont particulièrement élogieux, ceux-ci constituent non seulement une source de fierté pour la région qui les accueille, mais également des revenus financiers potentiels. Car c'est déjà sur un premier fond de crise que le renouveau muséal s'est développé. A la suite des chocs pétroliers de 1973 et 1979, le modèle économique de l'État-providence qui, pendant une trentaine d'années, avait guidé les pays occidentaux, se voit de plus en plus fortement remis en cause. Les changements politiques que l'on observe au début des années 1980, avec la présidence de Ronald Reagan aux États-Unis et les gouvernements de Margaret Thatcher et John Major, en Grande-Bretagne, se produisent sur fond de changement de paradigme économique, abandonnant Keynes et les néo-keynésiens pour des auteurs nettement plus libéraux, largement influencés par Friedrich Hayek et Milton Friedman, soit l'École Autrichienne et celle de Chicago. Ces mouvements de pensée, parfois contradictoires, se retrouvent dans leur opposition farouche à l'intervention publique, considérée au mieux comme inopérante, et le plus souvent comme néfaste. C'est pourtant dans ce contexte, qui voit la diminution drastique de l'intervention publiques (et, à l'inverse, l'augmentation des privatisations), d'abord aux États-Unis et en Grande-Bretagne, puis à travers le monde – par l'entremise du FMI et de la Banque mondiale notamment – que se développe pourtant le monde des musées. Ces derniers, pour la quasi-totalité d'entre eux, ne peuvent cependant vivre et se développer sans financements publics qui représente parfois la presque totalité de leur budget de fonctionnement. Les gouvernements les plus libéraux, viscéralement opposés à la logique pu-

---

<sup>1</sup> J'ai longuement évoqué cette question dans mon livre *Le musée, temple spectaculaire* (2002).

blique, ne vont pas pour autant fermer les musées et vendre leurs collections. Paradoxalement<sup>2</sup>, leur nombre augmente considérablement, mais leur mode de fonctionnement se transforme.

Les partisans du Marché voient dans ce mode d'organisation économique une solution optimale pour les consommateurs, mis à part pour certains biens (par exemple la force publique ou la justice) considérés comme publics. Du point de vue de la théorie économique, le musée ne peut cependant pas être considéré comme un bien public. Pour être considéré comme tel, un bien doit en effet remplir deux critères, à savoir celui de non rivalité (sa consommation n'entraîne pas sa destruction) mais aussi celui de non exclusivité (on ne peut exclure – par un droit d'entrée par exemple – quelqu'un des bénéficiaires du bien, une fois celui-ci produit), ce qui est par exemple le cas d'un phare de mer (on ne peut exclure personne de voir sa lumière (Mairesse, 2010)). En revanche, le musée peut être considéré comme un « bien mixte », partiellement privé et partiellement public : on peut exclure des visiteurs d'entrer dans une exposition par un droit d'entrée, mais on ne peut privatiser le prestige conféré par le musée à la ville dans laquelle il est installé, ni son pouvoir attractif sur les touristes. De telles « externalités » positives, identiques à celles que l'on peut observer pour un opéra, une salle de concert<sup>3</sup> ou un projet urbanistique remarquable, constituent des atouts économiques que l'État gagne à encourager. Ainsi, par-delà ses actions en matière de préservation ou de diffusion vers les publics, l'activité d'un musée peut générer des effets profitant à l'ensemble de la population d'une région, même si une majorité de celle-ci ne le fréquente pas. Parmi les arguments cités en faveur du soutien du musée par l'État, la plupart des économistes ou gestionnaires reconnaissent ainsi que les musées participent à la préservation du patrimoine et à l'éducation de la population, mais aussi (et surtout) qu'ils favorisent la qualité de vie d'une région, ce qui amènerait des citoyens à venir y habiter, et qu'ils contribuent au développement du tourisme, donc à l'économie générale. La notion de développement économique, calculé notamment par le nombre des nuitées d'hôtel supplémentaires ou les flux financiers investis par les touristes dans l'économie locale (Greffe, 1990), se présente ainsi progressivement, au cours des années 1980-90, comme un argument majeur pour guider les choix politiques.

---

<sup>2</sup> Paradoxe qui ne peut être analysé sans oublier les liens très étroits entre le capitalisme et les musées, dont l'évolution est similaire. Sur cette discussion voir Mairesse (2010).

<sup>3</sup> L'une des discussions les plus importantes sur cette question est celle de Baumol et Bowen (1966). Baumol est considéré comme le père fondateur de l'économie de la culture.

Parallèlement, les musées sont sommés de moderniser leur mode de fonctionnement, la gestion administrative classique, la plupart du temps publique, étant décriée pour sa faible efficacité et les gaspillages qui en résultent. L'introduction de nouvelles méthodes de gestion publique, dérivées du secteur privé, s'accompagne également d'une plus grande ouverture vers le marché : extensions des surfaces commerciales (boutiques, restaurants), locations d'espaces, organisation d'expositions populaires, politiques tarifaires et communication plus agressives, se développent continuellement à travers les musées d'Europe (Bayart et Benghozi, 1993).

En l'espace d'une vingtaine d'années, le monde des musées va donc connaître un développement sans précédent, leur nombre doublant dans la plupart des pays. L'inauguration d'une filiale du musée Guggenheim à Bilbao, en 1997, constitue le symbole des changements en train de s'opérer. Par-delà la polémique sur la personnalité de Thomas Krens, directeur du musée new-yorkais durant les années 1990 (Werner, 2005), on se doit de reconnaître l'importance médiatique apportée à cette opération, ainsi que son succès économique vanté comme un exemple à suivre, partout en Europe (KEA, 2006). Il n'est pas nécessaire d'être grand clerc pour prédire qu'une telle recette ne peut être poursuivie partout et continuellement, la demande touristique mondiale, bien qu'en augmentation, ne pouvant se développer à l'infini. C'est pourtant à un tel engouement que l'on a pu assister, de très nombreuses régions, partout dans le monde, engageant des crédits importants dans des projets muséaux, avec l'espoir de bénéficier du fameux « effet Guggenheim ». La politique commerciale très agressive de Krens a sans doute également influencé nombre d'autres directeurs de musée, engageant la transformation des plus grands établissements du monde muséal, comme le Louvre, dans une spirale de modernisation managériale, voire d'expansion sans précédent. C'est à partir de cette époque que les économistes s'intéressant au monde des musées ont commencé à évoquer le concept de musée superstar (Frey et Meier, 2006) pour évoquer ces grands établissements « millionnaires » en visiteurs, dont la dynamique autant que les modes de fonctionnement diffèrent de plus en plus du reste des musées. Appelés à participer à cette nouvelle économie de la créativité, fer de lance des politiques occidentales actuelles (UNCTAD, 2008), ces « super » musées, tout en bénéficiant de subventions publiques confortables (bien qu'en diminution progressive), s'imposent de plus en plus comme des acteurs incontournables du marché de la culture. Le monde des musées serait-il en passe de se diviser à la manière de ces situations d'oligopoles à frange comme on les observe dans le cinéma ou l'industrie musicale : quelques

grands acteurs décidant des règles, d'une part, une myriade de petites organisations luttant pour leur survie et subissant le marché, d'autre part ? On est en droit de le penser<sup>4</sup>.

La crise économique qui a débuté en 2007 pour se répandre à travers l'Europe n'est pas sans conséquences sur l'évolution du secteur muséal. Dans de très nombreux pays – la Grèce, l'Italie, l'Espagne, mais aussi la France ou la Grande-Bretagne – d'importantes coupes budgétaires ont été opérées par les pouvoirs publics au niveau des crédits consacrés à la culture. Si, d'un côté, on assiste donc à une diminution sensible, voire drastique des crédits publics consacrés aux musées, de l'autre, la baisse du pouvoir d'achat, engendrée par la crise, n'a pas été non plus sans répercussions sur la fréquentation de ces établissements ainsi que sur leurs recettes. Il est difficile, à ce stade, de prédire l'évolution de la société, confrontée à l'une des crises les plus graves de ces dernières décennies, mais il est fort probable que le monde des musées n'en ressorte pas indemne. Certes, les risques semblent limités pour les plus grands établissements, bénéficiant de revenus importants générés notamment par les flux touristiques. En revanche, l'avenir des petits établissements semble bien moins assuré, et nombreux sont ceux qui prévoient un avenir relativement sombre ou à tout le moins mouvementé pour ceux-ci<sup>5</sup>. Il n'est pas impensable, dans ces conditions, d'évoquer la fermeture de nombreux établissements.

### 3. LA LOGIQUE DU DON, ENTRE LE MARCHÉ ET LES POUVOIRS PUBLICS

Un tel débat, qui voit s'opposer la logique du marché et celle de l'intervention publique, demeure à mon sens incomplet. Il importe en effet de tenir compte d'un troisième type de mécanismes, très présent au sein des musées, qui est celui de l'échange par le don. On pense immédiatement, dans cette perspective, aux dons d'objets de collection, mais aussi d'argent ou de temps de travail bénévole. Le musée n'a pratiquement jamais cessé de se passer de tels outils, souvent symbolisés par les associations d'amis de musée. Qu'il s'agisse de la Société des amis du Louvre, comprenant plus de 60.000

---

<sup>4</sup> Sur cette notion et sa diffusion au sein du monde culturel, voir par exemple Benhamou (2008).

<sup>5</sup> Voir notamment Vital (2010), ainsi que les « Etats généraux des musées du Québec : bilan et prospective », Musées (2012), n. 30.

membres, ou de petites associations soutenant l'activité de très nombreux musées, force est de constater que de tels groupements constituent souvent un appui pour le moins important, voire le moteur de telles organisations, mais leurs règles de fonctionnement ne suivent ni tout-à-fait celles des pouvoirs publics, ni celles du marché. La logique du don, quoique relativement peu évoquée dans les questions économiques, se présente comme un système essentiel et toujours présent au sein de la société, au niveau familial bien sûr (il en constitue le mode de fonctionnement principal), mais aussi communautaire. Son histoire, qui se fonde sur la *philia* (que l'on pourrait traduire par la « bonne volonté ») aristotélicienne (Jorion, 2012 : 269sq), précède celle du marché souvent présenté, à tort, comme intrinsèque à toute activité d'échange (Polanyi, 2011). Le don semble synonyme de générosité. Il n'en est rien, ou du moins, tel n'est pas toujours le cas. On sait les travaux importants que Marcel Mauss a consacrés à la logique du don, largement commentés et qui demeurent une référence (Mauss, 1950)<sup>6</sup>. « Donner, recevoir, rendre » : le principe présenté par l'anthropologue comme une obligation, contredit largement le sens commun, qui verrait dans le don un geste gratuit et spontané, sans souhait ni obligation de retour. Car si la bonne volonté ou la générosité spontanée existent encore dans les sociétés modernes – elle a même été instrumentalisée, par le biais de grandes campagnes télévisées de *fundraising* –, l'échange par le don implique, presque obligatoirement, un accord sur l'échange (la nécessité d'accepter le don, sous peine de froisser le donateur) ainsi qu'un contre-don qui peut prendre diverses formes plus ou moins symboliques. Mauss, qui étudie des sources très variées, retrouve de tels principes aux fondements des sociétés occidentales (grecs, romains, vikings,...) mais aussi en Inde et dans les sociétés amérindiennes ou du Pacifique. Les descriptions du Kula des Trobriandais, ainsi que celles du Potlatch des Kwakiutl, qu'il emprunte à Malinowski et à Boas, montrent que le don peut se présenter comme un système d'échange très complexe, fondé sur le calcul, les relations et l'honneur qui croît à l'aune de la somptuosité des dons rendus. En contrepoint, ce mode d'échange particulier affirme aussi la supériorité sur l'adversaire qui ne pourrait rendre, de manière plus somptueuse, ce qui lui a été offert. L'ingratitude, au sein d'une société animée pour une partie de ces échanges (car des formes de marché peuvent coexister, même chez les Kwakiutl), s'apparente au déshonneur.

---

<sup>6</sup> L'introduction critique de l'ouvrage, par Claude Lévy-Strauss, ne constitue que l'un des premiers commentaires sur l'œuvre. Pour ne citer que deux exemples, voir Godelier (1996) et Testart (2007).

La trilogie du don (donner, recevoir, rendre) est ancienne. De nombreux traités lui ont été consacrés dans l'Antiquité. L'un de ceux qui nous soit parvenus, *De Beneficiis* de Sénèque (2005), montre l'importance d'une telle pratique au sein de la société, permettant aux plus puissants d'inféoder leurs commensaux. Car l'échange par le don inclut une relation qui, si elle peut se présenter comme équilibrée, peut également s'avérer parfaitement inégale, renforçant le pouvoir du donateur sur celui qui a reçu les bienfaits.

De nombreux chercheurs francophones, rassemblés autour des cahiers du M.A.U.S.S. (Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales), ont poursuivi l'étude de cette pratique particulière au niveau de la société contemporaine, tendant à la présenter comme un troisième paradigme entre, d'une part, l'individualisme du marché et, d'autre part, l'holisme des pouvoirs publics (Godbout, 2000, 2007 ; Caillé, 2000 ; Chanial, 2008). Dons et cadeaux au sein du cercle familial, dons entre amis, don de sang ou d'organes, mais aussi dons au sein d'associations d'entraide, comme les Alcoo- liques anonymes, étudiés par Godbout (Godbout et Caillé, 1992), constituent ainsi encore une part de notre culture et de nos modes d'échanges actuels. Les auteurs relèvent un caractère moins obligatoire, au sein du don, et parfois plus spontané que ce que les écrits de Mauss laissent apparaître. Le développement d'Internet a permis, par ailleurs, d'observer de nouvelles pratiques de dons, visant à rassembler des milliers de contributeurs pour lever des fonds, notamment pour la réalisation de projets culturels. Cette pratique dite de *crowdfunding*, initiée notamment pour le lancement de nouveaux artistes, est actuellement en plein essor<sup>7</sup>. Quoiqu'il en soit, l'ensemble de la société, du moins pour certaines activités et à certaines occasions, demeure partiellement encore régi par de tels principes, en ce compris le monde du commerce, si l'on songe aux pratiques des cadeaux d'affaires, des rabais et autres bakchichs. Système hybride, donc, que la logique de marché qui n'apparaît jamais « pure » et strictement fondée sur l'égoïsme de l'*homo œconomicus* rationnel ; la remarque vaut tout autant pour les mécanismes publics que pour ceux liés au principe du don.

C'est cette triple logique que l'on peut en tout état de cause observer, de nos jours, au sein du système muséal. Certes, le don s'accommode parfaitement du système de marché : les plus grands mécènes sont souvent aussi les

---

<sup>7</sup> Voir par exemple les sites Kisskissbankbank, Ulule ou Babeldoor, spécialisés dans de tels projets. <http://www.kisskissbankbank.com/> ; <http://fr.ulule.com/> ; <http://www.babeldoor.com/> [consultation : octobre 2012].

plus grands capitalistes, et ce qui fut vrai pour la période des « barons voleurs », règne des Morgan et Rockefeller aux États-Unis, continue de se présenter de la même manière à la fin du XX<sup>e</sup> siècle : selon les principes déjà analysés par Thorstein Veblen (1970) cent ans plus tôt, la classe la plus nantie – et notamment celle qui s’est enrichie dans le monde de la finance – constitue l’une des plus importantes contributrices en matière de philanthropie (Guilhot, 2004). Une grande part de la culture, en Amérique du Nord, est ainsi alimentée par le mécénat et les fondations (Tobelem, 1990 ; Martel, 2006). Il serait cependant à mon sens réducteur, pour les raisons évoquées plus haut, de voir dans de tels mécanismes la simple poursuite d’une activité capitaliste classique, qui consisterait en quelque sorte, en dépensant de l’argent pour soutenir la culture ou éradiquer la faim dans le monde, à accumuler ce que Bourdieu avait présenté comme du capital social (Bevort et Lallement, 2006). Une telle vision est revendiquée par de nombreux économistes qui, à l’instar de Gary Becker (1993), professeur à l’Université de Chicago et célèbre pour ses travaux sur l’économie de la famille ou celle du crime, considèrent que le comportement humain peut être analysé avec les mêmes outils que ceux qui permettent de comprendre les lois du marché. L’*homo æconomicus*, en ce sens, « maximise son utilité » en décidant de donner de l’argent pour un musée, lui permettant ainsi d’acquérir la reconnaissance sociale qui lui manque. Cette approche, pour intéressante qu’elle soit, laisse supposer que, d’une certaine manière, des règles identiques s’appliquent à tout type de relations humaines, qu’il s’agisse d’échange marchand ou de relations familiales. Il convient cependant d’insister sur le fait que les règles implicites qui encadrent l’échange, au sein du marché ou dans une relation fondée sur le don, diffèrent très sensiblement, l’une reposant largement sur des principes contractuels assez simples et bien définis, l’autre n’obéissant pas à des règles contractuelles, sinon partiellement implicites. Sénèque, déjà, soulignait la différence fondamentale entre l’ingrat qui a le droit de ne pas rendre une somme d’argent qui lui aurait été donnée (sous forme financière ou par un service), et la relation de marché qui permet aux personnes contractantes de s’adresser devant les tribunaux en cas de non respect des règles. D’autre part, au sein du marché, la transaction ne porte que sur le bien qui est échangé, tandis qu’elle repose essentiellement sur des questions d’honneur et de relations entre le donateur et le bénéficiaire, qu’elle vise à consolider, bien plus que sur l’objet qui aurait été échangé. « Les petits cadeaux entretiennent l’amitié », dit l’adage : très généralement, c’est à travers la coopération et l’échange de cadeaux ou de services que les relations humaines se tissent et se maintiennent – et souvent peuvent se distendre, lorsqu’un cadeau offert est refusé ou qu’un service n’est pas rendu

en retour. Dans cette perspective, par le biais de son caractère redistributif, la logique du don se présente comme une forme de solidarité, caractéristique qu'elle partage avec les principes de redistribution de l'État (mais ce dernier au moyen d'un tout autre type de mécanismes, fondé sur l'impôt). Ce sont ces différents principes que j'ai essayé de regrouper dans le tableau ci-dessous évoquant les trois logiques d'échange que l'on peut trouver dans un musée et, plus généralement, au sein de la société (Mairesse, 2010 : 187sq).

Tableau 1. Les trois principales logiques d'échange au sein de la société

	Marché	État	Don
Enrichissement personnel	■	□	□
Solidarité	□	■	■
Contrat rationnel	■	■	□
Lien social	□	□	■
Rapidité	■	□	■
Durée	□	■	□
Équité	□	■	□
Domination	■	□	■

Source : Mairesse, 2010 : 187sq.

Les huit caractéristiques peuvent être regroupées en quatre pôles présentant les oppositions entre chacune des logiques. J'ai déjà évoqué les deux premiers binômes : le principe de solidarité relie, en quelque sorte, la logique publique et celle du don, tandis que le marché, à l'opposé, est porté (pour Adam Smith par exemple) par une volonté d'enrichissement égoïste ou d'accroissement de son capital personnel – ce qu'Aristote intitulait chrématistique. La notion de lien social ou de relation humaine, que l'on retrouve privilégiée au niveau du don, ne constitue pas le cœur de la transaction de marché, ni celle des pouvoirs publics : si je ne puis rencontrer mon donateur sans (obligatoirement) le saluer, je peux sans risque ignorer mon boulanger ou le fonctionnaire qui m'avait servi quelques temps plus tôt. C'est ce lien qui permet, en quelque sorte, de ne pas passer par un contrat (comme il s'en trouve au niveau du marché ou des pouvoirs publics), mais qui induit aussi un risque sur les résultats de la transaction. La temporalité de l'échange

diffère également, d'un régime à l'autre. Les dispositifs de marché et de don, qui s'avèrent rapides à mettre en place, et assez efficaces, contrastent souvent avec la lenteur du processus bureaucratique... en revanche, la logique publique a pour elle le bénéfice de la durée, la « continuité du service public » qui dépasse, largement, la vie moyenne des organisations (entreprises ou associations) travaillant sur le mode du don ou du marché. Enfin, les pouvoirs publics, s'ils contribuent à une solidarité par la redistribution, misent aussi sur l'équité et le traitement identique de tous les citoyens. Tel n'est pas le cas du principe du marché ni de celui du don, qui fonctionnent essentiellement à partir de rapports de force et de domination, qu'il s'agisse de domination par le marché (et la taille de l'entreprise) ou par le don (du puissant en faveur du pauvre). Si la logique capitaliste apparaît comme essentiellement inégalitaire, entraînant des différences considérables au niveau de la répartition des richesses, le principe du don, dans son essence et même s'il apparaît comme relativement équilibré dans le cas de modèles collaboratifs, peut l'être également, entraînant des rapports de pouvoir particulièrement ambigus. A cet égard, on distinguera assez aisément une logique de don centrée sur un rapport de domination (du père envers son enfant, de l'empereur à destination de ses sujets et du mécène envers son musée) et une autre fondée sur un rapport collaboratif plus égalitaire (les membres d'un même groupe, entre eux) ; les deux modèles pouvant évoluer de l'un vers l'autre.

#### **4. LA MUSÉOLOGIE COMMUNAUTAIRE ET LA LOGIQUE DU DON**

Le principe du don s'avère inhérent au fonctionnement de la plupart des musées, qu'ils soient d'art, d'archéologie ou de sciences. L'histoire des collections, qu'il s'agisse de musées largement publics comme le Louvre, ou liés au modèle américain, comme le Metropolitan Museum, montre l'importance des donateurs, célèbres ou anonymes, pour la constitution du patrimoine des plus grands établissements. Il n'est que de songer à certains des établissements portant le nom de mécènes célèbres : Tate, Guggenheim, Gulbenkian, Carnegie, Jacquemart André... pour comprendre l'importance des donateurs dans la constitution du champ muséal. Ces exemples prestigieux masquent cependant l'importance de la logique du don dans les plus petits établissements, que l'on retrouve aussi à l'origine du phénomène muséal. Le principe de la communauté scientifique s'appuie en effet sur une logique collaborative et non commerciale, les premiers cercles d'érudits

laissant la place, progressivement, à l'instauration d'une république des lettres, au fondement du siècle des Lumières. C'est sur un tel modèle – de type collaboratif – que la plupart des sociétés savantes, à l'origine de très nombreux musées de province, se sont développées depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle et continuent de fonctionner, via l'apport de leurs membres (Dartevelle et Toussaint, 2012). Réseaux scientifiques constitués d'amateurs mais aussi de scientifiques de renommée internationale, ces sociétés ont largement soutenu l'essor des musées durant cette période, animant de manière bénévole la vie de nombre d'établissements, avant que ceux-ci ne se professionnalisent et ne recrutent un personnel régulier, transformant alors radicalement le visage de l'institution.

C'est selon la même logique mais dans une autre perspective que s'est développée une forme de musée plus communautaire et aux objectifs scientifiques moins affirmés, visant plus généralement des buts éducatifs et d'émancipation sociale. Ce type d'établissements qui se retrouve un peu partout en Europe ou aux Etats-Unis a été initié, sous des formes assez variées, dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, qu'il s'agisse des *heimatmuseen* allemands, de musées locaux à l'image de celui conçu à Wimbledon par Joseph Toynbee, dans les années 1860, ou des projets de musées cantonaux développés par Edmond Groult quelques années plus tard (Charléty, 2005 ; Toynbee, 1863 ; Groult, 1877).

Sans doute le projet des écomusées, dans sa dimension communautaire, illustre-t-il le mieux cette dimension de travail collectif, largement sinon essentiellement bénévole, fondé sur l'initiative communautaire, l'échange et les relations entre les habitants bien plus que sur des questions scientifiques ou de collections – et encore moins de développement économique. L'invention de l'écomusée par Georges Henri Rivière et Hugues de Varine, outil « qu'une population se donne » (Varine, 1978)<sup>8</sup>, s'inscrit au fondement d'une autre dynamique, essentiellement sociale, visant à fédérer les habitants autour d'un projet identitaire. C'est souvent à partir d'une telle économie informelle, non contractuelle et fondée à partir de dons (de temps, d'argent ou d'objets) que de nombreux établissements se sont ainsi constitués. Si la dimension à l'intérieur de la communauté diffère des relations commerciales, celle avec les visiteurs extérieurs ou touristes peut s'inscrire en revanche dans une logique plus classique et lucrative (achat de billets, boutiques...).

---

<sup>8</sup> Voir aussi Desvallées (1992 ; 1994).

En revanche, en fonction de l'évolution du musée, le passage de cette logique collaborative à la réglementation publique présente régulièrement de nombreux problèmes. Serge Chaumier a montré les difficultés importantes rencontrées par de telles organisations pour passer d'un tel stade fondé sur des principes de don, de bonne volonté et de « bricolage », au niveau d'un musée professionnel rémunéré, subventionné par les pouvoirs publics, et dont la logique s'oppose parfois frontalement à celle des pères fondateurs/donateurs (Chaumier, 2003). Ce qui apparaît alors comme l'enjeu prioritaire, plus qu'une simple question d'échange ou de développement de ressources propres et de subventions, porte réellement sur l'identité du lieu et celle du projet, imprégnée par la personnalité des fondateurs, dont les transformations exigées par les pouvoirs publics menacent les fondements. Cette question de l'identité semble tout aussi fondamentale pour un collectionneur offrant sa collection à un musée d'art ou de science, ou pour un mécène offrant de l'argent : la transaction implique que, symboliquement du moins, une partie du donateur entre au musée, sous forme d'une salle à son nom, d'une plaque commémorative ou d'une statue, d'un catalogue honorant ses collections, etc. C'est ce même principe que Mauss présentait déjà comme l'une des particularités du don, à savoir le fait que l'objet donné demeurait toujours relié, d'une manière ou d'une autre, au donateur.

Le modèle écomuséal, un temps présenté comme l'alternative par excellence au musée bourgeois en passe de disparaître, n'est certainement pas devenu le système de référence au sein du monde muséal, auquel appelaient ses inventeurs<sup>9</sup>. La fortune de la plupart des établissements pionniers diverge du modèle présenté par ses pères fondateurs et théoriciens : faillites, disparition, ou transformation en musées plus classiques<sup>10</sup>. Caractéristique de la fragilité d'un modèle fondé essentiellement sur l'initiative communautaire et les principes du don, le principe des écomusées n'a pas disparu pour autant : de nouveaux établissements se créent, certains très fidèles à l'esprit pionnier de la nouvelle muséologie, tandis que le Mouvement international pour la nouvelle muséologie (MINOM) poursuit ses rencontres et que le terme d'écomusée a largement dépassé les frontières des pays latins, pour se répandre un peu partout en Europe, voire jusqu'en Chine (Maggi, 2002 ; Hunxiao, 2011).

---

<sup>9</sup> Entretien avec Hugues de Varine-Bohan, in *Les musées dans le monde*, Lausanne, Grammont-Laffont, 1975.

<sup>10</sup> Voir le numéro 17-18 (2000) consacré aux écomusées et dirigé par André Desvallées dans *Publics & Musées*.

Le principe de la « communauté », s'il s'inscrit au cœur de telles initiatives, dépasse largement le concept de l'écomusée. Le terme lui-même mérite d'être développé car, aux États-Unis, il désigne plus qu'un « ensemble de personnes vivant en collectivité ou formant une association »<sup>11</sup>, et s'inscrit ainsi au cœur des écrits des premiers théoriciens du musée aux États-Unis, notamment George Brown Goode et John Cotton Dana. Ce dernier, souvent revendiqué comme l'un des précurseurs de la nouvelle muséologie, insiste très pragmatiquement sur l'importance des relations entre le musée et sa ville, ou sa *community*, c'est-à-dire l'ensemble des membres qui pourraient être liés, d'une manière ou d'une autre à son fonctionnement : visiteurs, spécialistes, éducateurs, groupes artistiques, autres organismes liés au phénomène muséal, etc. (American Association of Museums, 2002). C'est parce que le musée sera utile à sa cité que ses habitants accepteront de participer à son entretien, notamment en le finançant (Dana, 1920). On trouve déjà cette même logique, quelques années plus tôt, dans ce que l'on peut considérer comme le premier traité moderne de muséologie, rédigé par George Brown Goode (1896). L'article *The principles of museum administration*, rédigé peu de temps avant le décès de son auteur, constitue une contribution pour le moins remarquable, à de nombreux égards. L'auteur, s'il insiste sur les rôles scientifiques et éducatifs du musée, analyse les différentes fonctions de cette institution ainsi que les manières de les mettre en œuvre, mais aussi son implantation au sein de la société. La formation scientifique de Brown Goode, ichtyologue renommé, a peut-être contribué à déterminer la manière de présenter le musée comme une institution insérée au sein d'un écosystème particulier, lié aux autres établissements scientifiques (universités, bibliothèques, sociétés savantes) mais également à l'ensemble de sa *community*. A cet égard, le musée porte un certain nombre de responsabilités envers cette dernière. S'il assume des fonctions essentielles envers elle (préserver les objets qui illustrent le mieux les phénomènes de la nature et les productions humaines, les utiliser pour développer les connaissances de l'humanité, transmettre les informations spécifiques demandées (Brown Goode, 1896), il lui faut veiller à remplir ces tâches avec efficacité, mais il revient également à la *community* de lui en assurer les moyens. Le contrat est implicite ; c'est en travaillant sans cesse que le musée se doit de montrer son utilité envers sa *community*, et c'est aussi seulement par le biais d'une telle intégration qu'il lui sera possible d'assurer son développement. De nos

---

<sup>11</sup> Trésors de la langue française informatisé : <http://atilf.atilf.fr/> [consultation : octobre 2012].

jours, le terme que l'on retrouve le plus souvent, dans les manuels de stratégie, pour définir ce type d'enjeux, est celui de *stakeholders* ou parties prenantes (Soparnot, 2010). Le mot désigne l'ensemble des groupes ayant un intérêt quelconque au niveau du fonctionnement d'une organisation, c'est-à-dire les visiteurs mais aussi les fournisseurs, le personnel, les responsables politiques, différents groupes environnementaux, etc. Ce terme diffère de celui de *community*, en ce sens que ces différents groupes ne se présentent pas comme « propriétaires » privés ou communs de l'organisation, mais sont envisagés, dans une logique de marché, comme disposant d'intérêts spécifiques et parfois divergents, que l'organisation se doit de prendre en compte.

La notion de *biens communs* ou communaux (*commons*) en économie ou en droit, dérive de ce principe de communauté dans son acception étendue, en ce sens qu'un bien commun appartient non à une seule personne, mais à un ensemble plus ou moins bien défini. Un tel principe, qui a été mis en place au Moyen-âge, (on parle aussi de biens *banaux*), a notamment permis la constitution de lieux appartenant aux communes et pouvant être utilisés par l'ensemble de leurs habitants. La disparition de ces espaces, privatisés en Grande Bretagne à la veille de la Révolution industrielle (mouvement des *enclosures*), a largement contribué au développement du système capitaliste et de l'ensemble de ses conséquences sur la population (Polanyi, 1983). La notion de bien commun a depuis lors été largement critiquée, pour la raison qu'il résulterait beaucoup de gaspillage d'un bien réputé ne pas appartenir à une personne, donc sans définition précise de responsables : surexploitation d'un site, pollution, etc. L'inverse – un bien anti-commun – a depuis peu également été présenté comme problématique, lorsque trop de personnes possèdent un droit sur le bien et que l'exercice de ces droits nuit à sa bonne utilisation, par exemple dans l'économie des droits d'auteurs (Hardin, 1968 ; Heller, 1998). Une telle notion n'est pas totalement étrangère à celle de bien public, déjà évoquée plus haut, catégorie (plus restrictive) utilisée par les économistes pour définir les biens ne pouvant être pris en charge de manière efficiente par le marché. La logique des biens communs diffère cependant de celle du bien public en ce sens qu'elle repose sur des principes de propriété, réels mais collectifs, pouvant être pris en charge par les pouvoirs publics autant que par des personnes privées. Leur remise à l'honneur et leur discussion, actuellement, est notamment due aux phénomènes 2.0 et aux licences « *creative commons* » encouragées par certains, sur Internet (par exemple sur Wikipedia ou Linux), en réaction aux logiques de copyright exclusives telles que mises en œuvre par les sociétés commerciales classiques. Ce phénomène de création collective et de « civilisation du gra-

tuit » sur Internet, se présente à mi-chemin entre la logique publique (puisque le bien n'appartient à personne en particulier mais à un ensemble), le marché (la plupart des utilisateurs se présentant comme des consommateurs attirés par la gratuité du bien), mais aussi celle du don et de la coopération. C'est d'ailleurs à partir de cette dynamique du « free » qu'une nouvelle économie semble se dessiner sur la toile (Anderson, 2009). Une telle dynamique diffère sensiblement de celle du don classique, présentée plus haut, puisqu'elle repose sur un contrat visant à la mise en commun de certains biens (par exemple l'utilisation d'un logiciel). Si les utilisateurs n'ont rien à payer, il ne leur est pas non plus demandé d'agir en retour, et (très) rares sont ceux qui participent réellement à l'entretien ou au développement du bien – qu'il s'agisse par exemple d'un logiciel ou d'un site internet. Il n'en demeure pas moins que, par certains de leurs aspects, la logique sous-jacente à ces biens communs les rapproche de celle du don, du moins pour les contributeurs qui s'activent à leur développement, sont régulièrement en relation et créent, en quelque sorte, une communauté particulière.

Le principe d'un musée « 2.0 », fondé sur la participation collective des citoyens et/ou des internautes, a ainsi largement remis à l'ordre du jour la logique communautaire du musée, telle qu'évoquée plus haut (Simon, 2010). Une même volonté de partage et de mise en commun par le don, d'expériences et de travaux, donne ainsi lieu à la réalisation d'expositions temporaires (au sein du musée ou sur internet), de travaux de recherche ou d'actions d'animation. Le fonctionnement de ces expériences met en évidence des différences relativement similaires à celles que l'on observe à partir d'Internet : sur l'ensemble des visiteurs d'un blog ou d'un site, seul un nombre infime est constitué par les commentateurs et les contributeurs sur les milliers de visiteurs d'un musée, seul un très petit nombre est prêt à s'investir de manière bénévole ou par des dons d'argent ou de collections.

## 5. MUSÉE, COMMUN, COMMUNAUTÉ

Si le musée ne peut pas prétendre, au sens économique du terme, au statut de bien public, il pourrait en revanche répondre à celui de bien commun, propriété d'une société particulière, dont il conserve et met à disposition le patrimoine. Une telle caractéristique dépend de la société elle-même, puisqu'un bien commun (ce fut le cas lors du mouvement des *enclosures* en Grande-Bretagne) peut être privatisé, et c'est d'une certaine manière un tel mouvement auquel notre société semble assister depuis le « tournant com-

mercial » des musées et de la multiplication des droits d'entrée et autres dispositifs tarifaires. Au fur et à mesure que croît le mouvement de mise en marché, c'est une partie de la logique communautaire qui s'efface au profit d'actions destinées à des consommateurs potentiels, qu'ils soient locaux ou touristes. Certes, de nombreux musées continuent d'entretenir des liens plus ou moins spécifiques avec leur public local, notamment par le biais d'associations d'amis ; sans doute aussi certains considèrent-ils ces dernières comme un cercle de consommateurs particuliers plutôt que comme une communauté dédiée à l'établissement<sup>12</sup>.

Quoiqu'il en soit, les répercussions de la crise actuelle, tant pour ce qui concerne l'état de déliquescence du marché intérieur des pays européens, que la diminution des budgets publics consacrés au patrimoine, appellent à trouver d'autres points d'appui pour assurer le fonctionnement de l'institution muséale. Force est de remarquer, dans ce contexte, que le concept de *community*, tel qu'on le retrouve déjà chez Browne Goode ou Dana, pourrait constituer un élément de réponse afin d'assurer la pérennité de l'institution muséale. Il apparaît, avec évidence, que sans une certaine communauté d'intérêts visant à assurer sa survie sinon son développement, un musée peut bien plus facilement disparaître dès lors que les pouvoirs publics renonceraient à son entretien. Bien sûr, certains membres de la *community* – responsables politiques, grands mécènes, réseaux médiatiques – possèdent parfois un poids décisif dans les décisions, empêchant de telles prédictions. Il n'en reste pas moins qu'une partie du public, et plus précisément un certain nombre de passionnés par le musée et ses activités, peut constituer une force considérable pour le maintien de l'activité muséale, qu'il agisse par bénévolat, par soutien financier, ou plus simplement par soutien médiatique (sous forme de pétition ou de campagne de presse). Le travail ou la collaboration avec de tels acteurs n'est pas simple, loin s'en faut, et ce d'autant plus qu'elle n'obéit pas avec la logique généralement utilisée au niveau d'une administration ou d'un marché, mais selon des règles spécifiques, et notamment un intense travail relationnel, qui sont bien plus à rapprocher de la logique du don. Travail parfois pénible, pour de nombreux musées, préférant de loin la clarté des relations contractuelles et l'anonymat des relations d'échange marchand, le développement de ce

---

<sup>12</sup> Il est vrai que de nombreux amis de musée choisissent de l'être, en consommateurs intelligents, pour profiter d'avantages particuliers (gratuité, vernissages, visites particulières) ; de nombreux autres, en revanche, sont amis pour des raisons bien plus directement « communautaires ». Voir Mairesse (2007).

type de relations constitue souvent un véritable défi, pour de nombreux établissements. Difficile d'imaginer, par ailleurs, le développement de telles mesures auprès des musées superstars, décrits plus haut. Ces établissements, résolument ancrés dans une autre logique, ne seront en tout état de cause pas parmi les premiers à rencontrer de réelles difficultés financières mettant leur avenir en péril. Paquebots plus ou moins insubmersibles, ils semblent mieux armés que les frêles embarcations de tailles bien plus modestes que constituent pourtant la grande majorité des musées, face à une mer démontée par la crise.

Ce sont dans cette perspective, essentiellement les moyens et les petits musées qui, en période de crise, ont le plus à craindre pour leur survie. Qu'il s'agisse de musées associatifs ou d'établissements gérés par de petites et moyennes municipalités, ces établissements, lorsqu'ils dépendent de manière trop directe des subventions d'un seul organisme ou de recettes propres, pourraient disparaître, et d'autant plus rapidement qu'ils ne bénéficieraient que d'une certaine indifférence de la part de la population de la région dans laquelle ils sont situés. C'est probablement cette indifférence qui, le plus directement, est synonyme de danger, et c'est en ce sens qu'un travail en profondeur sur l'ensemble des acteurs de la *community* s'avère indispensable. Mais pour que le musée devienne réellement un bien commun pour la population qui se charge de son entretien et de son développement, il reste encore souvent beaucoup de chemin à parcourir.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS [EdCom Committee on Education] (2002) *Excellence in practice. Museum education principles and standards*, Washington: American Association of Museums, <http://www.edcom.org/Files/Admin/EdComBookletFinalApril805.pdf> [consultation : octobre 2012].

ANDERSON, C. (2009) *Free ! Entrez dans l'économie du gratuit*, Paris : Pearson.

BARRENCHÉ, R. (2005) *New Museums*, London: Phaidon.

BASSO PERESSUT, L. (2005) *Il Museo Moderno. Architettura e museografia da Perret a Kahn*, Milano: Lybra Immagine.

- BASSO PERESSUT, L. (dir.) (199) *Musées. Architectures. 1990-2000*, Milan: Motta; Arles: Actes Sud.
- BAUDRILLARD, J. (1977) *L'effet Beaubourg*, Paris : Galilée.
- BAUMOL, W.J. and BOWEN, W.G. (1966) *Performing arts. The Economic Dilemma*, New York: The Twentieth Century Fund.
- BAYART, D. et BENGHOZI, P.-J. (1993) *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris : Ministère de la culture et La documentation française.
- BECKER, G. S. (1993) [1964] *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago: University of Chicago Press.
- BENHAMOU, F. (2008) *L'économie de la culture*, Paris : La Découverte.
- BEVORT, A. et LALLEMENT, M. (2006) *Le capital social : performance, équité et réciprocité*, Paris : La Découverte/ MAUSS.
- BROWN GOODE, G. (1896) « The principles of museum administration », *Report of Proceedings with the papers read at the sixth annual general meeting, held in Newcastle-upon-tyne, July 23rd-26th*, London: Dulau, pp. 69-148.
- CAILLE, A. (2000) *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris : Desclée de Brouwer.
- CHANIAL, P. (dir.) (2008) *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, Paris: La Découverte.
- CHARLÉTY, V. (2005) *Itinéraire d'un musée, le Heimatmuseum*, Paris : l'Harmattan.
- CHAUMIER, S. (2003) *Des musées en quête d'identité*, Paris : l'Harmattan.
- DANA, J.C. (1920) *A Plan for a New Museum - The Kind of Museum it Will Profit a City to Maintain*, Woodstock: Elm Tree Press.
- DARTEVELLE, A. et TOUSSAINT, J. (coord.) (2012) *Cercles et sociétés archéologiques et historiques en Fédération Wallonie-Bruxelles. Passé, présent, futur*, Bruxelles : Fédération Wallonie-Bruxelles.
- DESVALLEES, A. (1992) *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon : Ed. W. et M.N.E.S., v. 1.

- (1994) *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon : Ed. W. et M.N.E.S., v. 2.
- FREY, B. and MEIER, S. (2006) «The Economics of Museums», in GINSBURGH, V. and THROSBY, D., *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Amsterdam: Elsevier, v. 1, pp. 1017-1050.
- FUTAGAWA, Y. (2001) *GA Contemporary Architecture, Museum I*, Tokyo: A.D.A. Edita.
- GODBOUT, J. (2000) *Le don, la dette et l'identité*, Paris : La Découverte/M.A.U.S.S.
- (2007) *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*, Paris : Seuil.
- GODBOUT, J. et CAILLE, A. (1992) *L'esprit du don*, Paris : La Découverte/Syros.
- GODELIER, M. (1996) *L'énigme du don*, Paris : Fayard.
- GREFFE, X. (1990) *La valeur économique du patrimoine*, Paris : Anthropos.
- GROULT, E. (1877) *Institution des musées cantonaux. Lettres à Messieurs les délégués des sociétés savantes à la Sorbonne*, Paris : Impr. Motteroz.
- GUILHOT, N. (2004) *Financiers, philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*, Paris : Raisons d'agir.
- HARDIN, G. (1968) « The tragedy of the commons », *Science*, v. 162, n. 3859, pp. 1243-1248.
- HOURSTON, L. (2004) *Museum Builders II*, Chichester: Wiley & Sons.
- HUNXIAO, Z. (2011) « Preserving cultural heritage. Ecomuseums help preserving the past from the present », *Beijing Review.com*, [http://www.bjreview.com.cn/print/txt/2011-05/13/content\\_358065.htm](http://www.bjreview.com.cn/print/txt/2011-05/13/content_358065.htm) [consultation : octobre 2012].
- JORION, P. (2012) *Misère de la pensée économique*, Paris : Fayard.
- KEA (2006) *Study on the economy of culture in Europe, Bruxelles* : KEA, [http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_en.htm) [consultation : octobre 2012].
- HELLER, M. (1998) « The tragedy of the Anticommons », *Harvard Law Review*, v. 111, n. 3, pp. 621-688.
- MAGGI, M. (2002) *Ecomusei. Guida europea*, Ires: Umberto Allemandi & C.

- MAIRESSE, F. (2002) *Le musée, temple spectaculaire*, Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
- (2007) *Mariemont, capitale du don : des Warocqué aux Amis de Mariemont*, Morlanwelz : Musée royal de Mariemont.
- (2010) *Le musée hybride*, Paris : La Documentation française.
- MARTEL, F. (2006) *De la culture en Amérique*, Paris : Gallimard.
- MAUSS, M. (1950) « Essai sur le don », in *Sociologie et anthropologie*, Paris : PUF, pp. 143-279.
- POLANYI, K. (1983) [1944] *La grande transformation*, Paris : Gallimard.
- (2011) [1977] *La subsistance de l'homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, Paris : Flammarion.
- SENEQUE (2005) *Les bienfaits (De beneficiis)*, Paris : Arléa.
- SOPARNOT, R. (2010) *Stratégies des organisations*, Paris : Hachette.
- SIMON, N. (2010) *The participatory museum*, Museum 2.0.
- SUMA, S. (2007) *Musei 2 architettura 2000-2007*, Milan: Motta Architettura.
- TESTART, A. (2007) *Critique du don : Etudes sur la circulation non marchande*, Paris : Syllepse.
- TOBELEM, J.-M. (1990) *Musées et culture, le financement à l'américaine*, Mâcon : W et M.N.E.S.
- TOYNBEE, J. (1863) *Hints on the Formation of local Museums. By the Treasurer of the Wimbledon Museum Committee*, London: Robert Hardwicke.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2008) *Creative Economy. Report 2008*, United Nations, [http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf) [consultation : octobre 2012].
- VARINE, H. de (1978) « L'écomusée », *La Gazette*, n. 11, pp.28-40.
- VEBLEN, T. (1970) *Théorie de la classe des loisirs*, Paris : Gallimard, 1899 pour l'édition originale.
- VITAL, C. (2010) « Le Livre blanc des musées de France », *Musées et collections publiques de France*, n. 260(3).
- WERNER, P. (2005) *Museum, Inc.: Inside the global Art World*, Chicago: Prickly Paradigm Press.

# **Procesos de hibridación: la evolución de las infraestructuras museísticas, gestión independiente y autogestión como reinención del sistema del arte**

Nekane Aramburu

Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma

## **1. EL ABISMO ENTRE LO REAL Y LA REALIDAD DE LOS MUSEOS**

Hemos estado sumergidos en una ficción, la ficción de la llamada función social y participación ciudadana en los museos, cuando siempre han sido elitistas, guardianes y custodias de la obra sagrada escudada en la peana-cristal-catenaria, obviando el patrimonio intangible, ensalzando la alta cultura e ignorando la llamada baja cultura, venerando las incuestionables versiones oficiales de únicas historias. Es perverso, cuando todos sabemos que los museos en el Estado español se encuentran en su mayoría dirigidos desde el autismo político, fingir que es necesario mantenerlos cuando en realidad quizás su quiebra definitiva sea la mejor solución para reinventarlos.

La crisis no es solo económica, también evidencia una profunda fisura del sistema creado.

¿Cómo dar entonces una solución a esto entre los profesionales y expertos? ¿Cómo generar una fórmula eficaz que permita salvar a los museos e integrarlos en el estado real de la sociedad?

En todos los manuales de museología y de historia del arte se explica cómo tras la Revolución francesa y a partir del siglo XVIII, las colecciones de arte —que solían ser siempre privadas y parecían abocadas al plácido destino de adornar las paredes de los palacios de la aristocracia, las mansiones de la nueva burguesía o los dominios del clero— comenzaron a desvelarse al público profano de forma gratuita con una vocación de servicio ciudadano. En Francia se creó el museo como institución pública en 1793 cuando la Convención Nacional abrió el Museo Central de las Artes en la Gran Galería del Louvre.

En la actualidad, atrapados en un círculo agotado en sí mismo, es inevitable volver a esta cita casi clásica, aunque reciente, de Zygmunt Bauman «las artes han perdido (o en cualquier caso, pierden a gran velocidad) su función de siervas de una jerarquía social que lucha por reproducirse al igual que en un tiempo anterior la cultura en su conjunto perdió su función original de sierva de jerarquías de clase, estados y países emergentes. Las artes hoy son libres de servir al interés *individual* por la autoidentificación y la autoafirmación» (Bauman, 2011: 85).

A partir de 1818, desde aquella institución para *artistas vivos* que fue el Palais de Luxembourg, y, sobre todo, después de 1884 y 1886, cuando gracias al legado de Caillebotte se exponen los impresionistas, o desde la Nationalgalerie de Berlín, cuya génesis se produce por el requerimiento en 1848 de algunos artistas de Dusseldorf (y sirva esto para recordar el papel de los colectivos y asociaciones de creadores como generadores de proyectos), el museo ha pasado de ser el lugar para la exhibición y conservación a convertirse en receptáculo de nuevas funciones centradas en generar ciudad-marca, templos del turismo o ser plantación masiva de consumidores para colmar estadísticas de rentabilidad política donde el éxito se mide en cifras y no en calidad.

Las vanguardias históricas no rompieron los límites del museo, porque apenas entraron en él, a excepción de los conatos injertados en el MoMA en momentos específicos de su historia. Quizás algo diferente venía ya prede-terminado por Marcel Duchamp, antes de alejarse del arte y acercarse al ajedrez, por los Nuevos Realistas, al ser los primeros en realizar gestos anti-sistema en las galerías durante los años cincuenta y sesenta del pasado siglo, por Yves Klein y Arthur Cravan en sus rastros y estelas, por la Internacional Situacionista, que privilegiaba la construcción de situaciones vividas frente a la fabricación de piezas o por Daniel Buren, cerrando en 1968 la galería Apollinaire en Milán durante la duración de su exposición, lo cual repetiría cuatro años más tarde Robert Barry en la galería Eugenia Butler de Los Ángeles. Todos ellos quebrantaron la función del cubo blanco y el concepto de exposición en los territorios protegidos. Asimismo, en 1991, Pierre Joseph realizó una recopilación de acciones ilegales o peligrosas que habían sucedido en los centros de arte (desde disparar a lo Chris Burden, hasta «hacer grafitis», destruir la edificación o «trabajar los domingos») y que entrañaban la división entre actores y espectadores. Pasamos rápidamente por un proceso en el que «la obra de arte puede entonces consistir en un dispositivo formal que genera relaciones entre personas o surgir de un proceso social» (Bourriaud, 2009: 36). Sin embargo, la lingüística de la exposición perma-

neció inmutable en los códigos representacionales de los museos, así como sus dogmas incuestionables generación tras generación: iluminación focalizada, paredes inmaculadas, ciertos datos para las etiquetas informativas, alturas, distancias entre obras, distancias con el espectador, etcétera.

A partir de los años setenta del siglo pasado y con el modelo Beaubourg (1977) a la cabeza, pero con la experiencia previa de otras iniciativas como el complejo cultural del Banco de la República en Bogotá cuya Biblioteca Luis Arango funcionaba ya desde 1958, se inició una especie de periodo renovador en cuanto a gestión y planeamientos estructurales. Después del Beaubourg nos encontramos que el museo de la época posindustrial y el museo posmoderno de los ochenta del pasado siglo llegaron a una crisis de identidad, que daría lugar a la convivencia de diferentes modelos de forma simultánea a comienzos de la primera década del nuevo siglo.

En lo referido a las artes visuales se había experimentado una paulatina transformación del museo-*museo*, al llamado museo-*centro de arte*, destinado a albergar múltiples actividades más allá de las meramente expositivas y didácticas: marketing, shopping, turismo, pautados por las estadísticas como puntos de anclaje para su supervivencia. Las líneas divisorias entre la producción y la exhibición fomentaban cierto territorio para la experimentación, y era frecuente contemplar la obra en desarrollo y su socialización de forma simultánea (estábamos llegando al periodo de la Estética relacional de Nicolas Bourriaud), algo que ya venía siendo profetizado desde las vanguardias.

Los centros y museos del siglo XX y comienzos de los dos mil, se definían como el marco privilegiado para legitimar el buen arte, aquel que recibe las bendiciones de todo el *establishment*. Basados en la contundencia de la arquitectura de la caja contenedora como envoltorio de lujo, su emplazamiento y gestión eran decididos desde el autismo vertical, pensando en grandes edificaciones, construcciones emblemáticas o costosas rehabilitaciones de edificios industriales en desuso (una moda que no tardó en fraguar múltiples clones), y no como la herramienta para sustentar las pulsiones creativas y necesidades sociales. Por un parte, esta instrumentalización del fenómeno «museo» —intrínseca a sus orígenes en el Mouseion alejandrino o los reyes ptolemaicos— se había extendido en las últimas décadas del siglo pasado en una exaltada proliferación, imponiéndose grandes proyectos de alta cultura, una tendencia que encontró su máximo exponente en el Museo Guggenheim de Bilbao (1997). Por otra parte, a partir de 1993 se generalizó el uso de la World Wide Web y, al respecto, aparecieron rápidamente monográficos en *Museum Internacional* en 1999 y 2000, dossiers específicos

en la *Revista de Museología* de 2001 y en la *Mus-A* en 2005. En algunos de sus artículos, se analizaba el grado de visitas a los museos, físicamente o a través de Internet, se preconizaba un nuevo tipo de público que sucumbiría atraído por la posibilidad de navegar *online* por colecciones y propuestas educativas.

Mientras el planeta líquido de Bauman crecía entre las posibilidades que las tecnologías y las comunicaciones telemáticas procuraban, los proyectos independientes etiquetados como «espacios alternativos» realizaban su propio recorrido en paralelo al *mainstream* como lugares de la construcción del pensamiento o del intercambio simbólico.

El boom de los museos de arte, y más concretamente de los vinculados al arte contemporáneo, al hilo del crecimiento económico planetario, ha experimentado en los últimos treinta años un extraordinario ascenso como signo de modernidad y bienestar comunitario. Se ha vivido una situación de euforia con la terciarización de la sociedad; la cultura se ha convertido en generadora de empleo y ha atraído influjos extraculturales, dotando de un plus añadido a su oferta. En definitiva, ha sido una situación desmesurada con una inflación del 800% del mercado del arte contemporáneo.

Inexorablemente en la primera década del siglo XXI se ha evidenciado de forma nítida que hemos abandonado la *fase sólida* para entrar en el *mundo líquido* de lo inestable, de la percepción de que el sistema de estructuras construidas, tal y como estaban concebidas, ha cambiado de forma inexorable.

El crack económico del 2008 y los movimientos sociales de nuevo cuño, así como la extensión de teorías como la del decrecimiento (que ya en 2003 predicaba Serge Latouche en *Le monde diplomatique*) o la Teoría del Bien Común de Christian Felber, han permitido repensar la problemática de un sistema del arte sumido en la especulación y distanciado de la realidad.

Más verdadero que lo auténticamente real, habíamos entrado en ese simulacro al que se refiere de forma constante Jean Baudrillard. Sin embargo: «La era del simulacro es, por tanto, aquella época en la que habiéndose liquidado todos los referentes, la realidad es suplantada por sus signos. Pero los signos ya han dejado de funcionar como tales, ahora simplemente disimulan que no hay nada. Es el crimen perfecto. A partir de ahora todo se metamorfosea en su contrario para sobrevivirse. El poder y la resistencia se intercambian en un proceso sin fin» (López Petit, 2009: 48).

La cultura se expandía entre el impasse político-financiero que todo lo impregnaba. Como enunció López Petit en 2007 en la Universidad Internacional de Andalucía, en Sevilla, para combatir la multirrealidad «en la que nada es político pero todo es politizable y en la que toda politización es apolítica»<sup>1</sup> no hay que privilegiar ningún ámbito específico de la realidad (la política, la economía, la cultura), sino convertir la vida, la propia existencia, en «el campo de batalla».

## 2. DE LO QUE FUE LA INSTITUCIÓN-ARTE

El término «política cultural» se comienza a utilizar a partir de la Segunda Guerra Mundial vinculado a las destrucciones de patrimonio y la responsabilidad de los Estados frente a ellas. Su definición aparece en 1967 en la Conferencia de Mónaco y toma como punto de partida el artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948.

En las sociedades democráticas han sido los órganos de gobierno, es decir, las autoridades políticas, quienes se han encargado de gestionar el patrimonio cultural, con todas las dudas que causa al ciudadano la legitimidad de la representación política. Sin embargo, el procedimiento natural para la formación de un museo, venía dado a partir de las escuelas de arte locales o de colecciones privadas. Si nos remontamos al siglo XVII, el Museo Cartáceo o «museo de papel» de Cassiano dal Pozzo se circunscribía a la edición de dos volúmenes (hoy conservados en el British Museum) y albergaba una colección de más de siete mil acuarelas, dibujos y grabados recopilados durante la primera mitad del siglo XVII, con la voluntad de abarcar visualmente el conocimiento humano, idea gemela de la *Encyclopédie* de Diderot y d'Alembert.

Desde entonces es posible trazar una genealogía de lo que prefiero llamar «los museos de arte contemporáneo para las *historias* del arte», tal como lo definen Marcia Pointon y Griselda Pollock al referirse a la pluralidad de ensayos y lecturas ramificadas posibles. Entre esa pluralidad encontramos recorridos peculiares, como los que descubrimos en la colección de La Société Anonyme en la Universidad de Yale, el Museo Folkwang de Essen o el Museo de Arte de Lodz en Polonia, que mantuvieron un cierto riesgo

---

<sup>1</sup> <http://horadelsur.wordpress.com/2008/11/19/presentacion-en-sevilla-del-proyecto-luchas-autonomas-en-el-estado-espanol-1970-1977/> [consulta: mayo de 2013].

hacia el arte moderno; y también algunas individualidades como las de Marcel Broodthaers o André Malraux (Ministro de Cultura sui generis del Gobierno francés).

En la vertiente oficial de la museología se han estado definiendo las funciones y tipologías de museos según se equilibren entre la educación, la conservación y el deleite estético. Sin embargo, casi ninguno escapa a ese sentir y categorización de Jean Clair cuando dice con extraordinaria lucidez que «el triunfo de la modernidad, en adelante completamente institucionalizada, con su número creciente de templos y funcionarios y sus administradores, y su alto y bajo clero, sus fieles y sus rituales, sus fiestas establecidas que son conmemoraciones a sus héroes, y sus fiestas variables que son las grandes ceremonias de sus bienales y ferias, con sus grandes sacerdotes y sus instancias legitimadoras que velan con un respeto escrupuloso por su dogma» (Clair, 2010: 40).

En una primera época dorada de los museos que denomino, Edad de Oro, suelo distinguir tres balizas que pautan su principio y fin marcando la evolución de los museos de arte contemporáneo. La primera baliza es el MoMA de Nueva York —que tomó como referencia el Museo de Artistas Vivos francés—, en cuya inauguración Alfred H. Barr, en 1939, afirmó que «the Museum of Modern Art is a laboratory: in its experiments the public is invited to participate». En 1979, en la celebración de su quincuagésimo aniversario, volvió a reafirmar el objetivo entonces expresado. En segundo lugar, la implantación del confuso término de *Kunsthalle* y sus secuelas que comenzaron como agrupaciones de creadores como son la precursora *Kunstvereine* de la Colonia de Artistas de Matildenhöle en 1899 o la *Kunsthalle* de Berna, creada en 1918 como una fundación de artistas. Finalmente, el hito del Centro Georges Pompidou como paradigma, por una parte, de los nuevos modos de tensión público-receptor y, por otra, del encaje espacial del edificio-ícono en la trama urbana, en este caso en el barrio medieval del Plateau Beaubourg de París.

A partir del Centro Georges Pompidou, las instituciones públicas, sobre todo las europeas, se lanzaron a la inoculación indiscriminada de centros y museos de arte. La fascinación por crear contenedores, a veces sin proyecto museológico previo, se convirtió en una moda y marcó la tendencia de nuevos hábitos para el ocio y el consumo. La relación de todas estas entidades bajo el yugo de la esfera pública va vinculada, inevitablemente, al desarrollo de las políticas culturales y su errático devenir. En este marco, tal y como ha señalado André Desvallées, el museo se convirtió en el espejo cultural de

unos pocos y de ahí apenas ha evolucionado. El acontecimiento es su estrategia. Para revivificarlo periódicamente se convoca al peregrinaje; la exposición fue la esencia del acontecimiento.

A modo de secuela, incluso en los museos periféricos alejados de las grandes ciudades o circuitos de oportunidad, se tiende a implantar la *disneyficación* para un turismo cultural de calidad. No podemos negar que el turismo cultural aporta a los museos beneficios económicos y empleo. Por ejemplo, según consta en el informe la *Cuenta Satélite de la Cultura en España*, publicado por el Ministerio de Cultura de España<sup>2</sup>, las actividades culturales y las actividades ligadas a la propiedad intelectual en el periodo 2000-2009 supusieron un aporte al VAB (Valor Añadido Bruto Total) entre 3,2% y el 4,1%. Es decir, como se indica en dicho informe, la contribución de la cultura es superior a la generada por la energía, la agricultura, la ganadería y la pesca. Además el *Anuario de Estadísticas Culturales 2011* elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte indica que «el volumen de personas ocupadas en 2010 en el ámbito cultural, 508,7 mil, supone un 2,8% del empleo total en España»<sup>3</sup>. Así pues el equilibrio entre la explotación turístico-industrial y el sentido de lugar de conocimiento e investigación cultural podrían abrir esperanzas para la reconversión del sector.

En el otro extremo, como resultado también del *paradigma* de la *disneyficación* de esta nueva era, que llamaré de «Titanio», se encuentra el distrito cultural que se está erigiendo en la isla Saadiyat en Abu Dhabi. Como ya he mencionado en estudios anteriores, como el desarrollado en el monográfico de la *Revista de Artes Visuales Errata* de la Fundación Gilberto Alzate de Bogotá en 2011<sup>4</sup>, en la «Era de Titanio» dos factores contribuyen al éxito de los museos: la captación masiva de público a través de oleadas de turistas o escolares atrapados en campañas educativas compulsivas, y el triunfo del recipiente con firma de arquitecto. Una balada agridulce de luz y sonido, para crear espectáculo con el fin de convocar al mayor número posible de estratos sociales.

Por osmosis y por afinidad de objetivos, todas las estrategias de este tipo de museos son reproducidas como una nueva tendencia entre los *titanes* de

---

<sup>2</sup> [http://www.mcu.es/estadisticas/docs/CSCE/avance\\_resultados\\_csce-2011.pdf](http://www.mcu.es/estadisticas/docs/CSCE/avance_resultados_csce-2011.pdf) [consulta: mayo de 2013].

<sup>3</sup> <http://www.calameo.com/read/0000753352beb3dcf337a>, p. 37 [consulta: mayo de 2013].

<sup>4</sup> Pendiente de publicación.

la moda, quienes sustituyen la inversión en tiendas de alto *standing* por museos-ícono, como en el caso de Bernard Arnault (Dior, Vuitton), François Pinault (Gucci) y los Prada (Torriente 2011).

Este último grado de evolución de la institución-museo se deriva en un barroquismo donde las campañas de marketing *save the date* se alían a la mistificación de lo interdisciplinar con pátina de tecnología punta. En su decadencia, el centro de arte hace irrumpir, frente a la expografía, la video-*cracia* y el evento como estrategias performativas del encuentro efímero entre video y apariciones pagadas en las cumbres del *mainstream*.

Entonces, ¿por qué seguimos llamándolos *centros culturales* cuando son *centros cívicos o casas de cultura*? ¿Por qué nadie exhuma el *museo-mausoleo* cuando la expografía está muerta? ¿Por qué, aun cuando ya se ha definido qué es *museo virtual* y *cibermuseo*, las webs de las instituciones culturales siguen siendo tan aburridas y opacas? Estoy convencida de que estamos traspasando el umbral de una revolución de las prácticas culturales y que esta mutación no pasa únicamente por la aplicación de los cuatro factores previsibles de innovación de la institución: uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales, despliegue frenético de experiencias didácticas, asunción de lo transdisciplinar (o *adisciplinar*, término ahora más de moda) y desjerarquización de la gestión piramidal. La post-nueva museología parte del patrimonio material y del inmaterial, pero sobre todo va a tomar como punto de partida la experimentación y la pérdida de miedo ante el error, la fragilidad o lo incorrecto.

### 3. MÁS ALLÁ DE LOS ESPACIOS INDEPENDIENTES

Desde las reuniones de artistas en los cafés literarios o talleres privados, al Club La Rábida (Sevilla), la Galería Barandiaran (San Sebastián-Donostia), Redor o Grupo 15 (Madrid), exponentes de una proto-historia de la evolución de las iniciativas independientes en el Estado español, se ha producido un avance cultural silencioso, pero próximo a la sociedad, a medida que se iban consolidando las prácticas creativas contemporáneas de base. En definitiva, si estos corpúsculos son los que han hecho prosperar los movimientos más vanguardistas y evolucionar la creación, emanados desde la propia sociedad civil que los construye y difunde, no podemos disociar una lectura de nuestra historia del arte más inmediata del desarrollo de todos estos colectivos y su devenir entre otros ecosistemas y situaciones coetáneas.

El primer Encuentro de Espacios y Colectivos Españoles organizado por Trasforma en noviembre de 1994 en Vitoria-Gasteiz fue el germen del movimiento que dio lugar a Red Arte (Red de Espacios y colectivos independientes para la gestión y difusión del arte actual). Estos primeros encuentros, a modo de jornadas de formación e intercambio, aglutinaron a precursores como Espacio P, Fundación Danae o A Ua Crag y, sobre todo, a una serie de propuestas desconocidas que habían surgido a principios de la década de los 90 como nuevas vías para la gestión y difusión de la creación contemporánea. Artistas, gestores y comisarios muy dinámicos que ante la falta de fórmulas para canalizar sus proyectos crearon las suyas propias.

A finales de los 90, Madrid y Barcelona reunían ya un gran número de estos espacios alternativos, siendo los epicentros más activos de este movimiento ya que se estaban dando también en Asturias, País Vasco y la Comunidad Valenciana.

Durante el desarrollo de la Red Arte, se realizaron proyectos en común como el que, por ejemplo, en 1998 itineró una selección de obras de videoarte español tanto a nivel estatal como internacional (Museo de Bellas Artes de Bogotá. Centro Cultural Hispano de Costa Rica, Centre de Cultura Sa Nostra, Centro de Arte Reina Sofía fueron algunos de ellos) o un programa que tuvo por objeto dar solución al problema de la distribución del trabajo de los creadores, tras el fracaso de las últimas distribuidoras de vídeo. Un programa de audiovisual resultado del trabajo conjunto de Unión/Red y Encuentros de vídeo de Pamplona. La confluencia entre ambas redes, la de esos espacios alternativos que cada vez iban adquiriendo más proyección y la de las asociaciones de artistas profesionales venía siendo habitual y ya se habían interseccionado tanto en los encuentros de la Red como en los Encuentros de Vídeo de Pamplona del 96 y 97, comenzando así a trabajar juntos.

A otros niveles, pero de forma paralela, ciertas galerías de arte, catalogadas como comerciales, han venido realizando, desde los tiempos de la Galería Aele (1975) proyectos similares a los espacios alternativos. En ocasiones, la línea divisoria es difícil de establecer porque en general el fin último de un buen galerista no es realizar exclusivamente ventas y lucrarse, sino la promoción y construcción de contextos profesionales que permitan la difusión de un tipo de arte y su inserción en los circuitos adecuados generando industrias culturales.

Pero ¿qué es un espacio alternativo o independiente? Fernando López Lage, director de la Fundación de Arte Contemporáneo (FAC) en Montevi-

deo, afirma<sup>5</sup> que al margen de los convenios con posibles entidades colaboradoras son «independientes» aquellos centros que mantienen una autonomía ideológica.

También en el Encuentro de Gestiones Autónomas de Artes Visuales Contemporáneas, celebrado en Julio de 2011 en Córdoba (Argentina), se puso sobre la mesa la cuestión cómo definir esa nueva generación de proyectos: «¿Por qué autónomos y no independientes? Porque la independencia encierra –en su enunciación– dominación y su correlativa emancipación; y nosotros no creemos en autoridad alguna de la cual liberarnos»<sup>6</sup>, encontramos como resumen del Encuentro en el blog de Curatoría Forense, el proyecto que sigue llevando a cabo el curador independiente Jorge Sepulveda.

En el Encuentro quedó reflejado además otra cuestión fundamental: «Creemos en la co-dependencia como un sistema de trabajo, de amistad y de deseo. Porque nos queremos y nos necesitamos: pero a sabiendas de que eso no implica la subordinación a un manifiesto, ni la supremacía de los objetivos de unos sobre otros; que no forzaremos a otros a encajar con nuestros conceptos, porque para nosotros el arte contemporáneo no es un ejército ni una empresa, aunque a veces sea la vía más eficiente de ejecutarlo. Porque para nosotros es –ni más, ni menos– un sistema de interrogación de la realidad»<sup>7</sup>.

Por mi parte, considero que aún sigue vigente la definición que se aprobó en la asamblea de los segundos encuentros de la Red Arte el año 1995: «Toda entidad privada autogestionada y autónoma, no dependiente de instituciones y sin fines lucrativos que desarrolla de forma regular programaciones de arte actual que se caracterizan por su espíritu innovador y experimental»<sup>8</sup>.

No obstante la tipología de espacios y colectivos independientes de última generación ha ido evolucionando, y la maduración del sector en los últimos diez años pone en evidencia la importante labor que han realizado este

<sup>5</sup> Esta entrevista se puede ver en el canal en vimeo de Archivos Colectivos. <http://vimeo.com/17677453> [consulta: mayo de 2013].

<sup>6</sup> <http://www.curatoriaforense.net/niued/?p=1215> [consulta: mayo de 2013].

<sup>7</sup> <http://www.curatoriaforense.net/niued/?p=1215> [consulta: mayo de 2013].

<sup>8</sup> [http://www.google.es/webhp?hl=es&tab=ww#hl=es&scient=psy-ab&q=Red+Arte++1995+Toda+entidad+privada+autogestionada&oq=Red+Arte++1995+Toda+entidad+privada+autogestionada&gs\\_l=serp.3...3544.3544.2.4027.1.1.0.0.0.160.160.0j1.1.0...0.0...1c.1.15.psy-ab.N2CSTvfwSj4&pbx=1&bav=on.2.or\\_r\\_qf.&fp=5212c7fc9bcde079&biw=1024&bih=674](http://www.google.es/webhp?hl=es&tab=ww#hl=es&scient=psy-ab&q=Red+Arte++1995+Toda+entidad+privada+autogestionada&oq=Red+Arte++1995+Toda+entidad+privada+autogestionada&gs_l=serp.3...3544.3544.2.4027.1.1.0.0.0.160.160.0j1.1.0...0.0...1c.1.15.psy-ab.N2CSTvfwSj4&pbx=1&bav=on.2.or_r_qf.&fp=5212c7fc9bcde079&biw=1024&bih=674) [consulta: mayo de 2013].

tipo de organizaciones en el desarrollo de las prácticas artísticas contemporáneas, maniobrando a medida que las circunstancias lo exigían.

Los avances logrados por los colectivos independientes se orientan en tres vertientes de influencia en el sistema de las artes:

- La inclusión normalizada en las programaciones culturales de proyectos basados en lo interdisciplinar y las prácticas transmediales.
- Al trabajar desde la horizontalidad, en y con la creación, estas estructuras flexibles han contribuido a la profesionalización del sector a través de la reivindicación de honorarios justos, el reconocimiento de la propiedad intelectual, el copyleft y licencias creative commons, así como la aplicación de los códigos de buenas prácticas gestados entre sus bases.
- Ser independiente o alternativo va vinculado más a conceptos de posición crítica, autonomía e I+D en las artes que a ser meros productores de actividades para programaciones más o menos estables. Su capacidad de generadores de proyectos y el bajo coste de los mismos han comenzado a interesar al sector institucional.

Entre todos ellos, hay diversas tipologías cuya atmósfera y mecanismos han ido variando con el tiempo:

- Espacios gestionados por artistas con fuerza centrífuga o centrípeta respecto al sistema del arte.
- El taller de artistas o local de producción como caja de resonancias.
- Modelos de espacios mixtos como centros culturales polivalentes.
- Centros o proyectos de autogestión asamblearia como dispositivos de participación ciudadana de segunda generación.
- Espacios y actividades en el ámbito rural o periférico con un claro componente formativo.
- Proyectos de artista-gestor; el espacio como obra.
- El colectivo-espacio como instrumento político e ideológico.
- Espacios *turbomix* para actividades y encuentros varios sin pretensión curatorial.
- Plataforma de experimentación comisariada en espacios expositivos, ediciones o Internet.
- Productoras especiales.

De los colectivos españoles, por poner un par de ejemplos significativos, destaca el recorrido lineal que ha experimentado uno de los pioneros, El Ojo Atómico, hoy Anti-museo, que en sus sucesivas etapas desde 1992 ha traba-

jado sobre los mecanismos de legitimación de la obra de arte, con el objetivo de expandir los límites de la institución-arte, violentar su estructura y crear contrapúblicos. Por otra parte, Off Limits, también en Madrid, funciona desde 1998 y mantiene un proceso de renovación que pasó recientemente por una sesión abierta para repensar su función frente al cambio de paradigma ante la absorción de programas por parte de las entidades públicas y el agotamiento de los modelos y los recursos económicos para cultura. En general, las conclusiones de la lluvia de ideas fueron: evitar la precarización laboral y de recursos, crear contenidos no mediatizados por las instituciones, hacer más crítico el discurso con una programación independiente, reclamar la toma de decisiones de las políticas culturales, ser contenedor de pensamiento e investigación o decrecer en consumo y crecer en tiempo.

Por eso, si hubiera que definir la directriz que estas organizaciones están empezando a perfilar, sería la de reciclarse en espacios intermedios que se caracterizan por una gestión rápida, dinámica y crítica.

El sistema del arte de orden piramidal se ha convertido es una especie de rizoma, como el de Deleuze y Guattari, que aprehende de las multiplicidades. Nos encontramos ante un declive de lo que denomino Sistema Autista y Endogámico del Arte (SAEA) para comenzar a generar nuevas vías de trabajo basadas en la red y en lo horizontal.

La jerarquía vertical va desintegrándose (a) por la validación del comisario-artista (criatura bicéfala y hermafrodita) y de las empresas productoras y de servicios varios en reconversión versus la figura del emprendedor cultural, (b) por la cesión de competencias públicas a la gestión privada, a los marchantes y a mediadores menos influenciados por la dictadura de los críticos y profetas del discurso, y (c) por la debilitación de la institución-museo y la consolidación de las iniciativas independientes y participativas. En la reinención del sistema del arte, aparecen *atmósferas* intermedias con profesionales capaces de generar una correcta transferencia de conocimientos entre las diferentes escalas y situaciones en las que se encuentran las artes visuales. Los grandes centros se interseccionan con los pequeños, lo institucional y lo independiente dejan de estar distanciados y pueden forjarse procesos colaborativos, como sucede en la nueva etapa del Museo Centro de Arte Reina Sofía bajo la dirección de Manuel Borja Vilel.

Ejemplos como el de La invisible en Málaga, la Tabacalera en Madrid, el proyecto rural de Campo Adentro o lo que fue en su momento la Asamblea Amarika, gestionando las salas de la Diputación Foral de Álava, son paradigmas de modelos mixtos y/o colaborativos insertos en el entorno próximo.

#### 4. EL FINAL DEL MUNDO CONOCIDO (O, HAY VIDA MÁS ALLÁ DEL 21 DE DICIEMBRE DE 2012<sup>9</sup>)

En este desequilibrio de escalas entre los diferentes modelos que quedan en funcionamiento, entre lo puramente institucional y las iniciativas independientes, es preciso observar en qué situación se encuentran los proyectos de I+D. Me refiero sobre todo a aquellos centros de producción e investigación que, en declive a comienzos de la presente década, evidencian una fragilidad alarmante acentuada por la crisis y los recortes presupuestarios. Arteleku y Cendeac son dos de los casos más dolorosos, ambos dependientes de administraciones públicas, el próximo cese de actividad de MonteVideo/The Netherlands Media Art Institute en Amsterdam como ejemplo internacional, otro. Les seguirán toda la escalada de bajas acontecidas a lo largo de estos meses: MUA de Alicante, Museo Patxi Buldain en Huarte, Espai Zero del Museo de la Garrotxa o Can Xalant, y desmantelamientos de infraestructuras más cercanas como las hecatombes varias por las que han pasado o están pasado en Vitoria-Gasteiz: Espacio Ciudad, Krea, Sala Amarika o Montehermoso. Antes que la profecía maya los señalara con el dedo, en el curso de los años 2010-2012, los recortes presupuestarios y las interferencias políticas aleatorias de los Estados habían llevado a muchos centros a situaciones extremas. No hay más que revisar el apartado de políticas culturales de la web del Instituto de Arte Contemporáneo (IAC)<sup>10</sup> para comprobar que solo la unión del sector puede enfrentarse a la toma de decisiones arbitrarias del poder político.

Destaca, por esclarecedora y relevante, la labor que de forma conjunta están emprendiendo la inmensa mayoría de las asociaciones culturales y agrupaciones de empresarios culturales del Estado español (cine, teatro, danza, artes visuales...) bajo el nombre y estructura de plataforma abierta denominada «No sin cultura»<sup>11</sup>. Este movimiento ciudadano y colectivo en defensa de la cultura en España moviliza no sólo a los profesionales involucrados de forma directa si no también a la población en una serie de acciones y protestas con el objetivo de evitar el actual desmantelamiento de la cultura.

Frente al individuo, Bauman insiste en la presencia y la necesidad de lo colectivo; para mí, solo con las armas de la visibilidad y la transparencia se podrán librar batallas coordinadas. En las jornadas de Periferies 11/12<sup>12</sup>,

---

<sup>9</sup> Profecía maya acerca del fin del mundo.

<sup>10</sup> <http://www.iac.org.es/> [consulta: mayo de 2013].

<sup>11</sup> <http://www.nosincultura.org/> [consulta: mayo de 2013].

<sup>12</sup> <http://periferies11-12.blogspot.com.es/> [consulta: mayo de 2013].

organizadas entre marzo y abril de 2012 en Valencia, bajo el lema «Por una práctica colectiva, una experiencia común», una de las preguntas más frecuentemente lanzadas por los grupos de trabajo era cómo el arte debe o puede dejar de ser individualista.

Quizás ha llegado por fin el momento de dinamitar las fronteras entre lo que se ha dado en llamar la alta y la baja cultura. La extraña división entre el *in* y el *out*, lo sagrado y lo profano, escindía territorios, estableciendo cotos cerrados donde solo lo que pasaba el filtro de «calidad» obtenía la etiqueta de «arte contemporáneo». Hay una evolución del sentido de cultura desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 a los Pactos Internacionales de Derechos Humanos de 1966, en la que se pasa de la alta cultura al reconocimiento de las manifestaciones populares. El Museo del Barro, Centro de Artes Visuales del Paraguay, surgió a partir de la iniciativa de Carlos Colombino y Olga Blinder, quienes fundaron previamente, en 1972, la Colección Circulante, que itineraba por el país con sus colecciones de arte gráfico moderno. Esta infraestructura museística inaugurada en 1987, sufrió las consecuencias de un tornado en 1992, pero logró recuperarse por la reacción de colectivos artísticos, embajadas, organismos públicos locales y foráneos, partidos políticos y la municipalidad. Hoy su plan director se centra en tratar al mismo nivel el arte popular de indígenas y mestizos y el arte de élite. Parece, pues, que se acabaron las fracturas; la legitimidad de la institución cultural ya solo puede ser avalada por su relación con la sociedad.

El desarrollo de eventos como Dorkbot o Pecha Kucha, que se expanden a través de reglas muy sencillas, extrapola las plataformas de exhibición y comunicación según nuevos códigos manejados por la sociedad civil. Por otra parte, «La calle es nuestra» se está convirtiendo en el eslogan de moda. Ahora el capital social se manifiesta a través de las plazas, las físicas y las virtuales. Hay dos modelos históricos de teorías sobre el espacio público analógico: Atenas en el siglo V d.C., según Hannah Arendt (2007), y las London Coffee Houses del XVIII, según Jürgen Habermas (1981). Las plazas públicas, configuradas desde la centralidad como lugar de encuentro y socialización, fueron en el siglo pasado «no lugares», al decir de Marc Augé (1993), o como los «espacios basura» de Rem Koolhaas (2008). Sin embargo, ahora se está recuperando el centro tradicional para la toma de poder frente a la hegemonía política por el activismo ciudadano poscaceroladas, lanzado a las calles con el apoyo de la web 2.0. Además de desarrollar comunidades que comparten intereses, estos nuevos colectivos arman sus estrategias *off* y *on line*.

Sabemos que son las grandes corporaciones o las redes sociales de moda las que generan el lugar de la socialización y comunicación, lo abren o lo censuran. Las arquitecturas de la participación gestadas en YouTube, Vimeo, Instagram, Facebook, Pinterest o Twitter permiten a los usuarios compartir proyectos en tiempo real y entretejer canales de distribución con un software libre. Ahora es la sociedad la que promueve una reinención permanente del espacio público líquido para actuar en el territorio de lo tangible.

El Occupy Wall Street o el movimiento 15M en Madrid, aún restringidos a una geografía muy concreta, son el reflejo de otros muchos nodos de acción extendidos planetariamente. Los ciudadanos han recolonizado el espacio público como punto de encuentro para el intercambio de ideas, la convivencia y la realización de manifestaciones y asambleas. La exposición *Demonstrations. Making Normative Orders*<sup>13</sup>, en el Frankfurter Kunstverein con Wilhelm Bülow, Discoteca Flaming Star, Sharon Hayes, Christodoulos Panayiotou y Massimo Vitali sirve para demostrar el impacto de estas irrupciones de descontento social generalizado que ha conseguido que la calle sea reconquistada. También se clona y reproduce este concepto de plaza abierta desde el arte, como lo han hecho los comisarios de la 7ª Biennale de Berlín, en 2012, apostando por crear un espacio público autogestionado por gentes y asambleas de los diferentes países con la idea de intercambiar experiencias, pensar estrategias y definir *the global square*.

Se está gestando un nuevo paradigma de trabajo basado en la necesidad ciudadana de participar en la gestión de los recursos y el diseño de reglas y protocolos para la propia comunidad, algo que han puesto en vigencia las prácticas del *procomún*. El procomún es la nueva manera de expresar una idea muy antigua: que algunos bienes pertenecen a todos y que forman una constelación de recursos que debe ser activamente protegida y gestionada por el bien común. El procomún lo forman las cosas que heredamos y creamos conjuntamente, y que esperamos legar a las generaciones futuras, expresa Antonio Lafuente en la web de Medialab Prado<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> [http://www.google.es/webhp?hl=es&tab=ww#hl=es&output=search&scient=psy-ab&q=Demonstrations.+Making+Normative+Orders&oq=Demonstrations.+Making+Normative+Orders&gs\\_l=hp.3..0i30j0i5i30.1261.1261.0.1789.1.1.0.0.0.221.221.2.1.1.0...0.0...1c.1.11.psy-ab.LDPH2TRTGV0&pbx=1&bav=on.2.or.r\\_qf.&bvm=bv.45645796,d.d2k&fp=9cdf7c62bfb93a8&biw=1024&bih=696](http://www.google.es/webhp?hl=es&tab=ww#hl=es&output=search&scient=psy-ab&q=Demonstrations.+Making+Normative+Orders&oq=Demonstrations.+Making+Normative+Orders&gs_l=hp.3..0i30j0i5i30.1261.1261.0.1789.1.1.0.0.0.221.221.2.1.1.0...0.0...1c.1.11.psy-ab.LDPH2TRTGV0&pbx=1&bav=on.2.or.r_qf.&bvm=bv.45645796,d.d2k&fp=9cdf7c62bfb93a8&biw=1024&bih=696) [consulta: 8 de abril de 2013].

<sup>14</sup> [http://medialab-prado.es/articulo/taller\\_de\\_prototipado](http://medialab-prado.es/articulo/taller_de_prototipado) [consulta: 8 de abril de 2013].

Entre la *Kulturkampf* y las misiones proselitistas sospechosas, la cultura como recurso, en el sentido que le dio George Yúdice (2003), ha quedado obsoleta. Cada vez más, una parte importante de la población está subyugada por una cultura biodegradable y efímera concebida para consumidores seducidos por la oferta múltiple y cambiante. «La cultura moderna líquida no tiene ningún «pueblo» al que pueda ‘cultivar’. Lo que sí tiene son *clientes* a los que puede *seducir*» (Bauman, 2001: 86).

Frente a lo mediático, las marcas, las cuotas de control y la instrumentalización interesada, poco a poco y apenas sin darnos cuenta se han ido fermentando sobre ellos las bases de una cultura de la responsabilidad social, donde las reglas del juego se establecen desde la evidencia de que el conocimiento y la creación son libres y deben ser compartidos. A los procesos de transformación económica y laboral, se une, en primera instancia, la situación de una Europa sumida en una ofensiva neoliberal de austeridad y deuda pública comparable a la situación vivida a finales de los ochenta y noventa en América Latina. Todo es cíclico, pero está claro que los cambios estructurales que viven el mundo del arte y los museos vienen de una evolución ecológicamente predeterminada.

La historia del arte fue configurada a partir de relatos hegemónicos como una historia individualista de nombres-hito y movimientos de cabecillas (en general, hombres). Ahora lo colectivo parte de la construcción DIY (*do it yourself*) para desembocar en el DIT (*do it together*).

La caja blanca o el cubo negro se han clonado hasta ahora para facilitar el control del espectador, su mirada y movimientos en oda al objeto sagrado, pautando de manera tipificada su recorrido y *tempus*, procurando la exaltación de un determinado tipo de material o relegándolo a través de los recursos al uso y según criterios curatoriales pastorales.

Un nuevo tipo de espectador se está forjando, frente a la exposición principal o las estrategias de atracción de visitantes al museo, un público más educado, menos pasivo y más acostumbrado al zapping visual exige una oferta que le seduzca, entretenga y forme.

Los blogs y las redes sociales están siendo el espacio de la convivencia natural y el medio para compartir el conocimiento. Los encuentros, la excusa para mantener vivas las redes y los afectos. El arte y el conocimiento, sus estrategias y formas de corporización ya cambiaron, y nunca más volverán a ser formateadas desde la verticalidad.

Hegel ya habló de la muerte del arte, pero entendiendo que lo que muere es lo que se conocía como tal; en la extinción del mundo conocido, lo que está cayendo es un sistema que no funciona. Mientras tanto, entre el desencanto ante el concepto utópico de la tecnología redentora y la sociedad del bienestar, el retorno de diásporas forzadas que siguen la ruta de las residencias artísticas o empleos remunerados en países menos tocados por la crisis, se anuncia que el sismógrafo de la creación alteró su ritmo previsible.

El mapa del Nuevo Mundo será un magma gravitacional deslocalizado y constituido por los restos del naufragio, nodos y redes con la voluntad de trazar nuevas cartografías basadas en la experiencia y la experimentación, la inteligencia colectiva 2.0 y algunas industrias culturales y creativas.

Porque para seguir manteniendo a los museos y a las industrias culturales, es necesario en este país negociar con las administraciones públicas, obtener la complicidad de la ciudadanía y lograr esos mínimos que permitan la reconstrucción social de los museos. Una reconstrucción que no solo tenemos derecho a reclamar, sino que debe ser exigida. Los metros cuadrados que van a quedar desocupados dentro de aquellos espacios protegidos (antes, museos o centros de arte), pueden ser reconvertidos para nuevos usos creativos, de investigación y pensamiento tanto desde la endogamia misma del sistema del arte y sus círculos como desde la apertura a propuestas ciudadanas culturales. El cambio vibracional, según la profecía maya, está ya en marcha, pero éste también debe pasar por la urgente aplicación de medidas de apoyo para los profesionales, autónomos y pymes del sector de la cultura en relación con el IRPF y el IVA, la exención del pago de la cuota a la Seguridad Social como autónomos para los profesionales y empresarios del sector cultural cuyos ingresos anuales sean inferiores al salario mínimo interprofesional anual, funcionamiento voluntario dentro del IVA a los profesionales y empresarios del sector de arte contemporáneo cuyos ingresos anuales no superen 32.000 euros (igual tope existía en Francia en 2010), equiparar la legislación española en materia de IVA cultural al resto de países del entorno europeo (Francia, Alemania o Austria) o promulgar la tan necesaria Ley de Mecenazgo, pero pensada no solo para grandes entidades sino también para pequeños proyectos de escalas no mediáticas e impulsar la modificación de la Ley de Patrimonio Histórico Español con el fin de incluir la protección del patrimonio artístico o bienes culturales intangibles.

Los modelos de participación colectiva no son la panacea para crear un nuevo sentimiento ciudadano respecto a la cultura, pero sí pueden ser el camino hacia el aprendizaje de nuevas estructuras mixtas.

Es preciso pasar por el análisis de la gestión/contenidos desarrollados hasta ahora para producir un cambio en los modelos y ser eficaces en este sentido.

En breve asistiremos, por un lado, a la instauración de estructuras transnacionales renovadas que se moverán entre el mercado de las galerías y la feria, los espacios de ocio y el turismo cultural de gran escala. Pero, por otro, surgirán proyectos S y XS que mantendrán la antorcha de la creación, desde la sostenibilidad, basados en la gestión horizontal a través de la mediación cultural en código abierto. Solo con el trabajo en red, y fomentando la permeabilidad entre los diferentes núcleos activos será posible la supervivencia de la cultura y el patrimonio de todos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- AUGÉ, M. (1993) *Los no lugares: espacios del anonimato*, Barcelona: Gedisa.
- ARENDT, H. (2007) *Qué es la política*, Barcelona: Paidós.
- BAUMAN, Z. (2011) *44 cartas desde el mundo líquido*, Barcelona: Paidós.
- BOURRIAUD, Ni. (2009) *Postproducción*, Buenos Aires: Adriana Hidalgo editora.
- CLAIR, J. (2010) *La paradoja del conservador*, Barcelona: Elba.
- KOOLHAAS, R. (2008) *Espacio basura*, Barcelona: Gustavo Gili.
- LÓPEZ PETIT, S. (2009) *La movilización global. Breve tratado para atacar la realidad*, Madrid: Traficantes de sueños.
- HABERMAS, J. (1981) *Historia y crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*, Barcelona: Gustavo Gili.
- MARZO, J.L. (1992) «La vanguardia del poder. El poder de la vanguardia. Entrevista a Luis González Robles, principal responsable de arte contemporáneo del régimen franquista», *De Calor*, n. 1, pp. 28-36.
- YÚDICE, G. (2003) *El recurso de la cultura: usos de la cultura en la era global*, Barcelona: Gedisa.

# **Patrimoine et musées du XXI<sup>e</sup>. Lieux de vie fédérateurs d'actions sociales. Lieux de vie créateurs d'innovation**

Annette Viel  
Muséologue

The twenty-first century business landscape is scattered with ambiguities, uncertainties, a high pace of change, dynamism and unpredictability. In such context, the success of an organisation is increasingly based on the creation of emotive and energetic organisations in which employees feel engaged, in control of themselves and aware of the situations around them, and experience happiness and wealth. In addition, in today's advanced mass-consumption economy, the evolution of consumer behaviours requires organisations to create intangible value (Schiuma, 2011: 2).

## **1. ESSENTIELLE ALLIANCE ENTRE CULTURE, ECONOMIE, ENVIRONNEMENT ET SOCIETE<sup>1</sup>**

Voilà quatre mots qui signent le concept du développement durable puisque le terme culture a récemment été intronisé dans un univers jadis réservé au monde de l'écologie et de l'environnement ; quatre termes qui résonnent avec justesse lorsqu'on tente de voir autrement la situation actuelle de lieux patrimoniaux et muséaux en pleine crise économique alors que les coffres financiers tirent de plus en plus à vide. Ces quatre éléments tisseront la trame de fond pour illustrer notre propos démontrant l'indispensable arrivée de nouvelles approches patrimoniales et muséales en émergence, approches intégrant le domaine culturel en tant que liant social et levier d'avenir. Quatre domaines qui interpellent, de manière forte et prégnante, les instances décisionnelles, les conviant à concrétiser de nouvelles alliances entre des secteurs qui, depuis toujours, semblent, en apparence, se jouer les uns des autres.

---

<sup>1</sup> Viel (2011a).

Le développement durable se retrouve au sein de bien des discours et de bien des politiques. Toutefois force nous est de constater combien la concrétude semble difficile voire presque toujours utopique dans nos sociétés traditionnellement tournées vers un développement tous azimuts. Pourtant, plus que jamais, le nouveau credo, tant des dirigeants que des administratifs, tente de cerner une approche de gestion qui sache démontrer que la nécessaire prise en compte du développement durable peut et doit se matérialiser dans le réel de nos quotidiens et donc, en amont, des politiques. Certains gouvernements, d'ici comme d'ailleurs, fortement influencés notamment par l'engagement des ONG, en ont fait un cheval de bataille osant la difficile reconversion des structures traditionnelles<sup>2</sup>. On se prend à imaginer que celles-ci résonnent d'une nouvelle modernité au sein de laquelle les réalités d'une planète terre, profondément menacée dans sa continuité et dans son intégrité, occuperaient la tête de liste des engagements d'avenir. Néanmoins, la réalité montre à quel point les sociétés résistent toujours. Malgré un nouveau code communicationnel accepté par une grande majorité, la mutation des habitudes de faire, d'avoir et d'être se fait toujours tirer l'oreille... Comme si économie ne pouvait rimer avec culture, comme si société ne pouvait se conjuguer avec environnement...

Le modèle patrimonial ou muséal issu du siècle des lumières est bel et bien révolu ; il en va de sa survivance ainsi que de la vitalité d'ancrages significatifs au sein des communautés locales, nationales et internationales. Ce nouveau modèle ne peut faire fi des tendances sociétales au sein desquelles le développement durable occupe une place prépondérante. Nous tenterons de cerner des pistes de réflexion balisant des modèles innovants où les logiques entendues convient à revisiter les acquis tout en respectant le code génétique d'où elles sont issues ainsi que les valeurs qui en découlent. Puis prenant appui sur des exemples significatifs : là où les visiteurs, qu'ils proviennent du patelin immédiat ou d'un autre territoire, sont appelés à y vivre une expérience marquante tels la Cité de l'énergie à Shawinigan et Boréalis à Trois-Rivières ; là où les muséologues sont invités à revoir leurs acquis dans ce monde en profond bouleversement et ce, sur divers plans, tels ces nouveaux hôtels-musées comme le complexe Wandake au cœur du village

---

<sup>2</sup> Par exemple, dès 2008, le gouvernement du Québec a demandé à tous ses ministères d'harmoniser les lois et règlements au regard du développement durable afin de créer une synergie transversale. Le ministère de la culture du Québec a d'ailleurs créé son propre Agenda 21 dès 2009. Cette tendance se retrouve également en France où la Commission française du développement durable (CDDF) a proposé d'intégrer la culture comme 4<sup>e</sup> pilier.

amérindien de Loretteville et l'Auberge Saint-Antoine à Québec ; là où les politiques et administratifs sont priés de s'ouvrir à des manières inédites de gestion tels ces anciens sites industriels devenus des centres culturels inspirants comme l'ancienne usine de transformation de la morue de l'Anse-à-Beaufils en Gaspésie; bref, un univers patrimonial et muséal profondément en transformation au sein duquel toute forme de créativité/innovation se taille une place marquante concrétisant une prise en compte de la culture en tant que quatrième pilier du développement durable au même titre que le social, l'économique et l'environnemental.

## 2. PLAIDOYER POUR UNE ECOLOGIE CULTURELLE<sup>3</sup>

The establishment of protected areas is the result of conscious choices of human societies to conserve nature, biodiversity and areas of special cultural value and significance (WPC, recommendation 13).

Tous les acteurs de mise en valeur ont un devoir de vigilance quant aux actions qu'ils initient au sein de lieux culturels lorsqu'ils misent sur le tourisme pour mieux assurer la viabilité territoriale. Dès l'étape conceptuelle, chacun doit veiller à assurer l'intégration des valeurs qui y seront inscrites. Pour maximiser les chances de réussite, il est essentiel d'apprendre à instaurer de nouvelles pratiques qui ouvrent la voie à la création d'un juste équilibre entre conservation et mise en valeur. Certes, il est importe de créer une expérience qui donne à voir le sens des lieux mais pas à n'importe quel prix. Rester maître à bord : transcender les modes et léguer un sens à travers ce qui déjà est empreint d'émotion, de sens, de savoir, de valeur, de pouvoir, ce qui déjà fait vibrer les citoyens, parce que cet objet/lieu porte dans son code génétique une richesse de sens qu'il convient de ne pas dilapider.

L'écologie culturelle nous convie à penser aujourd'hui en initiant déjà demain. Le mot écologie « a été créé en 1866, avec la graphie 'oecologie' par le biologiste allemand Ernst Haeckel pour désigner la science de l'économie, des habitudes, des relations mutuelles des organismes » (Drouin, 1992 : 55). En ouvrant sur la compréhension des relations mutuelles des organismes, l'écologie nous convie à recourir à une approche pluridisciplinaire pour assurer une meilleure intégration des multiples facettes auxquelles nous convoquent les lieux de mémoire. La définition de l'écologie,

---

<sup>3</sup> Viel (2003a).

science dédiée à « l'étude des êtres vivants en interaction avec leur milieu », rappelle justement que les êtres vivants influencent l'environnement dont ils sont partie prenante. Parler d'écologie culturelle c'est donc se soucier de l'interaction du lieu de culture avec l'ensemble de son milieu. Un lieu qui demeure vivant parce que non figé dans une expérience de mémoire tournée essentiellement vers le passé, un lieu offrant des repères pour ce demain qui, dès maintenant, frappe à nos portes.

Le développement durable se définit comme étant un développement répondant aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Ses principes visent l'atteinte d'un juste équilibre entre les objectifs environnementaux, sociétaux, et économiques afin d'assurer la pérennité du bien commun. À la fin du dernier siècle, on transposa ces objectifs au tourisme tout en reconnaissant que la « culture est le fondement du développement durable et que les musées sont essentiels à la protection et à la diffusion de notre patrimoine culturel et naturel » tel qu'inscrit dans la Déclaration de San José<sup>4</sup>. La reconnaissance de l'importance de la culture comme facteur de développement durable constitue un apport important à l'équilibre du développement touristique entendu que « le patrimoine particulier et la mémoire collective de chaque lieu et de chaque communauté sont irremplaçables et représentent une base essentielle du développement, à la fois maintenant et pour l'avenir. En cette période de globalisation croissante, la protection, la conservation, l'interprétation et la présentation du patrimoine et de la diversité culturelle de chaque lieu ou région, sont un enjeu important pour tous et partout »<sup>5</sup>.

## 2.1. Orchestrer la valse des logiques économique, culturelle et patrimoniale

Le dictionnaire Robert définit ainsi le mot logique : « science ayant pour objet l'étude, surtout formelle des normes de la vérité : analyse formelle de la connaissance » ou encore « manière de raisonner, telle qu'elle s'exerce en

---

<sup>4</sup> Extraits de la Déclaration de San José, Costa-Rica, avril 1998 : première rencontre des muséologues des Amériques à laquelle nous avons participé. Le thème retenu pour ce sommet était « Museums and sustainable communities » traduit en français par « Musées et écologie culturelle ».

<sup>5</sup> Extrait de Principes généraux de la charte, Charte révisée du Tourisme culturel, ICOMOS, version 8.

fait, conformément ou non aux règles de la logique formelle ». Posons la question : quel est actuellement le raisonnement à la mode ? Dans quelle logique se situe le secteur culturel lorsqu' en crise ? Quelles sont les normes qui guident les politiques mises de l' avant ? Hélas, on constate combien la mise en valeur se situe encore davantage du côté exclusif de la valeur économique oubliant que les lieux de culture sont, avant tout, des espaces symboliques. La dimension économique est essentielle, mais elle ne représente qu' une facette de la dynamique de l' ensemble. Là réside, trop souvent, une part du problème du développement touristique : une certaine absence de perspective et un manque de rigueur au regard de la planification du projet au sein de la place qu' il occupera au sein de la collectivité.

Tout se passe dans une valse dont on établit la cadence au gré des modes du jour oubliant que ces modes passent aussi vite qu' elles sont venues. Pourtant la *logique patrimoniale* est implacable lorsqu' on regarde ses racines étymologiques : « héritage du père » « biens de famille, biens que l' on a hérités de ses ascendants » « ce qui est considéré comme un bien propre, comme une propriété transmise par les ancêtres ». Un bien qui représente une valeur : valeur certes matérielle mais aussi valeur de l' esprit de celui qui transmet le bien. Valeur de la société qui assume la charge de ce bien et qui doit veiller à en assurer une saine gestion afin que ce bien patrimonial fasse partie de l' héritage communautaire.

La *logique économique* rappelle l' « art de bien administrer une maison, de gérer les biens d' un particulier ou de l' État » ou encore la « gestion où l' on évite la dépense inutile ». Ainsi l' alliance des logiques *patrimoine* et *économie* nous convie à développer l' art de bien administrer les biens du patrimoine, biens hérités des ascendants de manière à assurer leur pérennité. La *logique culturelle*, quant à elle, ramène à tout ce qui a trait au domaine de la culture. On y évoque l' « action de cultiver la terre... », le « développement de certaines facultés de l' esprit par des exercices intellectuels appropriés » ainsi que l' « ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût du jugement. », bref, l' « ensemble des aspects intellectuels d' une civilisation ». Or comment une civilisation peut- elle prétendre à un sain développement si elle ne peut assumer une dynamique culturelle pérenne ?

L' alliance entre les logiques patrimoniale, culturelle et économique nous conduit à envisager pour l' industrie touristique, des produits qui, dans leur code génétique de mise en valeur, sont conçus et mis en marché non pas uniquement comme simple bien de consommation mais en tant que valeur

d'une société durable. Valeur représentative de ce qu'est cette société, valeur de ses capacités de recherche, de création et de gestion de ses biens, valeurs qui reflètent ses réalités profondes, sa capacité à être et à avoir. Ces trois logiques lorsque bien assumées et intégrées au processus de gestion de la mise en valeur, deviennent porteuses d'avenir tout en s'intégrant dans un temps présent où la consommation touristique ne viendra pas altérer le bien patrimonial autour duquel elles sont conviées.

## 2.2. Des valeurs reflets de l'esprit de lieux de vie imprégnés d'un développement dit durable

Dans son magnifique livre *Le quatuor d'Alexandrie*, Durrell (1992 : 1053) a illustré cette idée que l'esprit du lieu invite l'homme à se sentir reliaer à l'univers. L'esprit d'un lieu patrimonial dépasse largement l'aspect émotif, il est aussi valeur et savoir. Le savoir constitue le fait scientifique qui justifie aussi sa reconnaissance patrimoniale, sa pérennité alors que ses valeurs culturelle, sociale, économique et mémorielle justifient également l'importance territoriale qui lui est accordée. Le lieu patrimonial contemporain, qu'il soit nature ou culture, n'échappe pas aux influences extérieures mondialistes dont le développement touristique demeure un incontournable (Viel, 1994). De plus, l'entrée en force des principes du développement durable constitue une des manifestations tangibles de la nécessité de veiller à protéger les lieux de manière à assumer la valeur patrimoniale dont ils sont garants. Reste cependant un difficile pas à franchir : passer de la théorie à la pratique, de l'énonciation au geste, de la parole à l'acte : ce qui ne semble pas toujours évident. Car qui dit développement durable, dit également valeurs à partir desquelles se définissent les champs d'actions. Or quelles sont les actuelles valeurs qui caractérisent le paysage patrimonial tout en reflétant les sociétés où elles s'inscrivent ? (Viel, 2005). Nous rappelons ici, quelques-unes des valeurs qui ont balisé les démarches conceptuelles de projets auxquels nous avons participé et qui caractérisent la philosophie sur laquelle s'édifient les exemples retenus :

- *La valeur scientifique* : le lieu qu'il soit nature ou culture, ses paysages et ses collections, sont toujours dépositaires de savoirs. De nouvelles recherches permettent de donner un éclairage contemporain favorisant une meilleure saisie des diverses facettes qui les caractérisent et une diffusion davantage en adéquation avec les publics d'aujourd'hui. La valeur scientifique est plurielle puisqu'elle peut embrasser plusieurs

aspects essentiels à la compréhension du lieu, de ses paysages et de ses collections dans leur globalité comme dans leur spécificité. Respecter la valeur scientifique garantit au lieu un enracinement authentique durable et représentatif des sociétés au sein desquelles le lieu prend vie évitant ainsi les possibles errances de sens.

- *La valeur publique* : le lieu possède une valeur de reconnaissance publique en tant que témoin d'une des facettes nature/culture de la société dans laquelle il a pris racine ou encore de d'autres sociétés dont il accueille ou thésaurise des éléments représentatifs, leur donnant du coup une durabilité socialement acceptée par la collectivité. Respecter la valeur publique démontre une dynamique interactive avec le territoire et son histoire, histoire qui continue de se construire au fil du temps et des époques.
- *La valeur sociale* : le lieu se définit par l'interaction des relations directes ou indirectes qu'il entretient avec la société dans laquelle il s'inscrit. Il appartient à la vie de la cité et du territoire dont il est un des acteurs. Le lieu est créateur de relations entre ceux qui le pensent, le gèrent, le visitent ou encore y cohabitent ou en vivent. Respecter la valeur sociale soutient un engagement de tous les jours au sein de la société auquel appartient le lieu.
- *La valeur culturelle* : le lieu s'inscrit dans la vie culturelle du territoire dont il dépend. Ouvert au public, il offre une programmation d'activités dont l'ensemble induit une démarche représentative des valeurs contemporaines de ceux qui assurent sa pérennité. Respecter la valeur culturelle atteste de la vitalité et du rayonnement au cœur du territoire et de la cité dont le lieu est redevable puisqu'il en signe une part identitaire.
- *La valeur mémorielle* : le lieu témoigne de réalités tangibles et intangibles de l'aventure humaine dont il présente divers aspects. Selon les époques, des couches différentes seront étudiées et mises en valeur offrant à travers les paysages et « *objets témoins* » des lectures différentes. Respecter la valeur mémorielle favorise des passerelles entre les époques passées, présentes ou à venir, époques dont témoigne le lieu offrant d'autres regards, d'autres interprétations garants de signifiante.
- *La valeur économique* : le lieu est un bien matériel enrichi d'une valeur patrimoniale. Il est aussi lieu d'investissement, de gestion ainsi que lieu de consommation par les visiteurs locaux, régionaux, nationaux et inter-

nationaux. En ce sens, il participe à la vie économique de son milieu. Respecter la valeur économique favorise une saine gestion et induit des retombées directes et indirectes au sein de l'économie territoriale.

### 2.3. Pour mieux signifier l'actuelle muséodiversité

Le secteur de la muséologie et du patrimoine n'a pas échappé à cette grande tendance sociétale que représente la reconnaissance de la diversité nature/culture et ce, au cœur même de ses visions institutionnelles, se voyant parfois imposer, parfois privilégiant d'elle même, une approche de gestion innovante où le développement durable y joue un rôle prépondérant (Porceda, 2009). Du coup, cette nouvelle approche managériale a permis aux musées et aux lieux de mémoire nature/culture de baliser des orientations davantage en prise avec les réalités contemporaines. Ainsi ces lieux dont la mission première demeure la conservation et la mise en valeur des «témoins matériels et immatériels de l'homme et de son environnement»<sup>6</sup>, s'inscrivent dans un mouvement territorial faisant ainsi corps avec la société pour laquelle, d'une manière ou d'une autre, ils en reflètent des facettes, à travers les collections dont ils sont garants. Lorsque l'observateur de la scène muséale et patrimoniale tente d'aller au-delà des fonctions traditionnellement reconnues que sont: la thésaurisation, la recherche et la communication, il induit d'emblée la question de la grande diversité caractéristique de l'univers muséal. Cette diversité se traduit autant par les collections accumulées au fil des siècles dans divers lieux et dans divers pays que par les mises en valeur privilégiées qui n'ont de cesse de surprendre les publics, de les interpeller différemment, de donner des interprétations innovantes, de signer des approches muséographiques dynamiques, de métisser les disciplines, d'offrir des programmations séduisantes branchées au temps présent, de créer des événements en lien avec la cité, de donner au milieu des opportunités d'expressions multiples.

L'UNESCO prône le respect de la diversité culturelle ainsi énoncée dans la Déclaration de 2001 : « La diversité culturelle est, pour le genre humain,

---

<sup>6</sup> Définition du musée par ICOM (International Council of Museums) : « Le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels et immatériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'étude, d'éducation et de délectation ».

aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant »<sup>7</sup>. Le milieu de l'environnement a imposé, au fil des dernières décennies, le paradigme de la biodiversité, celui de la muséologie et de la patrimonialisation offre le paradigme d'une muséodiversité comme reflet d'une culture bien vivante et fort diversifiée. Une muséodiversité dont les formes d'expression se multiplient à grande vitesse ! À preuve : une difficulté immanente pour les spécialistes à cerner le mouvement inscrit de multiples manières au cœur des espaces urbains et ruraux où prennent place tous les nombreux musées dont les motivations d'origine varient au fil des époques et des politiques qui les soutiennent. En effet, quelle (Quelle) discipline peut décrire, analyser et rendre compte de manière globale et complexe, de ce mouvement muséologique tout en respectant les nouvelles réalités, tangibles et intangibles, perceptibles autant du côté du contenant architectural que du contenu muséographique ? (Ibelings, 2003 : 79). Car il est bel et bien amorcé ce changement muséal au sein du paysage contemporain. Que ce soit par le biais de ses architectures rénovées ou nouvellement construites, de ses muséographiques adaptées ou réadaptées, de ses spatialisations aménagées ou réaménagées, de ses visiteurs conquis ou reconquis, de ses collections en mouvement, de ses réserves en chantier, de ses professions en redéploiement, de ses recherches en transdisciplinarité, de ses formations en mutation, bref : au cœur d'une muséologie somme toute bien en mouvement telle que le démontrent les exemples qui servent à illustrer notre propos !

In the new millennium, leaders are challenged to shape and govern emotional and energetic organisations in which emotions and energy are recognised as key value-drivers affecting employees' engagement and creation of intangible value incorporated into organisational infrastructure and products (Schiuma, 2011: 250).

### **3. DU MUSÉE RESERVE AU MUSÉE HOTEL : VERS UNE EXPERIENCE IMMERSIVE GLOBALE**

Cette tendance à vivre le musée comme une « expérience muséale globale » prévaut autant pour ceux qui œuvrent dans les musées que pour ceux qui les fréquentent. Dès lors, pas étonnant de voir apparaître dans les cités et territoires les tous premiers musées hôtels où l'expérience devient immersive et totale depuis votre arrivée dans un lieu d'exception qui a été conçu

---

<sup>7</sup> Déclaration universelle de l'UNESCO portant sur la diversité culturelle, 2001

en intégrant l'histoire territoriale vous offrant ainsi, tout au long de votre séjour, des facettes de cette histoire qui sera abordée de multiples manières. Deux exemples québécois illustrent cette tendance :

- L'Auberge Saint-Antoine.
- L'Hôtel Musée Wandake.

### 3.1. Une auberge « Sous le signe du confort, de l'originalité, de la culture, de l'histoire »<sup>8</sup>

L'Auberge Saint-Antoine est située à côté de Musée de la civilisation, face au fleuve Saint-Laurent, au pied du Cap Diamant, dans la partie basse de la ville de Québec. La famille Price en est propriétaire depuis le début des années quatre-vingt-dix alors qu'on transforma un ancien entrepôt de pierre en auberge. Le lieu actuel démontre une grande audace : pour l'agrandissement qui a été effectué au début de ce siècle, on a su innover en intégrant les traces du passé c'est-à-dire l'entrepôt du XVIII<sup>e</sup> siècle tout en y greffant une partie résolument moderne. Découvrant des objets lors des travaux de construction, le propriétaire fit des fouilles archéologiques qu'il dut entreprendre, un atout de taille, transformant son hôtel en véritable lieu muséal. Les pièces découvertes lors des fouilles ont été traitées comme de vrais objets de musée et sont présentées dans des vitrines muséales intégrées à l'Auberge tout comme les traces des anciennes fondations des bâtiments qui se trouvaient jadis sur le lieu. « Dans cet endroit de découverte, les murs parlent du passé et le recomposent au temps présent avec adresse et audace »<sup>9</sup>. Chaque étage constitue autant de strates du temps évoqué et chaque chambre vous raconte l'histoire d'un personnage qui a, autrefois, appartenu à la vie de la ville de Québec.

L'atmosphère de l'hôtel nous plonge dans l'histoire de la ville grâce aux traces historiques et archéologiques mises en valeur tout en offrant confort et élégance. Comme le décrivait si justement le journaliste Gary Lawrence du journal *Le Devoir*, l'Auberge parvient par son architecture particulière à « honorer le passé en devenant un véritable promenoir muséal où sont exhibés des dizaines d'artéfacts historiques. [...] Fruit d'une collaboration entre

---

<sup>8</sup> Ces mots sont tirés du site de présentation de l'auberge : <http://www.saint-antoine.com> [consultation : décembre 2012].

<sup>9</sup> Ces mots sont tirés du site de présentation de l'auberge : <http://www.saint-antoine.com> [consultation : décembre 2012].

les designers new-yorkais Kristin Hein et Philip Cozzi, l'architecte Jean Côté et la firme Décors Price Amyot Price, la nouvelle aire tranche visiblement avec l'ancienne, mais on sent néanmoins couler une certaine continuité entre ces deux bases communicantes »<sup>10</sup>. La nouvelle partie de l'auberge est résolument moderne bien que tous les matériaux et textures aient été choisis en lien avec le passé. Les connaissances historiques et les objets conservés dans les réserves muséales ont nourri les approches de design créant une atmosphère unique qui tisse des liens de sens entre mémoire et modernité, liens que les visiteurs tout autant que les gens qui y travaillent ressentent. Durant les fouilles, plus de 5,000 objets ont été trouvés sur les lieux où jadis l'activité portuaire et commerciale battait son plein. De ces objets, quelques 250 se trouvent intégrés au site invitant les gens à ressentir et à découvrir quelques facettes de l'histoire québécoise. Le travail de conservation et restauration a été fait en collaboration avec le Centre de conservation du Québec donnant ainsi un résultat digne des grandes institutions muséologiques. De plus, la présentation dans les vitrines n'a rien à envier à celles des musées puisqu'on respecte les normes muséographiques et qu'elle est l'œuvre du muséographe scénographe, bien connu du monde théâtral et muséal, Daniel Castonguay. Le personnel n'échappe pas à cette immersion dans l'histoire car on le formera pour qu'il puisse témoigner de manière véridique aux visiteurs. Comment ne pas être séduit par cette atmosphère de convivialité imprégnée du passé tout en offrant une réelle prise sur le temps présent !

### 3.2. Un lieu imprégné de « Nature, spiritualité et mythologie »

Les Amérindiens de la région de Québec, autrefois, connus sous le nom de Huron, demeurent dans le territoire qu'il leur a été accordé à l'époque de la Nouvelle-France près de la rivière Saint Charles, au Village Huron-Wendat situé près de Lorretteville, et ce depuis 1649. Au cours des dernières années, cette population autochtone a décidé de retrouver son nom d'origine : Wandake. Soucieux de partager leur histoire, les Wandats ont construit, il y a plus de dix années, un site traditionnel où on retrouve une évocation de leur habitat – maison longue et tipi, où on présente des animations mettant en valeur tradition et mythologie, où on offre, dans des boutiques, des produits artisanaux venant des différentes tribus amérindiennes

---

<sup>10</sup> *Le Devoir*, 8 novembre 2003, article paru au moment de l'inauguration de la nouvelle partie de l'Auberge.

d'Amérique. En 2008, la réserve de Wandake a franchi une étape importante vers la modernité présentant un spectacle multimédia mettant en scène leur mythologie et inaugurant un hôtel-musée dont la conception architecturale est redevable aux architectes québécois Alain Lemay et Viateur Michaud. Du coup, on est passé d'une vision traditionnelle à une vision résolument moderne où tradition rime avec modernité ; l'époque d'une certaine « folklorisation » semble bel et bien chose du passé. Le touriste vit maintenant une expérience contemporaine enracinée dans le territoire et l'histoire. « Depuis 2008, la Nation huronne-wendat s'est dotée de nouvelles infrastructures touristiques pour accueillir les visiteurs. Le concept architectural de l'hôtel s'inspire de la culture huronne-wendat ainsi que du rapport que la Nation entretient avec le reste du monde : nature, spiritualité et mythologie. Š[...] Le complexe de l'hôtel juxtaposé à un musée aménagé sur un site enchanteur aux abords de la rivière Akiawenrahk évoque l'architecture de la maison longue, habitation traditionnelle des peuples iroquoiens dont fait partie la Nation huronne-wendat »<sup>11</sup>.

Le musée offre une exposition permanente structurée autour de trois thèmes fédérateurs : le territoire, la mémoire et le savoir. Des thèmes universels pour raconter la particularité de cette nation installée sur le territoire bien avant la venue des Européens. Le contenu présenté dans la salle principale du musée, de forme circulaire aux dimensions modestes, s'inspire des visions des Wendats mettant en valeur leur culture ; les artefacts qui illustrent les thèmes présentés donnent force au discours muséographique. Plusieurs pièces sont propriétés de la nation alors que d'autres proviennent de différents musées. Le complexe musée-hôtel offre une expérience diversifiée à tous ceux qui veulent profiter d'un site enchanteur, y découvrir des pièces d'histoires uniques, y vivre les traditions dont la cérémonie de purification par exemple, y déguster des mets savoureux inspirés de la culture wandate dans un décor moderne reprenant à son avantage des images et évocations du passé.

Voilà donc deux exemples qui intègrent la notion de musée au sein d'un complexe touristique dont la conception a fait de la valeur culturelle et muséale un atout. De plus, la grande qualité des services offerts donne à ces

---

<sup>11</sup> Tiré du site : <http://www.tourismewendake.com/hotelmusee.php> La rivière Akiawenrahk est connue dans la région de Québec sous le nom de rivière Saint Charles [consultation : décembre 2012].

sites une aura reflétant des parcelles de développement durable entendu que ces projets tentent de conjuguer économie, social, environnement et culture.

Organisations are continuously challenged to find new routes to accomplish their strategic business objectives and to deliver value to stakeholders. They have to become agile, intuitive, imaginative, flexible to change and innovative. This means that organisations have to be managed as living organisms in which the people and the organisational aesthetic dimensions are recognised as fundamental factors to meet the complexity and turbulence of the new business age (Schuima, 2011: 2).

#### 4. NOUVELLES ALLIANCES ENTRE ART, SCIENCE ET INDUSTRIE

La société d'aujourd'hui demeure en quête permanente de nouvelles images permettant de se relier autrement à ce monde en mutation. Aucun projet muséologique ou patrimonial n'échappe à cette tendance. Il suffit de se pencher sur tous les lieux en émergence, en réhabilitation ou simplement en opération pour constater combien chacun d'eux cherche à faire image de multiples manières renouvelant sans cesse ce présent déjà passé. Tous les moyens sont justifiés pour intégrer ce mouvement perpétuel bien caractéristique de notre contemporanéité tels par exemple :

- Créer des événements d'exception qui retiendront la ferveur des journalistes et des foules ;
- Imaginer des architectures ou des muséographies qui feront rêver et marqueront les paysages culturels ;
- Mettre en scène des œuvres ou des thématiques d'exception qui transcendent les époques ;
- Scénographier lieux et objets de manière novatrice interpellant différemment les regards ;
- Convier des personnalités de marque pour produire de nouveaux sens et interpréter autrement les acquis.

Bien plus qu'une simple *fabrique d'images*<sup>12</sup>, le musée a ouvert la porte à la création, sous de multiples formes, de manifestations tangibles d'imaginaires en mouvement. Les lieux se redéployent en changeant leur vocation

---

<sup>12</sup> Exposition au Musée Quai Branly en 2010-11 : <http://www.quaibranly.fr/fr/> [consultation : décembre 2012].

initiale transformant des industries désuètes en lieux de culture comme l'illustrent la Cité de l'énergie de Shawinigan, le Centre d'histoire de la papetière à Trois-Rivières-Boréal et l'Ancienne Usine de l'Anse à Beauvilliers. Chacun de ces lieux s'illustre par ses efforts d'intégration à un territoire en mutation sociale et économique ainsi que par une programmation originale respectueuse de l'esprit du lieu tout autant que porteuse de changements aux regards du paradigme sociétal. Ainsi ces trois lieux séduisent, depuis leur ouverture, tant par leur mise en valeur que par la diversité des approches privilégiées n'hésitant pas à renouveler les acquis. Les deux premiers sont situés au cœur du territoire de la Mauricie (Québec) connu jadis pour ses industries tributaires des abondantes ressources naturelles de la région : l'eau, source d'énergie hydraulique ainsi que les forêts, source de bois d'œuvre et de papier. Quant au troisième exemple, aussi au Québec, il provient d'une Gaspésie réputée pour ses pêcheries qui se redéployent dans une nouvelle modernité amenant nécessairement un renouvellement de ses anciennes usines.

#### 4.1. Une Cité branchée au temps présent<sup>13</sup>

La Cité de l'énergie, fleuron muséal de la ville de Shawinigan continue d'attirer ses publics et, grâce à la diversité de son offre, sert de levier économique pour la région attirant, bon an, mal an, plus de 100,000 visiteurs soit près du double de sa population. C'est donc dire la qualité de l'offre patrimoniale puisqu'une telle fréquentation en région ne peut se faire d'un coup de baguette magique. Jadis, berceau du Québec industriel dès le début XX<sup>e</sup> siècle, la ville devint un haut lieu de développement économique grâce à l'exploitation hydraulique de la rivière Saint-Maurice et à la création d'industries tributaires de l'utilisation de cette énergie. Shawinigan représentait un lieu d'avant-garde dont le plan urbanistique, conçu par la firme montréalaise Pringle & Sons, donnait une nouvelle modernité à la manière des grandes métropoles comme New-York. Dès sa création, la ville mauricienne fut équipée d'un tramway électrique et fut la première ville à être éclairée le soir d'où son appellation de *ville lumière*. Et puis ces industries périclitèrent, l'économie régionale battit de l'aile... Solution fin XX<sup>e</sup> : développer une offre culturelle et touristique notamment par la réhabilitation de certaines des usines désuètes tout en intégrant celles toujours en opération. Ainsi, dans

---

<sup>13</sup> Viel (2011a).

un site majestueux, jouxtant la rivière et ses rapides, naquit la Cité de l'énergie<sup>14</sup>. L'expérience de visite est répartie en quatre secteurs:

- Melville : centre de sciences intégré à un pylône électrique - un ascenseur vous amène au sommet afin de saisir le paysage dans sa globalité, spectacle multimédia – *L'âme de la terre*- inspiré de légendes amérindiennes, exposition thématique *Les âges de l'énergie*, accueil et services, amphithéâtre extérieur où est présenté le spectacle *Le peuple de la lune* ;
- Hydro-Québec : bâtiments patrimoniaux appartenant au complexe hydroélectrique toujours en opération;
- Alcan : bâtiments anciens dont la première aluminerie au Canada où se déploient expositions contemporaines, salons, événements, congrès et réceptions ;
- Jardins de la Synergie : un vaste site naturel dans son ensemble incluant une croisière.

Au cours des années, différents projets d'art contemporain d'envergure internationale prirent place au sein de l'espace Shawinigan, situé dans l'ancienne aluminerie Alcan. Par exemple, en 2010-11, l'artiste Richard Purdy qui réside dans le coin, proposa une œuvre d'exception adaptée au lieu. Son exposition *L'écho l'eau* se déploya sur quatre espaces entraînant les visiteurs dans un véritable voyage muséal débutant par la découverte d'un cabinet de curiosités artistiques regroupant plus de 1000 tableaux et débouchant dans une salle immersive évocatrice du Big-Bang suivie d'une réserve forestière où la pluie tombait doucement... On parcourait ces salles en marchant dans l'eau. Tout y était inversé de manière à déstabiliser les perceptions invitant à voir et à interpréter autrement. Les tableaux étaient accrochés à l'envers, on ne les percevait à l'endroit que par leur reflet dans l'eau alors que la seconde salle, là où un éclairage de style Black Lite donnait une fluorescence aux 30.000 petits objets déposés dans l'eau, créait une illusion de type Big Bang. Le dernier espace donnait l'impression de survoler une forêt de sapins accrochés, au plafond, la tête vers le bas et qui se reflétaient dans l'eau sur laquelle vous marchiez... Vous étiez interpellés par des bernaches suspendues et battant des ailes à cause de votre mouvement sur l'eau ! Cette œuvre insolite invitait les visiteurs à vivre une expérience ludique unique.

---

<sup>14</sup> Nous avons participé à la démarche de création du site ouvert en 1997; en 2008, nous avons rencontré son directeur/fondateur, Robert Trudel et y sommes retourné cet été. Pour information : [www.citedelenergie.com](http://www.citedelenergie.com)

En 2012, le même espace servit à accueillir le tout dernier né : le Musée Jean Chrétien, regroupant l'ensemble des cadeaux que reçus le « p'tit gars de Shawinigan »<sup>15</sup> lorsqu'il fut premier ministre du Canada. Par une muséographie interactive, l'exposition, intitulée *Le Canada dans le monde*, fait voyager les visiteurs sur l'ensemble de la planète invitant ainsi à découvrir d'autres peuples, d'autres lieux, d'autres manières de vivre tout en s'intégrant dans l'esprit du lieu et ce, à partir de chaque objet. Les objets polysémiques illustrent à merveille l'engagement du Canada sur la scène internationale ainsi que le rôle important que joua un des leurs alors qu'il dirigeait le pays. « Robert Trudel, directeur général de la Cité de l'Énergie et initiateur de ce projet livré 'dans les délais et les budgets' (3 millions), a rappelé que le père d'Aline Chrétien, la conjointe de l'ancien chef du Parti libéral du Canada, avait travaillé aux chaudrons dans cette aluminerie, la première du Canada. 'Ces murs nous parlent', avait dit Mme Chrétien lors de l'annonce de l'ouverture du musée, il y a quelques semaines »<sup>16</sup>. Par cette exposition branchée sur l'univers des relations internationales canadiennes, la Cité montre à quel point le territoire mauricien, loin d'être fermé sur lui-même, demeure toujours ouvert sur un monde en mouvement.

#### 4.2. Un « lieu de mémoire », un « lieu d'avant-garde » : Boréal<sup>17</sup>

Boréal<sup>17</sup> constitue le nouveau Centre d'Histoire de l'industrie de la papetière, situé dans l'ancienne usine de filtration d'eau du complexe de la CIP : la Canadian International Paper. C'était alors la plus grande usine de transformation de papier au monde ; dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, la ville de Trois-Rivières fut reconnue capitale mondiale du papier. Située aux confluents de la rivière Saint-Maurice qui remonte au cœur des forêts boréales et du fleuve Saint-Laurent, ouvert sur l'Atlantique et les Grands Lacs, la ville servit de carrefour entre la descente des billots depuis un territoire nordique riche en produits forestiers jusqu'à l'usine de transformation avant de prendre la route des pays importateurs. En effet, grâce à son emplacement stratégique aux abords d'un fleuve facilitant les liaisons vers l'Europe et les États-Unis,

---

<sup>15</sup> Lemay, Daniel « Le Musée du premier ministre Jean Chrétien ouvre ses portes », La Presse, le 6 juin 2012.

<sup>16</sup> Lemay, Daniel « Le Musée du premier ministre Jean Chrétien ouvre ses portes », La Presse, le 6 juin 2012.

<sup>17</sup> Qualificatifs donnés par la direction du projet : <http://www.borealis3r.ca> [consultation : décembre 2012].

la ville occupa une place prépondérante au sein de l'histoire industrielle canadienne et, de manière plus spécifique, au cœur de celle des pâtes et papiers.

Cette industrie périclita comme ce fut le cas pour plusieurs industries qui virent le jour au cours du siècle précédent. Comment alors se redéfinir dans ce monde en transmutation ? Comment se brancher au temps présent tout en misant sur un futur viable ? Comment se redéployer lorsque que tout repose d'abord et avant tout sur un milieu ouvrier ? Une prise de conscience de l'obligation de changer la donne associée à la volonté de visionnaires permirent de se positionner dans une nouvelle modernité. En ce sens Trois-Rivières devint exemplaire. Par exemple, au début des années 80, des fervents défenseurs de l'importance d'une poésie présente au quotidien, décidèrent de créer, en 1985<sup>18</sup>, un Festival de la Poésie, aujourd'hui reconnu comme un événement incontournable de la vie sociale, culturelle et économique de l'existence trifluvienne. L'événement fut suffisamment populaire, dès ses premiers balbutiements, pour que le vocable international lui fût affublé. Le chansonnier Félix Leclerc, originaire de la Mauricie, était d'ailleurs présent lors de ce premier festival annonçant fièrement que Trois-Rivières, autrefois capitale mondiale du papier, deviendrait assurément une capitale internationale de la poésie : il ne s'y trompa pas !

L'importance des récits et des mots poétiques intégrés à la vie territoriale revint en force lors de la transformation de l'ancienne usine de filtration d'eau de la CIP en Centre d'histoire. Seule trace tangible de l'histoire papetière, le nouveau lieu misa pour une réhabilitation respectueuse de l'esprit du lieu associée à une approche muséographique multimédiatique. Mettant en scène le récit des spécialistes de l'histoire papetière avec celui des ouvriers, derniers témoins de l'usine en opération ou des travailleurs liés au bois tels les bûcherons et draveurs, le partis-pris muséal misa sur la richesse patrimoniale mémorielle trouvant ainsi écho avec la population locale et régionale. Associée à cette muséographie interactive, incorporant des interprétations artistiques contemporaines, une programmation intégrée à l'ensemble de celle des lieux trifluviens, donne au site un aura branché au temps présent

---

<sup>18</sup> Un des fondateurs de l'événement, Gaston Bellemare, également créateur des Éditions des Forges en 1984, exprima la volonté de rendre populaire la poésie à l'ensemble d'une population d'origine ouvrière. Ainsi naquit le Festival de la Poésie de Trois-Rivières qui accueillent des poètes de l'ensemble de la planète, festival qui a imprégné à la ville ce partage des mots puisque maintenant même des plaquettes reprenant des extraits de poèmes se retrouvent dans de multiples lieux.

tout en mettant en perspective l'histoire passée et en stimulant des projets innovants. Sa mission : « BORÉALIS est un lieu d'histoire et de mémoire qui aborde la trame sociale, économique et environnementale de l'industrie papetière au Québec, dans une perspective trifluvienne. Par le biais de ses expositions, de sa collection et de sa programmation, il œuvre à la sensibilisation des publics face aux patrimoines matériel et immatériel d'hier et d'aujourd'hui et provoque des réflexions sur les enjeux de demain »<sup>19</sup>.

Boréalisme concrétise une volonté urbaine de réhabilitation d'un vaste secteur industriel devenu déshérence suite à la fermeture de la CIP en 2000, une usine qui œuvrait depuis 1920. En effet, la ville compte transformer le secteur et ses environs en véritable milieu de vie urbaine axée sur une philosophie de développement durable au sein de laquelle la culture trouve une place de choix. Le nouveau projet, intitulé *Trois-Rivières sur le Saint-Laurent*, incarne une association d'investissements publics et privés qui se matérialise dans divers projets tels logements, marina, amphithéâtre et espaces verts. Le développement résidentiel se joute à des pistes cyclables et à des sentiers piétonniers afin de créer des espaces de vie davantage axés sur une alliance nature/culture d'exception et situés dans un site remarquable, à la confluence de la rivière Saint-Maurice et du fleuve Saint-Laurent où déjà la réhabilitation de l'ancienne usine de filtration de la CIP devenue Boréalisme occupe une place significative.

#### 4.3. Une ancienne usine devenue centre culturel

La Gaspésie constitue un territoire dont l'économie reposa longtemps sur l'exploitation de la pêche. Comme bien des territoires porteurs de ressources, la mer n'est pas épuisable ; au fil des décennies, la morue, jadis fleuron de l'économie gaspésienne montra des signes de rareté et les pêcheurs gaspésiens durent se tourner vers d'autres avenues. Une des conséquences de ce changement économique fut sans contredit la fermeture de lieux consacrés à cette industrie. Plusieurs d'entre eux devinrent des lieux de mémoire dédiés à l'histoire d'autrefois et proposés comme produits touristiques. Ce fut le cas, par exemple, du Chafaud de Percé devenu le centre d'accueil du parc national du Rocher Percé et de l'Île Bonaventure ; du site historique du Banc-de-Pêche de Paspébiac dont les huit bâtiments ont été transformés en lieux d'interpré-

---

<sup>19</sup> <http://www.borealis3r.ca/a-propos/historique-et-mission> [consultation : décembre 2012].

tation ; de l'ancien village de Grande Grave dont une partie des bâtiments sert de support pour raconter, au cœur de Parc national de Forillon, l'aventure des marchands jersiais et guernesiais ainsi que des pêcheurs et ouvriers associés à la production de la morue séchée, exportée à travers le monde au début du siècle dernier. Ces lieux furent mis en valeur au fil de leurs fermetures et de la nécessité de développer de nouveaux usages qui seraient davantage en phase avec une industrie axée sur le tourisme.

Le havre de pêche de l'Anse à Beaufile situé dans l'arrondissement de Percé ne fut pas épargné : la fermeture de son ancienne usine de transformation de poisson, érigée depuis 1928, amena les citoyens à questionner sa possible mutation. Car à quoi bon la réhabiliter en musée ou centre d'interprétation alors que d'autres lieux situés dans la région, occupait déjà ce rôle ? Comment alors doter la vieille usine d'une vocation novatrice tout en respectant sa valeur mémorielle ? C'est alors que quarante-neuf citoyens se réunirent et optèrent d'acquérir le lieu afin de le transformer en coopérative culturelle. Ainsi, en 1998, naquit la Vieille Usine qui, au fil des ans, devint un centre culturel populaire et diversifié, véritable lieu de rencontre entre le citoyen gaspésien et le touriste. Magnifiquement bien situé aux abords de l'Atlantique, jouxtant une plage réputée pour la beauté de ses agates, ce havre de pêche offre les infrastructures essentielles pour les pêcheurs, les croisiéristes et les plaisanciers dans une marina de qualité. Des sentiers jalonnent la rivière adjacente au port proposant des excursions au cœur d'un territoire où la beauté de la nature ne se dément pas pour qui s'y aventure.

L'ancienne usine a conservé son enveloppe extérieure d'autrefois tout en transformant ses espaces intérieurs au service de sa nouvelle vocation culturelle. On y trouve un bistro pourvu d'une terrasse où il fait bon manger les produits du terroir qui y sont apprêtés tout en se laissant aller à découvrir divers groupes de musiciens lorsqu'ils y déploient leur talent. À ce bistro s'ajoutent une salle d'exposition, une boutique, des ateliers pour enfants, des artistes-artisans à l'œuvre, une salle de spectacle et un studio professionnel où musiciens et chanteurs peuvent enregistrer un produit de qualité comme dans les grandes villes. « En d'autres termes, partager le patrimoine gaspésien et valoriser la création artistique constituent notre raison d'être. Bref, La Vieille Usine est un lieu de création et d'interprétation ouvert sept (7) jours/semaine. **C'est un véritable lieu de rencontre qui démocratise les arts et revitalise le patrimoine !** »<sup>20</sup>. Voilà donc un projet novateur fort

---

<sup>20</sup> <http://lavieilleusine.qc.ca/web2/> [consultation : décembre 2012].

populaire qui, tout en respectant la valeur historique du lieu, explore des avenues culturelles diversifiées et inspirantes pour l'ensemble des citoyens conviés à y vivre une expérience culturelle et non moins économique. Ainsi, par exemple, en 2012, les citoyens qui ont investi dans la réhabilitation du lieu ont eu le plaisir de retrouver leur mise de fond. Tout un exploit et une grande satisfaction sociale dans un lieu dont l'offre culturelle fait événement à la fois pour l'habitant et le touriste tout en veillant à l'intégrité au territoire et à sa mémoire passée, présente et à venir ! Un lieu dont l'expérience mise sur une diversité d'approches culturelles tout en protégeant la valeur de ses ressources patrimoniales. Un lieu ouvert sur un voisinage actif culturellement puisque une micro-brasserie régionale, la Pit Caribou se trouve sur le terrain de la marina alors qu'au cœur du village l'ancien magasin général Robin invite les visiteurs à découvrir l'histoire des grands marchands gaspésiens. À quelques kilomètres, l'admirable Rocher Percé continue d'émerveiller ceux et celles toujours charmés par l'unicité du paysage percéen reconnu pour sa magnificence...

## **5. DEVELOPPER DE NOUVELLES MANIERES DE METTRE EN VALEUR NOS ANCRAGES**

Le monde est notre village ; si l'une des maisons prend feu, les toits au-dessus de nos têtes à tous sont aussitôt menacés. Si l'un d'entre nous tente seul de rebâtir, ses efforts n'auront qu'une portée symbolique. La solidarité doit être notre mot d'ordre : chacun doit assumer la part qui lui revient de la responsabilité collective (Delors, 1995 : 26).

La crise économique que traversent nos territoires ainsi que les sociétés qui les habitent invitent à revisiter les acquis et à mettre de l'avant des projets inédits reposant sur des valeurs et approches réellement en prise avec les réalités et le pouvoir de création qui caractérisent toute société bien vivante. Retrouver nos unicités à travers un prisme patrimonial non pas tourné vers jadis mais au contraire porteur d'avenir comme en témoignait celui d'autrefois, voilà un défi dont ne peuvent faire fi les territoires en mutation. Il fut un temps où l'exploitation des ressources naturelles inhérentes aux territoires entraîna le développement d'industries connexes qui signèrent les heures de gloire de l'histoire de la région. Mais ces industries périclitèrent du fait que l'économie se transforma au gré des innovations et des besoins sans cesse tributaires des changements à la fois technologiques et industriels. Ainsi, la maître-mot d'aujourd'hui se dessine davantage du côté de l'adaptabilité aux

changements et de la capacité à créer de nouvelles approches de mise en valeur qui trouvent écho à de nouvelles modernités.

Car il n'y a pas de raison pour que la modernité d'hier ne puisse entrer en résonance avec celle qui se dessine à l'horizon : vivre l'unicité de ses appartenances, ce qui façonne qui on est, ce qui permet de ne pas se perdre dans l'universalité des pratiques et des expériences mais au contraire de donner une signature inédite aux ancrages et à la capacité à renouveler les acquis. L'exemple du patelin de Saint-Élie-de-Caxton, situé dans la Mauricie, est éloquent à ce sujet. Ce village perdu dans la forêt mauricienne et encore inconnu il y a à peine une dizaine d'années, s'est taillé une solide renommée du fait d'un de ses habitants : Fred Pellerin. L'artiste a choisi d'y demeurer tout en pratiquant son métier de conteur et de chansonnier intervenant partout sur la planète. Lorsque vous visionnez le site internet de Pellerin, vous ne pouvez faire fi de l'économie du paysage et des histoires de son village : tout y est inter-relié et le chant bucolique des oiseaux accompagne votre visite virtuelle. Contre toute attente, la célébrité de Pellerin, a permis au village de devenir à lui seul, un lieu de séjour reconnu qui accueille de plus en plus de touristes séduit par les contes et légendes interprétés par un des leurs et inspirés de la tradition ancestrale. On y croise la modernité d'hier revue au goût du jour, une modernité qui trouve dans le terroir de Saint-Élie inspiration, interprétation et création. Comme le raconte l'artiste : « L'été dernier, 30 000 touristes, dont des milliers de Français, sont venus à Saint-Élie tester le fond de véracité des histoires de mon spectacle et voir où habitaient Méo, la belle Lurette, Toussaint Brodeur et les autres personnages de mes contes. On a embauché une vingtaine d'étudiants et on a mis sur pied une visite guidée, avec un audio guide. On a même installé une traverse de lutins : une pancarte invite les gens à ralentir, et on a réussi à la faire approuver par le ministère des Transports ! On a fait tout ça à la bonne franquette »<sup>21</sup>. Voilà un village qui a su se renouveler grâce à la création.

Cette approche est-elle transposable ailleurs ? De fait, il n'y a pas de recette mais une capacité à rebondir dans la force de ce qui signe nos appartenances. Chaque lieu crée ses solutions dessinant ainsi de nouvelles modernités qui s'inscriront dans la foulée des précédentes, fruit de la création d'une véritable convergence de pensées. Pas étonnant qu'à Saint-Élie, graphistes, informaticiens, créateurs de logiciels, etc., aient choisi, à la manière de Pellerin, de s'établir dans une région dépositaire d'une qualité de vie au

---

<sup>21</sup> <http://www.fredpellerin.com> [consultation : décembre 2012].

regard de son territoire de forêts, de lacs et de rivières tout en étant à proximité des grands centres. Les acteurs de manières inédites d'habiter ces territoires en mutation, participent, à ce titre, à la création d'un nouveau paradigme sociétal comme le précise Edgard Morin en ces termes : « Nous en sommes au préliminaire dans la constitution d'un paradigme de complexité lui-même nécessaire à la constitution d'une paradigmatologie. Il s'agit non de la tâche individuelle d'un penseur, mais de l'œuvre historique d'une convergence de pensées » (Morin, 1991 : 231). Les projets présentés témoignent de l'émergence d'une nouvelle convergence de pensées amenant à voir différemment le patrimoine notamment en situation de crise économique.

La multiplication des lieux de mémoire représente un fait de notre modernité qui, aujourd'hui, se transforme comme jamais, obligeant les acteurs à pénétrer de manière inédite dans une sphère inconnue initiant des projets qui interpellent différemment la relation mémorielle des sociétés. Dès le début des années quatre-vingt, Max Guillaume (1980) notait que la peur contemporaine de ne pas disparaître aussi rapidement que changent les actuels paradigmes scientifiques, amenait cette popularité pour tout ce qui nous relie au passé. Une décennie plus tard, dans *L'Allégorie du patrimoine*, Françoise Choay abonde dans le même sens : « En tant que fonction narcissique, le culte du patrimoine n'est justifiable qu'un temps: temps de reprendre souffle dans la course du présent, temps de réassumer un destin et une réflexion » (1999 : 189). Peut-être qu'à l'heure actuelle, nos sociétés ont enfin réussi à changer de paradigme assumant pleinement ce destin qui se faufile à l'horizon...

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- BARRE, F. (2004) « L'œuvre et le lieu », in MASBOUNGI, A. (dir) *Penser la ville par l'art contemporain*, Paris : Lavillette, pp. 22-28.
- BAUDRILLARD, J. (2000) *Mots de passe*, France : Fayard.
- (2004) [1968] *Le système des objets*, France : Gallimard.
- CHOAY, F. (1999) *L'Allégorie du patrimoine*, Paris : Seuil.
- DROUIN, J.-M. (1992) « L'écologie : généalogie d'une discipline », in *La terre outragée – Les experts sont formels*, Paris : Autrement, pp. 54-65.

- DURRELL, L. (1992) [1957] *Le quatuor d'Alexandrie*, Paris : La Photothèque, Livre de Poche.
- EIDELMAN, J. (2005) *Musées et publics: la double métamorphose. Socialisation et individualisation de la culture*, Université Paris 5, mémoire d'Habilitation.
- EIDELMAN, J. et GOTTESDIENER, H. (2003) « Motivation et expériences de visite », in *Actes du colloque Accueil & projets de développement : vers de nouveaux enjeux*, France : Château de Kerjean, pp. 39-46.
- GUILLAUME, M. (1980) *la Politique du patrimoine*, Paris : Galilée.
- IBELINGS, H. (2003) *Supermodernisme : l'architecture à l'ère de la globalisation*, Paris : Hazan
- LACAN, J. (1994) *La relation d'objet*, Paris : Seuil.
- MORIN, E. (1991) *La Méthode : 4. Les Idées*, Paris : Seuil.
- PORCEDA, A. (2009) *Musées et développement durable, Les Muséums Nature de Montréal*, France : L'Harmattan.
- PUTNAM, J. (2001) *Le musée à l'œuvre, Le musée comme médium dans l'art contemporain*, Londres : Thames & Hudson.
- SCHIUMA, G. (2011) *The Value of Arts for Business*, New-York: Cambridge University Press.
- STARN, R. (2005) « A Historian's Brief Guide to new Museum Studies », *The American Historical Review*, v. 110, n. 1, pp. 68-98.
- UNESCO (1995) *Notre diversité créatrice*, Paris : UNESCO.
- VIEL, A. (1994) « La situation canadienne », in *Patrimoine culturel, patrimoine naturel*, Paris : La documentation française, pp. 213-229.
- (2003a) « Pour une écologie culturelle », *Culture et Musées*, n. 1, pp. 139-149.
- (2003b) « Récit de projet », *Actes du colloque Accueil & projets de développement : vers de nouveaux enjeux*, France: Château de Kerjean, pp. 175-184.
- (2003c) « Sens & Contresens de l'esprit des lieux », *Art & Philosophie - Ville et architecture, Actes du Colloque Architecture, Urbain & art, Marseille*, Paris : Découverte, pp. 221-235.

- (2005) « L'objet dans tous ses états, Mot-Motion-Musée », in *L'objet de la muséologie*, Neuchâtel : Institut d'Histoire de l'Art, pp. 51-81.
- (2011a) « Une muséodiversité au cœur d'un développement dit 'durable' », in PORCEDA, A. et CHAUMIER S., *Musées et développement durable*, Paris : La Documentation française, pp. 317-333.
- (2011b) « L'interprétation : construire une expérience du lieu alliant sens, science et conscience », *Cahier Espaces*, n. 109, pp.17-25.

# **El museo etnográfico: su prolongada adaptación a la crisis. Experiencias en Galicia**

Xosé C. Sierra Rodríguez  
Museo Etnolóxico de Ribadavia-Ourense

## **1. CRISIS O CAMBIOS. SU COMPRENSIÓN DESDE EL MUSEO**

### **1.1. Breve introito**

Debiéramos, y éste es un buen momento, distinguir la cuestión del museo en tiempos de crisis económica de aquella otra, recurrente en la literatura museológica, de la crisis del museo (Gómez Pellón, 2008). La primera nos enfrenta con la realidad presente y con los acontecimientos que vive la sociedad occidental, debido a una crisis económica (?), circunscrita por muchos al ámbito financiero, que proyecta sobre la sociedad un discurso sesgado que defiende, y trata de demostrar, que supone un error mantener un gasto público sostenido, argumentando que ello endeuda a las administraciones públicas que han de compensar el déficit al que la suma de gastos e inversiones las llevan. La segunda nos retrotrae a dos debates conceptualmente distintos: el que, cíclicamente, cuestiona la función social del museo y su virtualidad como agente cultural para la recuperación de patrimonios, la organización de memorias sociales y la trasmisión de ideas, valores y conocimientos; y el que describe y denuncia la dejación que del museo hacen las políticas culturales, reivindicando, al tiempo, más atención económica y social para el adecuado desempeño de sus fines.

### **1.2. El museo etnológico. Debates, reflexiones, reinenciones o crisis**

El museo etnológico ha vivido sus crisis pero, fundamentalmente, ha compartido sus crisis o, cuando menos, asumido la perennidad de la crisis en la que se encuentra instalado. En buena medida podríamos decir que ello nos

induce a pensar que cierta versión de este concepto nada tiene que ver con la historia de nuestra institución y que, por lo tanto, el museo no padece una crisis sino una duda metódica constante y una penuria continua. Pero el museo etnológico es un paciente que goza de excelente salud y en su condición de «espejo» refleja la sociedad, aunque su placa se encuentre mellada, su lustre no sea siempre el más brillante y sus imágenes puedan aparecer parcialmente deformadas. El museo etnológico acierta en ocasiones, yerra en otras, duda continuamente o se afirma en su error y, en el mejor de los casos, rectifica y explora nuevos horizontes para no repetir los mismos paisajes y obtener con ello el reconocimiento social que precisa, independientemente de que obtenga los recursos, siempre limitados, que toda tarea cultural exige.

En todo caso, debemos percatarnos de que si la disciplina que lo alimenta tampoco alcanza mayor reconocimiento en nuestra sociedad, y ello obedece a causas muy complejas, resulta coherente que un espacio pensado para mostrar la identidad y la alteridad –pero no sólo eso– reciba análogo tratamiento, máxime cuando el museo etnológico se asoma a la barriada de la cotidianeidad y refleja los ámbitos y las gentes cuyo imaginario no es el de los grupos hegemónicos de la sociedad y cuya visión del poder, la belleza, la creatividad y el conocimiento son, consecuentemente, diferentes. El museo etnológico no ha disfrutado nunca del favor de quienes reparten estatutos y recursos otorgando a unos la condición de *cámara de las maravillas* de nuestra contemporaneidad y a otros, como mucho, el reconocimiento de *gabinete de curiosidades*, que concede la misma atención al trabajo de la hormiga o al sonido de la cigarra que a la más bella y esplendorosa orquídea o al rey de la selva. Sólo los poderes locales o los agentes sociales, carentes de un gabinete de maravillas propio, han puesto la mirada en su particular y cercano gabinete de curiosidades, al que conviene otorgarle el papel de florón y emblema que los grandes poderes políticos, sociales y mercantiles asignan a los grandes monumentos arquitectónicos y a las esplendorosas creaciones plásticas.

Es un hecho constatable y por muchos constatado que la museología etnológica, o la etnología museológica, se encuentra sometida a un debate continuo cuando no a una revisión cíclica que la obliga a interpelarse con otras tipologías de museo y con aquellos que huyeron en su momento de la etiqueta disciplinar para quedar atrapados bajo nuevos rótulos. Cuando Van Mensch (1988: 5s.) aludía a la crisis del museo, de lo que hablaba realmente era de las tensiones y tendencias en el debate cultural contemporáneo, en cuyo seno la cuestión principal recae fundamentalmente en la comunicación que el museo logra establecer con la gente, ya se trate de vecinos o gente

cercana, ya de visitantes en su amplia y compleja diversidad. La museología, para justificar el éxito o el fracaso de sus museos, imagina y reinventa un objeto llamado público, llegando a crear publicaciones seriadas específicamente pensadas para analizar su comportamiento y reacciones<sup>1</sup>. El público constituye un objeto central de la museología (Davallon, 1992: 10-15) y el fenómeno de la visita al museo, así como los hábitos, intereses y actitudes de los visitantes, llevan a la elaboración de precisas y numerosas investigaciones en las cuales se disecciona la anatomía colectiva del o de los públicos y se enuncia la noción de «corps de visiteurs» (Mac Donald, 1993: 15ss.), cuyas estructuras y comportamientos son observados con lupa. Si Chantal Martinet (1983) hablaba del *objeto-coartada* para plantear la objetualización excesiva de muchas museografías, podemos hablar también del *visitante-coartada* que, en ocasiones, sirve de argumento para cuestionar aspectos muy distintos. El museo vive con intensidad la cuestión del público, fundamental cuando su análisis se realiza para entender los ajustes y desajustes de la comunicación cultural a la que todo museo se debe y que constituye una vieja preocupación de la museología (Strong, 1983) y, particularmente, de la museología etnográfica, que ha defendido el papel central de la difusión y de la acción comunicativa que ella entraña como basamento de la investigación museológica (Limón, 1983; 1997). La consideración del museo como espacio público para la comunicación cultural adopta muchas perspectivas como la planteada hace veinte años por Dominique Poulot (1992) que, en lo relativo a la combinación del público (la sociedad) y el mercado (el consumo), tiene plena vigencia, o aquella otra que muestra la interacción social que se manifiesta en el espacio público del museo y que da pie a la elaboración de los discursos que la exposición, su consumo y los enlaces sociales promueven, otorgando al museo una condición de *media* (Davallon, 1992). Poulot manejaba, para explicar la noción de espacio público asignada al museo, el significado dado a esta expresión por Jürgen Habermas (1986) quien la define como espacio en el que convergen la acción comunicativa y la representación social. Espacio o vehículo, medio o acción, la reflexión museológica sobre el hecho de la comunicación en el museo ha preocupado intensamente a la museología en los últimos cuarenta años<sup>2</sup>. El enfoque que se ha de dar al fenómeno de la

---

<sup>1</sup> Singularmente la revista *Publics et Musées*, editada inicialmente en 1992 y que el año 2003 acordó un cambio de título, *Culture et Musées*, al considerar que la problemática tratada no podía limitarse al público como objeto autónomo y desvinculado de otros fenómenos socioculturales.

<sup>2</sup> Preocupación recogida, entre otros, por Duncan Cameron (1968), Robert Hodget y Wilfred D'Souza (1979) y Roger Miles (1989).

comunicación y cual sea la información que conviene transmitir han tenido desarrollos muy amplios y variados, cuya idea común o más compartida es que la exposición y su programación no deben confiarse a los fondos que el museo posee, sino a las ideas que emergen del conocimiento e investigación de esos fondos (Veillard, 1983), porque la verdadera riqueza de un museo reside en su potencial de información, en su capacidad técnica para elaborarla y transmitirla, en su equipo y en su programa y objetivos museológicos (Sôla, 1987). Las nuevas tendencias inciden no sólo en reforzar la imagen de la contemporaneidad en sus contenidos y métodos, cuestión recurrente en la crítica etnomuseológica (Pizzorni, 1996; Maroevic, 2000), sino también en demandar una apertura del museo a cuestiones que preocupan a la sociedad, los *hot topics* que no pueden ni deben rehuir la controversia y, si cabe, la provocación<sup>3</sup>, que cuentan con precedentes bien conocidos (Hainard, 1994). Por otra parte la participación activa de la comunidad en sus distintas escalas supone traer de nuevo al primer plano la dimensión del museo como espacio para la acción comunicativa (Navarro y Tsagaraki, 2010: 56).

Hace años, para combatir la esclerosis del museo, reactivar su función como lugar para el conocimiento y reclamar su apertura a la sociedad, se planteó su conversión en espacio de información-documentación-investigación, idea derivada del intento de desacralización del museo, que proponía el tránsito del *museglise* al *musée forum* en exitosa expresión de Duncan Cameron (1994). Tal reto está cumplido cuando menos en los museos históricos, etnológicos y de sociedad y, por la naturaleza de sus fondos y su alto valor material, no tanto en los museos de artes plásticas, donde cuadros o esculturas se rodean de un aura particular y mantienen la distancia ritual o la idea de contemplación que, para muchos, demanda la emoción estética.

Como estamos viendo es difícil proyectar la idea de crisis sobre un debate cuyos postulados y argumentos van y vienen sometidos a la oportunidad de la coyuntura en la que se manifiesta una duda, una necesidad o una propuesta. Más que de crisis hemos de hablar de problemática, de tendencias, de posicionamientos y de opciones sobre las cuestiones que afectan al museo. El museo, como el teatro –ambos espacios performativos– y otras

---

<sup>3</sup> La reciente publicación *Hot topics. Public culture, Museums* a cargo de Fiona Cameron y Lynda Kelly (2010) plantea esta cuestión, siendo de interés las aportaciones de Linda Ferguson («Strategy and Tactic: A Post-Modern Response to the Modernist Museum», pp. 35-52), Jenny Ellison («Controversies in Context: Communication, Hot Topics and Museums in Canada», pp. 176-193) y Andrea Witcomb («The Politics and Poetics of Contemporary Exhibition Making: Towards an Ethical Engagement with the Past», pp. 245-264).

muchas entidades socioculturales, ha estado siempre en crisis o si se quiere se ha mantenido, parafraseando a Malraux, bajo un régimen de malestar cultural cíclico y alternativo. En los últimos años asistimos en la museología etno-antropológica al debate que se cierne sobre los grandes museos cuya tarea se ha basado en museografiar la biografía de los otros. En Europa diez de los grandes museos antropológicos, agrupados alrededor del RIME (*Réseau International de Musées d'Ethnographie*)<sup>4</sup> y que han desarrollado el proyecto de investigación y análisis *Ethnography Museums & World Cultures*, convocan para julio de 2013, después de otra reunión celebrada recientemente (2012) en Roma, un encuentro internacional en el Pitt Rivers Museum de Oxford destinado a debatir el papel y la vocación cultural de los museos de la tradición antropológica europea, cuyas colecciones proceden de la antropología alóctona y que se hallan inmersos, por ello, en un proceso complejo de revisión de sus discursos museológicos y de sus expresiones museográficas. Ahí radica el fundamento de su *crisis* y ahí reside su malestar cultural. Crisis y malestar que les han exigido un diagnóstico sobre el *background* histórico de sus musealizaciones, sobre el origen y procedencia de sus colecciones y sobre el vínculo que han creado con la disciplina antropológica. No se discute, al menos de una forma abierta, sobre una hipotética devolución de dichas colecciones a los países de procedencia<sup>5</sup> y se legitima

---

<sup>4</sup> Red a la que pertenecen el Royal Museum for Central Africa (Bélgica), el Musée du Quay Branly (Francia), El Pitt Rivers Museum (Reino Unido), el Museum für Völkerkunde (Austria), el National Museum of World Culture (Suecia), el Museum Volkenkunde (Países Bajos), el Náprstek Museum of Asian, African & American Cultures (Chequia), el Linden-Museum (Alemania), el Museo L. Pigorini (Italia) y el Museo de América (España).

<sup>5</sup> El museo como campo de negociación o de deconstrucción de viejos lazos coloniales, orientado a destronar el régimen colonial, y postcolonial, planteando incluso la restitución de objetos sagrados a sus titulares históricos y proponiendo la participación de los representantes de las etnias autóctonas en la preparación de exposiciones sobre su mundo, se manifiesta en el análisis de James Clifford (2004) sobre el proyecto patrimonial y la exposición correspondiente desarrollados en Alaska bajo el título *Looking Both Ways*. Clifford considera que el patrimonio de aquellas comunidades opera como tradición auto-consciente –*cultura consciente*–, según Ann Fienup-Riordan (2000), y destaca las posibilidades y los límites de un trabajo en colaboración con los herederos de esas culturas para un reencuentro entre antropólogos y comunidades y para la creación de narrativas que las exposiciones examinadas y museos como el Alutiiq Museum efectúan para recoger, proyectar y transmitir una dinámica innovadora entre autóctonos y turistas. La asociación de esas exposiciones con festivales culturales propios fortalece su mensaje. El retorno, como préstamo temporal de varias piezas y máscaras de la colección del Smithsonian, posibilitó una poderosa conexión simbólica con el pasado (Clifford, 2004: 20), una «repatriación cultural» en palabras de Fienup-Riordan. La conjugación, necesariamente desequilibrada, entre lo emic y lo etic en estas representaciones

su permanencia en estos museos, desarrollando un replanteamiento de sus montajes museográficos y abriendo un diálogo multicultural al que se convida también a los ciudadanos y expertos de esos países<sup>6</sup>. La creación de las colecciones y el relato que sobre ellas se ha escrito muestran la hegemonía de poderes y también la hegemonía de miradas que, en su día, se proyectaron sobre los gestos, los objetos y las imágenes de las sociedades colonizadas. A tal asimetría colonial sucede un proceso lento y prolongado de revisión de las convenciones políticas y científico-culturales que la descolonización abrió y que la estabilización postcolonial hizo exigible. El proceso, como vemos, fue largo, atribuyéndose los grandes museos etnológicos europeos el núcleo de dicha revisión y convirtiéndose poco a poco dichos centros en la unidad de análisis que tal revisión precisa. En un reciente artículo dos conservadores (Harris y O'Hanlon, 2013) del Pitt Rivers Museum, anfitrión de la conferencia de Oxford, comienzan con una provocación que recuerda, pero desde otra óptica, una frase, igualmente provocadora, de Jean Jamin (1998) quien se preguntaba «faut-il brûler les musées d'ethnographie?». Jamin se refería con esta boutade al conjunto de museos etnológicos y la frase que introduce el artículo de los museólogos británicos alude a un grupo de museos más restringido: «el museo etnográfico está muerto [...] perdió su utilidad y no tiene nada nuevo que ofrecer de acuerdo con su mandato histórico de lugar para la representación de 'otras' culturas» (2013: 8). Luego de posicionarse contra tal opinión, exponen que el objetivo del debate convocado en Oxford es complementario del proyecto *Ethnography museums & world cultures*, a saber, definir las prioridades de los museos antropológicos en respuesta a un mundo más globalizado y multicultural y avanzar ante la incertidumbre relativa a la denominación de los museos que estuvieron, o aún lo están, asociados a la antropología. El mensaje emitido desde estos grandes museos es que la denominación de museo antropológico corresponde a los que han participado de la antropología *chez vous* y, por ello, configurado el museo de los otros, obviando considerar el gran reparto

---

nos muestra las opciones y experiencias que pueden producirse en una negociación de imágenes para la representación de un patrimonio, así como la necesidad, posibilidad y viabilidad para que fructifique esa negociación. Por otro lado la producción de autoimágenes y de heteroimágenes no siempre acontece bajo las mismas condiciones y procesos (Pereiro y Vilar, 2002).

<sup>6</sup> Ilustrativo del debate abierto son las actas de los encuentros inaugurales del Museo Quay Branly, celebrados el 21 de junio de 2006 bajo la dirección de Bruno Latour y publicados en 2007 con el título *Le Dialogue des cultures. Actes des Reencontres Inaugurales du Musée du Quay Branly*.

(Lenclud, 1995) que en la propia Europa se hizo entre una antropología *chez vous* o alóctona y una antropología *chez nous*, autóctona<sup>7</sup>, a la que se asocia una museología orientada en la mayoría de los países europeos a las culturas propias y que posee igualmente una larga trayectoria<sup>8</sup>. Se obvia también la gran tradición museológica y etno-museológica americana (Bustamante, 2012: 24), cuyos postulados arrancan de las nuevas museologías en sus diferentes desarrollos y versiones<sup>9</sup> y ninguna referencia al Museo Nacional de Antropología de México, cuya museografía es paradigmática por su didac-

---

<sup>7</sup> De la que parte también una museología de los otros (*musées des autres*) y una museología del yo o del nosotros (*musées de soi*), que ha producido una densa literatura etno-museológica y redes de trabajo y encuentros como los organizados por la NET (*European network of ethnographical and social history museums*) o, en su versión francesa, *Réseau européen des musées d'ethnographie et des musées de société*. Las diferencias vienen también de las denominaciones al prevalecer en la tradición franco-germana los términos *etnología* y *volkskunde* para lo propio y los de *antropología* o *völkerkunde* para lo foráneo o exótico.

<sup>8</sup> Las bien conocidas experiencias escandinavas de los tiempos finiseculares del siglo XIX y su transición al XX, bien estudiadas, entre otros por Marc Maure (1993), los *heimatmuseum* alemanes (Hauenschild, 1993) perversamente manejados por el nazismo, los *musées de la petite patrie* franceses, igualmente manipulados por el régimen de Vichy, o los *musei della storia de la patria* italianos (Duclos, 1996) y los museos de etnografía regional, vinculados en su nacimiento a las exposiciones universales de finales del XIX y comienzos del XX y ciertamente ligados al mundo agrario y a su confrontación con la industrialización (Collet, 1987). Isac Chiva y Ute Jeggle (1987) editaron años atrás una obra coral en la que se describe el desarrollo de la musealización etnológica en Francia y Alemania.

<sup>9</sup> Nuevas museologías que producen el ecomuseo, la museología social y los museos del desarrollo, que recorren itinerarios muy variados y de los que nace la museología comunitaria centrada en el trabajo local y en el compromiso político-social. Son las «museologías rebeldes» de Monserrat Iniesta (1994), quien, certeramente, apunta a la concepción granmsciana como fuente de inspiración para estas museologías como para muchos otros movimientos sociales. En el continente americano relevantes plataformas –Declaraciones de Santiago de Chile (1972) y Caracas (1992), Declaración de México sobre las políticas culturales (1982), Declaratoria de Oaxtepec (1984), Declaración de Quebec (1984), Carta de Veracruz (1992), Declaración de Oaxaca (1993), Declaración universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2001)– han favorecido la reflexión y el debate para la introducción en su suelo de los movimientos culturales que viabilizan los ensayos neomuseológicos y, concretamente, la citada museología comunitaria. La gestión y la definición de bien cultural constituye un campo de debate ideológico, de confrontación política y de expresión de prácticas e intereses sociales (García Canclini, 1999) al que remiten buena parte de las experiencias de museos comunitarios. La función social que le compete a un museo (Pedroso de Lima, 1993), la función mediadora que corresponde al ámbito comunitario (Sousa, 1993), la iniciativa para la recuperación y socialización de los valores de cada comunidad (Morgado, 1993) y su función como campo para la educación (Santos, 1996), a las que Paulo Freire (1987) no es ajeno, configuran el «humus» que nutrió a muchos museos comunitarios del continente.

tismo (Bustamante, 2012: 22) y por el potencial cohesionador (Bustamante, 2005: 313ss.) que ha proyectado sobre la sociedad mejicana, además de su contribución decisiva a la museología y antropología de aquel país.

El debate acompaña y acompañará siempre a esta institución viva y dinámica que es el museo, al que se le pide cada vez con mayor insistencia que afronte nuevos retos y que no sólo sea un espejo de la sociedad, como Rivière reclamaba, sino el eco de muchas voces, dado el perfil polifónico de la globalización y de sus efectos o procesos asociados: la glocalización, el mestizaje y la desglobalización<sup>10</sup>. Acontece que la plurivocalidad, por naturaleza, provoca contrastes y discrepancias como Dubuc y Turgeon (2004:11) destacan: cuando el oriundo o el heredero de una etnia autóctona actúan reivindicativamente en una sociedad multicultural, aún trazando relatos de su propia cultura, puede ser cuestionado por quien considera que esos relatos o esas representaciones museográficas caen en la idealización o en el esencialismo, como acontece con las exposiciones del National Museum of the American Indian, donde su director el amerindio cheyenne Richard West (2000) da voz a los que tienen legitimidad para hablar y sus críticos consideran que ha traspasado el límite de la neutralidad científica. Bustamante (2012: 31) incide en el hecho de que las comunidades aborígenes manejan su propio espejo, decidiendo el marco y la mediación a la que quieren sujetarse (Padiglione, 1999).

### 1.3. Pequeños y grandes museos. Breve debate sobre su recíproca alteridad

Debemos indicar que el museo, motivado por su entorno inmediato e implicado con su población, es co-partícipe de la producción de lo local, colaborando en la activación de un patrimonio cuyo reconocimiento y estatus proceden de la negociación entre los actores que operan en los límites de la comunidad concernida. De esta forma, la discusión creada alrededor del museo y de las patrimonializaciones culturales es tan amplia en sus contenidos como prolongada en el tiempo, ya que muchas de las cuestiones que todavía se sustancian están planteadas desde cuarenta años atrás y se han venido retroalimentando con sucesivas reflexiones y aportaciones teóricas a lo largo de ocho lustros, apoyadas en los casos y experiencias patrimonializadoras y musealizadoras que han acontecido en el ecúmene global. Si

---

<sup>10</sup> Términos que utilizamos atribuyéndoles el significado con el que los manejan Ronald Robertson (1997), Ulf Hannerz (1998) y Néstor García Canclini (2003).

abandonamos prejuicios, excluimos falsas innovaciones y huimos del presentismo estéril, concordaremos que la problemática del público, la identidad y la alteridad, la falta de cooperación y complicidad, así como de intercambio de ideas y propuestas, entre la Academia y el Museo, o el vidrioso y, en ocasiones desenfocado, asunto de los museos de lo propio y museos de lo ajeno, vuelve cíclicamente como una recidiva de la patología clínica. Parece relativizarse el peso de la disciplina que ha de guiar la idea y el discurso de un museo, aquella que le proporciona un cuerpo teórico y un método, porque un museo *nacional o estatal, regional o local* puede acercarse en su planteamiento crítico, educador, neutral –que no objetivo– y divertido a sus usuarios si combina la formación teórica y profesional del museólogo, la colaboración del visitante próximo, la participación, más o menos indirecta, del público alóctono y el turista, y asocia todo ello al compromiso con los temas que suministran significados inteligibles y empatías de sentido a propios y extraños. Tanto al Museo de América de Madrid como a la Fundación Liste-Museo Etnográfico de Vigo o al Ecomuseu de les Valls d’Aneu, pasando por el Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla, el Museu del Pueblu d’Asturies, el Museo Etnográfico de Castilla y León o el Museo do Pobo Galego, les resulta inevitable el establecimiento de enlaces y sintonías con los distintos *cuerpos de visitantes* y con los actores sociales que constituyen el vecindario del museo o representan a los públicos que vienen a visitarlo. El patrimonio a construir o el patrimonio a manejar pueden proporcionar imágenes y significados que, al tiempo que nos reflejan lo propio, sirven para establecer enlaces entre la comunidad (su vecindario) y distintas escalas del mundo en el que todos habitan, sin renunciar al pasado como punto de partida y referencia y sin olvidar que lo que ocupa y preocupa a la museología etnológica local es el presente que se vive y el presente vivido (el recuerdo) y sus numerosas conexiones con otras cuestiones y otros lugares coetáneos. El fenómeno migratorio –sea la emigración o la inmigración– abre diferentes ventanas a la percepción del otro y de los territorios en donde reside y, desde una museología de la proximidad, una herramienta agrícola, una vestimenta, un electrodoméstico, una maleta o un pasaporte pueden facilitar el enlace museográfico entre el inmigrante y su anfitrión y el emigrante retornado y su pasado<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Ponemos este ejemplo por su interés para Galicia, donde este fenómeno posee una tradición secular que ha puesto en contacto a muchos de sus habitantes con los pueblos ultramarinos de América, con varios países europeos –Alemania, Francia y Suiza, fundamentalmente– y con otros de la península ibérica, practicando desde el Antiguo régimen una singular emigración estacional (alondra) de retorno para acudir a la siega estival en Castilla. Galicia

Lo indicado es aplicable a museos de muy distinta dimensión, pero no podemos negar que el tamaño del museo condiciona su enfoque, su responsabilidad frente al patrimonio cultural y su tarea. La literatura etno-museológica proporciona ingentes casos cuyas singularidades y generalidades están sobradamente descritas. Las generalizaciones siempre dificultan la visión de la realidad y el mundo de los museos es un mundo con innumerables casuísticas, contextos y proporciones, lo que hace muy difícil reducir ese caos a un único cosmos y hacerlo aplicando un paradigma único. Es aconsejable aplicar a tan complejo panorama la siguiente reflexión de Geertz: «[...] la tarea esencial en la elaboración de una teoría es, no codificar regularidades abstractas, sino hacer posible la descripción densa, no generalizar a través de casos particulares, sino generalizar dentro de éstos» (1992:36). De lo contrario corremos el riesgo de caer en un cierto *melting pot* conceptual y metodológico, pues de la lectura de muchos textos se desprende el desconocimiento de las trayectorias e itinerarios que han seguido los grandes museos –los relativos al yo o los que hablan de los otros– por quienes viven distanciados de ellos y muy centrados, por el contrario, en museologías de alcance local-regional; semejante desconocimiento se detecta, en lo relativo a los pequeños museos, por parte de aquellos cuya tarea y análisis están muy focalizados hacia las grandes instituciones de la museística internacional. El museo no es cosa única, sino el nombre genérico dado a un conjunto de manifestaciones culturales y sus crisis son las propias de una realidad múltiple, en forma, tamaño y proporción, en continuo proceso de cambio y adaptación (Scheiner, 2008: 34).

Si en alguna medida es útil la deriva y los resultados de los grandes museos antropológicos de la aloctonía es haber provocado un debate mucho más abierto y abrir cauces para relativizar el éxito del museo en tiempos pasados y también para avanzar con mayor cautela hacia el futuro, evitando nuevos triunfalismos que olvidan que un diálogo multicultural puede quedar en mera formalidad o transformarse en una nueva trampa de la museología imaginada. No resuelven las propuestas y desideratas de plataformas como

---

carece de un museo que trate en profundidad una cuestión que, además de conferir *tics identitarios* muy significativos a sus gentes, ha generado modelos de intercambio y diálogo intercultural entre comunidades muy distantes desde el siglo XIX hasta fechas muy recientes. Un Museo de la Emigración, del que se ha hablado muchas veces en Galicia, posibilitaría una plataforma abierta y crítica para el diálogo multivocal y para comprender las dimensiones multifocales de la *glocalidad*. La consideración del museo como un hinterland metafórico de los pueblos y los espacios en contacto (Clifford, 1997) vendrá muy apropiada a la propuesta museológica que citamos y que Galicia tiene pendiente.

el RIME las cuestiones ante las que se enfrentan la mayoría de los pequeños museo etnográficos, procedan de la tradición ecomuseológica y de la museología social, sean secciones de museos departamentales o provinciales o creaciones diversas nacidas de la intervención sobre el patrimonio cultural de una comarca o localidad. Los grandes museos etno-antropológicos, tanto los que se han formado para acoger los testimonios de las colonias como los que han nacido para desarrollar una mirada interna, *chez nous*, han considerado que ni su denominación anterior ni sus planteamientos museológicos y museográficos eran asumibles bajo condiciones de globalización –cultural y comunicacional– y ante los retos de un diálogo multicultural ecuménico, que demanda, al menos en sus formas, sustituir la miradas hegemónicas por un diálogo plurivocal, deseable pero incapaz de conjurar los desequilibrios y desajustes cada vez más visibles en un mundo política y económicamente polarizado y asimétrico. El Museo del Quay Branly y el MuCEM de Marsella no se han creado por la misma motivación, aunque coincidan en la búsqueda de una universalidad y un discurso globalizador que no se subordina al dictado etnológico, aunque tengan presente la disciplina como fuente y método de investigación, singularmente el MuCEN (Chevalier, 2002). La palabra civilización es la dominante y los universales de los grandes dominios culturales prevalecen sobre los pequeños mosaicos culturales. La necesidad de ofrecer estos museos al otro y superar la fórmula que los convertía en intérpretes del otro explica no sólo lo acontecido en el Quay Branly, sino también en los procesos iniciados en otros grandes museos europeos, caso del Tropenmuseum de Amsterdam, que ha iniciado un camino de redención cultural, donde el arte y las propuestas dialógicas y multiculturales han pretendido resolver esa dualidad que impidió ver al otro dentro de la esfera occidental, ya que los museos etnográficos nunca han representado otras culturas, sino la suya propia y su particular visión del mundo (Clifford, 1995). El museo holandés se ha reconvertido en un museo de historia cultural que exhibe manifestaciones artísticas de creadores de los diversos rincones del mundo, abandonando la interpretación etnográfica de los colectivos por la visión artística de las individualidades (Shatanawi, 2009: 370), lo que crea un híbrido museal al compartir e intercambiar las visiones del arte y de la etnología, dando a entender que éstas sólo eran construcciones culturales y temporales<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Dicho enfoque lo destacaban Jean Jamin (1982) y James Clifford (1995), que abonaron con su análisis el camino seguido por varios museos del RIME. Tiene, por ello, todo el sentido que sea Clifford el invitado a abrir el encuentro internacional convocado en Oxford por el Pitt Rivers Museum y el RIME, en julio de 2013.

La perspectiva y la intención de dar voz al otro, y ser también el otro, tendría el significado de reconocer la condición híbrida de nuestras culturas y de aceptar el largo recorrido de los intercambios culturales y de todo tipo de mestizajes, hecho que se produce en la museología comunitaria de Hispanoamérica, que muestra la fecundidad de pequeños museos y redes de museos para trazar itinerarios tan críticos como emancipadores en sus sociedades<sup>13</sup>. Por otra parte, el examen de las musealizaciones y las representaciones del patrimonio histórico y su disección para comprender la manipulación de imaginarios desde perspectivas de interés o de poder diferenciadas puede hacerse desde la variedad de experiencias museales existentes y a través de los referentes etnográficos y arqueológicos utilizados. El testimonio puede ser el mismo, pero la interpretación no, y lo que se percibe cuando los protagonistas de los museos comunitarios se convierten en relatores de sus propias historias (Morales Moreno, 2012: 233) es una nueva articulación de las verdades historiográficas y las verdades museográficas.

El combate, la discrepancia, el conflicto y la negociación residen en esta oposición: la que compara y confronta el régimen de hegemonía de discursos y verdades observado en las representaciones de un museo. Las operaciones museológicas y los códigos sociales y políticos que se manifiestan en los grandes y pequeños museos dan cuenta también de su mutua alteridad: el yo y sus vínculos aparece en la inmediatez del pequeño museo, mientras los otros, con su compleja diversidad, escalonan sus presencias e intermeditaciones en los grandes centros de la contemporaneidad.

## 2. GALICIA Y SUS MUSEOS

### 2.1. Apunte breve

Los autores que se han preocupado por historiar la presencia del museo en la sociedad gallega contemporánea coinciden en el hecho de la tardía incorporación de esta institución a su paisaje cultural. Sólo dos museos, o sus precedentes, aparecen en la segunda mitad del siglo XIX y el resto emer-

---

<sup>13</sup> De la nutrida bibliografía al respecto ofrecen una visión cabal de ello Manuel Burón Díaz (2012), Teresa Morales y Cuauhtémoc Camarena (2009; 2011), y Mónica Quijada (2012). La flexibilidad de estos museos para desarrollar redes y ensayos de cooperación para museografiar los lazos existentes entre grupos de emigrantes de México a California nos la muestra Georgia Melville (2009).

ge ya en el transcurso del siglo XX. Significativamente, después de las creaciones museológicas indicadas, el que hemos de considerar pionero de la etnografía musealizada nace al comienzo del siglo XX, centrado en una interesantísima colección del mundo rural, producto del coleccionismo desarrollado por una familia de reconocida afiliación galleguista promotora del complejo balneario ubicado en la localidad pontevedresa de Mondariz (Pérez, Serrano y Vilar, 1997: 145ss). También con vocación etnográfica el *Seminario de Estudos Galegos* –institución creada por profesores y alumnos de la Universidad de Santiago y en cuyo seno floreció el núcleo más activo de estudiosos e investigadores de Galicia, antes de la guerra civil (Mato, 2001)– crea en la ciudad de Compostela el Museo Arqueológico-Etnográfico de Galicia (Mato, 2001; Vilar, 2004), activo ya en 1930. El resto de las creaciones museísticas gallegas, su práctica totalidad ( $\geq 80\%$ ), aparecen después de 1970, lo que da idea de la tardía generalización del hecho museístico en Galicia, con las consecuencias de todo tipo que ello conlleva<sup>14</sup>. Este corto recorrido y la carencia de vínculos y enlaces de la institución museal galaica con las corrientes y concepciones que fueron perfilando la génesis del museo en Europa nos ayuda a entender el escaso desarrollo de la museología como disciplina y el desconocimiento que instituciones públicas, entidades privadas, asociaciones y medios de comunicación tienen del museo como espacio central de las activaciones patrimoniales y como dispositivo de las políticas culturales. Por otro lado, hasta fechas muy recientes, sólo los centros vinculados a la Administración central y a algunas diputaciones y ayuntamientos estuvieron atendidos por cuerpos profesionalizados o por titulados universitarios ligados a las humanidades o las ciencias sociales y naturales<sup>15</sup>. La museística etnográfica, a pesar de contar con los dos ilustres precedentes, ya señalados, se encuentra escasamente representada. No es objeto de este trabajo examinar cuantitativamente esta cuestión, que remitimos a los trabajos publicados al respecto (Sierra, 1995) y al Censo de Museos de la Consellería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria de la Xunta de Galicia<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Para un conocimiento más preciso de la evolución de la institución museal en Galicia, consúltese Francisco Fariña, (1975), Felipe Arias (1992) y Xosé Carlos Sierra (1999; 2000; 2003). Un relato sintético de este proceso y de la constitución del Consello Galego de Museos en VV.AA. (2003).

<sup>15</sup> Al efecto conviene la consulta de Xerardo Pereiro (2008; 2012) y Fátima Braña (2002).

<sup>16</sup> El Censo de museos en Galicia hasta 1993 fue publicado por A. López, C. López y B. Lemos (1993). Los datos actualizados pueden consultarse en la web de la Consellería de

## 2.2. Los museos del Finisterrae. Aventuras y desventuras de dos casos representativos

A pesar de sus debilidades estructurales y de la escasa presencia de la reflexión antropológica en los museos etnográficos de Galicia, hemos de reconocer los esfuerzos de los últimos años y el camino seguido en diferentes casos. Museos modestos, motivados por un interés y un compromiso ciertamente valorables o auxiliados por una reflexión compartida a la que no son ajenos la incorporación de la antropología a la universidad galaica y la influencia ejercida por el Museo do Pobo Galego (MPG), han seguido verdades mejor orientadas y desarrollado experiencias locales cargadas de sentido y pertinencia cultural. Paralelamente, la implicación crítica de la antropología académica y de varios antropólogos con el patrimonio cultural y el museo ha estimulado el diálogo entre profesionales y museos, que, en su escala, abre esperanzadoras perspectivas para homologar la museología etnológica galaica con la de otros territorios peninsulares e internacionales, donde el museo, como hemos indicado, navega por océanos y mares interiores a la búsqueda de buenas mareas y al encuentro, siempre necesario, de pescadores y rederas, por lo tanto de sujetos y contextos.

Los casos que traemos a estas páginas son diferentes, obedecen a orígenes dispares, poseen itinerarios distanciados y operan con comunidades diversas, aunque compartan algunos objetivos. Son representativos del país al que remiten y su marco de mediaciones tiene sus semejanzas y también sus disimilitudes. La dimensión, la ubicación, la gestión, los recursos y las trayectorias son bien distintos, pero van compartiendo, de forma gradual, perspectivas y sensibilidades sobre las vías y las alternativas por las que los grandes, medianos y pequeños museos etnográficos están condicionados a optar. Nacen en el decenio en el que finaliza la dictadura franquista y comienza la transición democrática (Beramendi, 2007:1087ss), ámbito cronológico de gran efervescencia cultural, social y política en Galicia y en el resto del Estado, caracterizado por procesos de ofensiva sociocultural muy acusados en los que el museo emerge de manera singular concernido, como es de suponer, por pulsiones con fuerte carga identitaria (Sierra, 1999: 305).

La selección realizada es intencionada porque son casos representativos de las experiencias que se han producido en el mapa etnomuseológico de

Galicia, en los últimos 35/30 años, que muestran la inconsistencia de la noción de crisis en su sentido museológico y su menor relevancia en el aspecto económico, ya que la mayoría de los museos de tamaño medio-pequeño (provinciales, comarcales y locales) siempre han visto atendidas sus necesidades de manera ocasional o coyuntural y siempre han vivido en una penuria permanente, ahora incrementada por el efecto dominó que los recortes y la aplicación de la política económica del déficit ha producido. La crisis del museo lo será en su planteamiento gestor cuando las políticas que subyacen a la coartada de la crisis dejen al socaire del mercado su financiamiento y la aportación de los recursos que precisa. Afectará a su misión museológica cuando se entienda que estos pequeños museos no son útiles a la comunidad y no contribuyen a la recuperación de su patrimonio, porque, como Stephen Weil ha explicado (1994: 158-159), los pequeños museos, cuya fortaleza reside en su flexibilidad organizativa y en el peso ligero o relativamente ligero de sus colecciones, pueden prestar más y mejor atención a los miembros de la comunidad que a los propios objetos. Los grandes museos y también los de tamaño mediano –hablamos en términos cualitativos y, naturalmente, relativos– deben establecer el pertinente equilibrio para cumplir su misión y desarrollar todos sus objetivos.

### 2.3. La escuela y la apropiación moral de su entorno

Un conjunto de fenómenos aleatorios y buscados entreabren una puerta para darle entrada al museo en la escuela. Los paisajes se mezclan en una combinación feliz para quienes activan y conducen la experiencia del Museo Etnográfico de A Capela. En el año 1981<sup>17</sup> unos maestros del actual Centro de Educación Infantil y Primaria (CEIP) Mosteiro de Caaveiro de A Capela –municipio situado en las tierras que circundan el valle del río Eume, en las inmediaciones de la comarca de Ferrolterra, provincia de A Coruña– decidieron incluir en la conmemoración del Día das Letras Galegas (17 de mayo) una novedad: exponer en la escuela como complemento a las actividades literarias programadas una muestra de *objetos antiguos*, que ambientasen la conmemoración (García Mera, 2005: 141). La respuesta de alumnos, padres y abuelos sorprendió a los maestros por su implicación, lo que motivó la

---

<sup>17</sup> Parte de la información utilizada para este apartado procede de conversaciones y entrevistas con los responsables del Museo Etnográfico de A Capela, pertenecientes al FDO-MER (Fondo de Documentación Oral-Museo Etnológico Ribadavia-Ourense), siendo decisiva la última (7 de octubre de 2012), que sintetiza las anteriores.

primera reflexión respecto de lo que estaban haciendo y, sobre todo, de lo que podían hacer. Conviene señalar que estamos en un momento de fuerte compromiso por parte de muchos integrantes de los sectores educativos y culturales de Galicia en lo tocante a la reivindicación lingüística y a la recuperación de las señales de identidad del pueblo gallego, marcadamente ligadas a su condición agrocampesina, cuyos trazos y singularidades conformaban la parte troncal del imaginario sociocultural de Galicia, que la literatura y, en su conjunto, la intelectualidad habían construido desde mediados del siglo XIX y a lo largo del XX. Esto acontece cuando el espacio rural del país vive intensas mudanzas que responden a lo que ciertos economistas y geógrafos han denominado la desagrarización de Galicia, simultánea a un proceso sociodemográfico en el que desciende manifiestamente la población rural y crece la urbana (López Iglesias, 1997; Lois y Rodríguez, 1995; Aldrey, Lois y Somoza, 2000), con una tendencia acentuada al estancamiento demográfico y al envejecimiento de la población. La quiebra de los espacios, de las relaciones económicas dominantes hasta mediados del siglo XX y del equilibrio demográfico clásico, hegemónico hasta entonces, abre una brecha entre imaginarios y memorias que, rápidamente, convierten en pasado lo que para muchos era aún presente. El museo penetra en la escuela cuando los alumnos de 1981 aún tienen conciencia de la economía agraria y cuando sus padres y abuelos comparten la experiencia directa del campo con biografías migratorias entrecruzadas con su vínculo a la aldea, todavía muy presente. El museo acompaña un proceso en el que se alza como intérprete de una combinación de recuerdos, rechazos, nostalgias, información y experiencias. Para ello el equipo docente que dinamiza esta actividad, sorprendido y sobrepasado por la respuesta de los estudiantes y sus familias, debe ampliar sus conocimientos y sumergirse en una materia que, según confiesan, les resultaba lejana: la etnografía. «Se corría el riesgo de que esta movida quedara reducida a [...] un asunto folklórico [...] tuvimos que documentarnos en el abc de la etnografía, rebuscando en el arca de las memoras olvidadas y escarbando en la memoria de los abuelos de los niños» (García Mera, 2010, 142). La curiosidad de éstos y su participación espoleó a padres y abuelos, quienes se sintieron concernidos, curiosamente cuando el foco de interés de la actividad didáctica iniciada se ponía en cosas que la escuela que ellos conocían había ignorado o despreciado. Su mundo cotidiano, su trabajo, sus utensilios y herramientas, sus saberes y destrezas carecían de valor y su consideración como bienes culturales o como elementos para el aprendizaje los descolocaba. Pero la sintonía creada entre maestros y alumnos y la curiosidad de los chicos y chicas, enormemente ilusionados con la tarea, provocó su total implicación y el surgimiento de una autoestima hacia sí mismos, su

trabajo, artefactos y conocimientos. La escuela patrimonializaba una forma de vida, los recuerdos y la parafernalia asociada a todo ello, de tal manera que la noción de colección y de museo penetraban, *sui generis*, en la comunidad. Las formas populares de cultura, comprendidas como prácticas cotidianas, suministraban sentido social a sus protagonistas en el pasado, pero no eran reconocidas como culturales por los representantes de la cultura dominante (Chartier, 1994: 8). Cuando acontecen experiencias como la que describimos emerge de la condición cultural subordinada su capacidad de significación, nunca anulada plenamente por las estructuras culturales dominantes. De la experiencia inicial, que recopiló y exhibió 50 piezas, se pasó en pocos años a los 1.300 objetos y utensilios, conformando una colección bastante homogénea de testimonios de los núcleos a los que pertenecía el alumnado del colegio. Las labores de inventario y descripción de los objetos, la redacción de fichas, la limpieza y el arreglo de muchos de ellos supuso un proceso de ajuste y reacomodo de valores y memorias. Para el alumnado una construcción de la memoria de su gente, para los padres y abuelos un cierto ajuste de cuentas con un pasado no siempre emancipador, que los objetos, útiles y máquinas, arrinconados los más viejos en los alpendres y cuadras llenos de moho y herrumbre, les recordaban. «Sus cosas cobran importancia en las manos de los niños al convertirse en piezas nobles que sirven de unión entre el pasado y el futuro» (FDO-MER, 2012; García Mera, 2010, 142); así los nietos, al tiempo que limpiaban los utensilios del abuelo, purificaban del moho y la oxidación los recuerdos considerados ingratos porque testimoniaban la servidumbre a la tierra o la necesidad de emigrar para mejorar las condiciones de vida y obtener unos ahorros.

Los alumnos y alumnas participaron en la colocación y distribución de los objetos recogidos, formalmente donados por sus propietarios a la escuela, a lo largo de los pasillos y áreas comunes del colegio, identificados con su etiqueta y conformando grupos y secciones. Esta paramusealización en el Colegio público «Mosteiro de Caaveiro» pasó a formar parte de la cotidianidad del centro y de sus labores formativas, hecho asociado a una inmersión lingüística en gallego que permitía contextualizar mejor aquel patrimonio y normalizar en el espacio docente la lengua habitual en los núcleos y aldeas del municipio. Esta iniciativa pionera en Galicia y sin otros ejemplos que extendieran sus propuestas musealizadoras y reorientaran sus prácticas y ensayos, desarrolló acciones diversas tendentes a una apropiación por el alumnado de los referentes populares de su cultura y a manejar los patrimonios en plural como herramientas didácticas. A tal fin se organizaron sesiones de recogida e inventario de literatura oral, juegos populares ajenos al

juguete comercial y trabajos de campo sobre flora y fauna de aquella zona. El Colegio creó un Centro de Interpretación del Juego Tradicional y fue uno de los promotores del programa Brinquedia –sobre juegos y deportes populares–, extendido gradualmente a muchos puntos de Galicia (García Mera, 2005: 143).

Las reformas educativas de la LOGSE (finales de 1990), al reordenar los períodos formativos implantando la ESO (Enseñanza Secundaria Obligatoria), expulsaron del ciclo superior de la EGB (Educación General Básica) al alumnado que podía liderar y desarrollar las actividades vinculadas al museo escolar creado en un centro de Primaria. Paralelamente, el crecimiento de la colección, el aumento de los conocimientos y exigencias museológicas del profesorado implicado, su conciencia de las limitaciones espaciales del centro educativo, la dedicación creciente de dicho profesorado y las carencias para financiar actividades y programas llevaron a una *dolorosa* pero necesaria reflexión sobre la continuidad del museo en aquellas condiciones y sobre la viabilidad de la experiencia didáctica realizada. Ello condujo, después de 1995, a un debate interno cuyo resultado fue la convicción de que el museo tenía que seguir, que no podía hacerlo en las dependencias escolares y que era preciso buscar una sede para sus colecciones y configurar una entidad jurídica que le proporcionase continuidad y recursos. Consecuentemente, se crea en 2001, al amparo de la Ley de Asociaciones, el Patronato do Museo Etnográfico de A Capela, integrado por sus promotores: Colegio público Mosteiro de Caaveiro, Ayuntamiento de A Capela y el movimiento asociativo del municipio, dando cabida a socios ordinarios y protectores. Aún no se disponía en aquel momento de sede física y esto constituyó el reto inicial del nuevo ente titular del museo. Dos años después, en 2003, puestos los ojos en la casa rectoral de una de las parroquias del municipio, la de Santiago de A Capela, y suscrito el pertinente convenio con el Arzobispado de Santiago, al que pertenece el Obispado de Mondoñedo-Ferrol, es cedida como sede del nuevo museo. Posteriormente el Ayuntamiento incrementa el patrimonio inmueble del museo, poniendo a su disposición, para usos museográficos, los molinos harineros del lugar de Gunxei, una de las viejas escuelas unitarias conservadas en el término municipal (lugar de Guitiriz) y la herrería hidráulica de O Machuco.

Con el cambio el museo adopta un perfil de museo local-comarcal abierto a todo el público e integrado en su comunidad, pero sin abandonar su función didáctica al servicio del Colegio Mosteiro de Caaveiro (García Mera, 2005: 144). La nueva sede permite mejorar sustancialmente las condiciones museográficas y estimula nuevas demandas para la nueva institución. El profesor más implicado en su génesis rige los destinos del ahora

denominado Museo Etnográfico de A Capela<sup>18</sup>, tarea que asume a tiempo completo después de su reciente jubilación como profesor del CEIP del municipio. La nueva entidad, con el Ayuntamiento en su seno, puede desarrollar sus primeros objetivos gracias a subvenciones de la Administración autónoma, de la que obtuvo también alguna beca para la catalogación de los fondos. La casa rectoral, El Pazo, fue restaurada y dispuso su montaje museográfico de acuerdo con los esquemas habituales en este tipo de musealizaciones, todas ellas muy influidas por la secuencia temática marcada por los etnógrafos gallegos de referencia y también por la configuración formal que encontramos en varias salas del MPG, que había adoptado en muchas de ellas el modelo de la galería cultural que Rivière desarrolló en el MNATP de París (Cuisenier y Tricornot, 1987) y que se extendió a muchos museos etnográficos de Francia y del resto de Europa. La disposición de las dependencias del Pazo, núcleo museológico central, se reparten entre los oficios propios de una comunidad agroganadera, donde el varón protagoniza la mayoría de ellos, y los oficios y actividades donde destaca la destreza y el saber acumulado de la mujer: particularmente los que nos hablan de las fibras textiles y los tejidos y los que nos llevan al vestido y el ajuar personal; aquí el obrador de un sastre permite contrastar las contradicciones de género entre las labores atendidas y reproducidas por la mujer y la incorporación del hombre cuando la producción de vestuario se convierte en oficio singularizado y remunerado. El trabajo dentro y fuera, sus modalidades de género y su tecnificación ocupan una parte importante del montaje museográfico. Estamos en una vivienda y la intimidad familiar, el ciclo vital y las creencias conviven en un espacio único donde el parentesco y la filiación emergen con los testimonios de los co-participes en la creación de esta colección. Bajos y dependencias anejas nos llevan a la panoplia de utensilios del trabajo, a la mecanización del agro y al ciclo agrario en un territorio donde la ganadería poseía su importancia combinada con el cultivo de cereal y huerta. Seguidamente en otra sala se realiza una recapitulación de la experiencia del museo escolar, del origen y recogida de las piezas y de otros testimonios, como las charlas y encuentros con los abuelos y las performances desarrolladas en los talleres que el museo montaba con el alumnado: prácticas agrícolas, preparación de pan, realización de herbarios, fabricación de juguetes, etcétera. En

---

<sup>18</sup> Inicialmente su denominación era Colección Etnográfica. Colegio Público «Mosteiro de Caaveiro», según consta en el Censo de Museos publicado en 1993 por la Xunta de Galicia, que consigna datos erróneos como la titularidad de la colección o el registro de actividades y no aporta información de otros aspectos si atendidos entonces por los agentes implicados en este proyecto.

conjunto una praxis de lo que más recientemente se viene denominando educación patrimonial (Fontal, 2003; Pose, 2001; Herrero, 2003; 2009) y que en este municipio cuenta con treinta años de experiencia a la que han sucedido en Galicia nuevos ensayos, tanto en la enseñanza media (Gómez Gálkina: 2009) como en la superior (Herrero, 2008), aunque no tan extendidos como su eficacia educativa pudiera aconsejar.

Pero la actividad del Museo Etnográfico de A Capela no acaba con su intención de configurar un museo etnográfico, abierto ahora al conjunto de la población y leal a su origen como espacio para la educación patrimonial. Su origen y desarrollo tenían al *yo* cultural, la propia comunidad y su patrimonio, como ámbito de la comunicación establecida entre alumnos, maestros y familias. Objetos, testimonios y memorias remiten al propio entorno, más cercano para el alumnado de los años 80 del pasado siglo que para el más reciente, formado ya por hijos y sobrinos de los que iniciaron esta exploración patrimonial y museológica. La experiencia de educación patrimonial desarrollada indaga en la identidad compartida de miembros de distintas generaciones, quebrada en ocasiones porque los fragmentos de la cultura que comparten no se hacen explícitos en su relación cotidiana. Los padres de los alumnos de hace 30 o 25 años son los abuelos de hoy y los padres de éstos, normalmente ya fallecidos, eran los que tenían las vivencias más intensas de los testimonios que recogían sus nietos al comienzo del museo escolar. La distancia entre unos y otros era y es cronológica, no cultural.

Curiosamente, años después, un empresario con negocios en África había ido recogiendo en diferentes países de aquel continente juguetes realizados manualmente con materiales de desecho por los familiares de los niños y por ellos mismos. Este empresario conectó casualmente con el actual director del museo y ex-profesor del colegio quien conocedor de la intención del coleccionista de donar su colección le manifestó que el museo y el colegio la aceptarían con mucho interés. Los juguetes estaban fabricados con restos de recipientes, muchos originarios de los países industrializados, que muestran, entre otras cosas, el flujo de mercancías desde occidente a los países descolonizados del oeste del África subsahariana, el reciclaje de envases para elaborar los juguetes, la carencia de recursos para adquirir juguetes industriales y manufacturados, y los diseños y motivos contruidos con los desechos: vehículos terrestres y aéreos, y muñecos y muñecas variados, mayoritarios en la colección, que ofrecen un testimonio muy significativo del juego en ciertas comunidades de los países de procedencia. Para el colegio en el que están ahora depositados los juguetes son varias las aproximaciones que desde un enfoque etno-patrimonial pueden hacerse. De entrada la

convivencia con juguetes populares del mundo rural del territorio de A Capela, realizados también manualmente, facilita significativas comparaciones sobre el juego y el juguete bajo condiciones de subordinación, que excita la creatividad de los individuos y su imaginación, sustituyendo el bien que no se puede adquirir en el mercado por aquel otro que padres o abuelos pueden elaborar manualmente. El museo escolar de A Capela había colaborado en el proyecto Brinquedia sobre juegos populares y el alumnado dispone ahora de juguetes asimilables a aquellos que tenían sus abuelos y bisabuelos, aunque de lejanas procedencias. La globalización trae a una pequeña escuela del noroeste de Galicia muestras inequívocas del flujo mundial de mercancías y trae también una muestra particularmente ilustrativa de la hibridación cultural que estos juguetes sugieren, proporcionando una herramienta sugestiva para la educación patrimonial y para correlacionar patrimonios de geografías tan distantes y de culturas diferentes. Ahora el otro aparece desde la distancia y frente a su alteridad espacial emerge una cercanía cronológica. La identidad infantil y adolescente –el juego y el juguete– y la identidad de género –camiones y muñecas– contrapuestas a la frontera que impide el mutuo conocimiento físico y cultural. Todo contrastando con la alteridad cronológica, la producida por las diferencias de edad y vivencias entre abuelos/bisabuelos y sus nietos del colegio.

Cuando hablamos de apropiación moral lo hacemos en el sentido de la incorporación a la experiencia escolar de un patrimonio reflejo de los hábitos y costumbres de diferentes generaciones del territorio del colegio y también, con la colección de juguetes africanos, de un fragmento de los comportamientos artesanales y lúdicos de gentes desconocidas de lugares muy lejanos. Moral en su acepción etimológica y moral también en su significado cognitivo y educacional. Como indica Robert Sullivan: «Las colecciones son una fuente excepcional que pueden ofrecer los museos al proceso educativo [...] la manera de interpretar y exponer las colecciones no debe solamente iluminar el pasado, sino también estimular nuevas comprensiones acerca de lo que somos, nuestra naturaleza y nuestros valores» (1994: 282).

De manera espontánea, en lo que a reflexión museológica respecta, el Museo Etnográfico de A Capela fue una creación compartida cuya raíz se encontraba en la acción didáctica que un profesorado desenvolvía para trabajar con sus alumnos. Estos fueron los que interpelaron a sus padres y abuelos para recoger testimonios parcialmente vivos de su propio entorno y aprender mientras formaban un patrimonio, aquellos la espoleta y la conciencia crítica del modesto proceso y las familias los sujetos interpelados para enfrentarse a sus memorias, trasmitirlas y compartirlas con sus descen-

dientes, primero, con el conjunto de la comunidad educativa después y, finalmente, con el público en general. Desconociendo la filosofía del museo comunitario, sus presupuestos teóricos y otras experiencias acometidas en otros lares surgió una práctica que llevó a la comprensión desde dentro del vínculo necesario entre el museo y la comunidad. La atención al sujeto como productor de su patrimonio, y al tiempo su destinatario, está presente en la trayectoria de esta experiencia. El alumnado y el profesorado fueron los actores que tendieron la malla patrimonializadora y quienes articularon un modesto discurso para comprender lo que hacían, por qué lo hacían y para quién lo hacían (Bustamante, 2012: 23). Cuando el museo sale físicamente del colegio y se constituye como entidad autónoma de éste, disponiendo ya de otra sede, la comunidad se ensancha y, al tiempo, se diluye. El colegio permanece como miembro del nuevo ente y sigue beneficiándose educativa-mente de su patrimonio, aunque ahora son otros los alumnos, otros los profesores y una mayor distancia física y moral se manifiesta en su vínculo con el museo. En este interludio, se intenta la permanencia del espíritu fundacional, manteniendo la colección de juguetes populares expuesta en el colegio y ubicando también en las dependencias escolares la colección de juguetes e instrumentos africanos. Pero lo indicado no garantiza la continuidad de la experiencia, porque el hecho evidente es que el museo ha salido físicamente del aula y la apropiación normalizada de la experiencia educativa, que construyó una colección y un museo, depende ahora de otros actores (alumnos y profesores) y de la voluntad y sensibilidad de las autoridades educativas y municipales para adaptar a la nuevas condiciones un ensayo pionero en Galicia, en lo que a educación patrimonial respecta. La nueva etapa del museo lo homologa a otros museos locales que existen en el territorio, le otorga una normalidad de la que en su etapa escolar carecía y lo introduce en la red que los museos gallegos, al margen de las administraciones, crearon hace años para intercambiar información, analizar problemas y evaluar necesidades, así como para organizar encuentros periódicos a los que se convida a profesionales y expertos de otras procedencias.

Significativo es que habiendo creado la Administración autónoma un Museo Pedagógico Galego (MUPEGA) no haya aprovechado esta entidad para retroalimentar la experiencia de A Capela, fomentar otras viables en otros colegios nacionales y comarcas de Galicia y crear una verdadera red de museos escolares, extensión de un proyecto necesario de educación patrimonial en Galicia, aprovechando para ello el cimiento patrimonial supuesto por muchas escuelas unitarias, muchas de ellas abandonadas y con sus edificios en pie, que constituyen además la memoria aún caliente de generaciones vi-

vas que se han escolarizado en ellas y que tienen vivencias directas del cambio que el país ha experimentado en su estructura económica, social y habitacional en los últimos cuarenta años. Porque la corta y expresiva historia del Museo Etnográfico de A Capela es fedataria de biografías personales y familiares que conocieron, y sienten todavía, los efectos de esa transformación. La diversidad y amplitud de experiencias, de modos de existencia material, de relaciones entre individuos y territorios (aldeas, villas y comarcas), de contactos interpersonales y flujos de personas, de cambios en el paisaje, etcétera, es tal que un programa de educación patrimonial, mediante la promoción de museos escolares, tendría unos interesantes y operativos resultados<sup>19</sup>.

#### 2.4. Del campo a la ciudad. Emigración de testimonios y memorias

Después de una larga trayectoria<sup>20</sup>, comenzada a comienzos de los años 70 del siglo pasado y que tuvo su nacimiento en unas dependencias de Oseira, municipio de Cea, provincia de Ourense –donde su fundador creó el museo matriz en 1972– se materializa en el año 2000 la Fundación Liste-Museo Etnográfico de Vigo, después de que su Ayuntamiento ofreciese para sede física del museo una vivienda unifamiliar de tres plantas y la posibilidad de constituir un órgano de gestión para sostenerlo. Luego de varias negociaciones con el propietario y creador de esta colección etnográfica, Olimpio Liste Regueiro, se redactan en 1998 sus estatutos en los que dicho propietario se reserva la propiedad de las colecciones, la presidencia del patronato constituido, dos vocalías y la dirección formal del museo. Las colecciones, traídas del centro matriz de Oseira y formadas por 1.650 piezas (entre el 25-30% de los fondos totales de Oseira), ingresan en el museo vigués en calidad de depósito. El resultado de este proceso es la adecuación física y el montaje museográfico en la casa y finca del n° 22 de la rúa Pasto-

---

<sup>19</sup> El Programa de Museos Escolares y Comunitarios del INAH de México se organizó en torno a varios objetivos, entre los que destaca la participación del alumnado en el conocimiento y protección de su patrimonio, la extensión y popularización de la idea del museo y la dotación de una nueva herramienta didáctica para las escuelas (Vázquez Olvera, 2008). Todo ello observable en el nacimiento y desarrollo del Museo Etnográfico de A Capela.

<sup>20</sup> Además de varios Dossiers internos del Museo de Vigo, se han utilizado las conversaciones y entrevistas, existentes en el FDO-MER, particularmente las 2 últimas, que resumen las anteriores: una con el Presidente y director (19-09-2012) y la otra con la técnico y subdirectora, Victoria Vázquez, (11-10-2012). Es ilustrativa igualmente la guía del Museo (LISTE, Olimpio (2003) *O presente do pasado. Guía. Museo Etnográfico Liste*. Fundación Liste.-Museo Etnográfico. Vigo.)

ra de Vigo, inaugurándose el museo en diciembre del 2000, después de la redacción de un programa museológico cuya concepción responde a los postulados de su fundador y cuya configuración museográfica se adapta a las limitadas posibilidades arquitectónicas del edificio. A pesar de ello el montaje alcanza gran dignidad formal, proponiendo un acercamiento desigual a varios aspectos de la cultura agraria galaica que transita del repertorio tipológico de un útil emblemático –*a roda/la rueda*– hasta la muy lograda exposición sobre la *Materialidad de la fe* (sala VIII). Hay en este montaje, antes que un programa museológico único, una diversidad de programas (o de propuestas de programas), lo que muestra el interés de la museografía desarrollada y refleja al tiempo sus contradicciones. Esa diversidad hace que los objetos jueguen en unos casos como meros descriptores de la temática museografiada y en otros como enlaces de la relación simbólica que se quiere mostrar y que, afortunadamente, se logra. Las salas VIII (*Materialidade da fe/Materialidad de la fe*) y IV (*O peche/El cierre*) son dos meritorios intentos de subordinación del objeto al relato –más logrado en la VIII que en la IV–, mostrando la contingencia del objeto *etnográfico* al margen de su asociación con la vivencias que lo hicieron necesario. Tal intención museológica ha presidido también el montaje de las salas VII (*A luz/La luz*) y IX (*A curación/La curación*). Los postulados museológicos a los que responde este museo no logran la misma eficacia museográfica en las salas I (*A cultura do centeo/La cultura del centeno*) y III (*Simbología dos oficios/Simbología de los oficios*), como tampoco está presente en la sala II (*A roda/La rueda*), porque aquí tampoco se ha pretendido introducir ese discurso.

Hemos de destacar que la museografía de la nueva sede del Museo Liste (Museo Etnográfico de Vigo) constituye un esfuerzo enormemente fructífero para la museografía etnográfica en Galicia. Se intenta, por un lado, la relectura de los objetos en su relación escénica y, por otro, la búsqueda de una representación museográfica que no traicione el entorno y el contexto que la museología etnológica honesta siempre ha buscado. Otra cosa es que lo haya conseguido en todos los casos y experiencias. Aquí (en Vigo) se alcanza plenamente en unas salas y no lo suficiente en otras, pero la *idea*, como la *intención*, sí emergen en el trabajo desarrollado, lo que nos permite abrir una discusión fructífera y disponer, para nuestra reflexión museológica, de un nuevo espacio en el que ha habido programa y éste se ha ensayado en un proyecto, siempre y necesariamente, como cualquier museografía, discutible.

Pero la tarea del Museo Liste es el resultado de un trabajo prolongado iniciado hace 40 años en el núcleo original de Oseira donde comenzó esta singular y difícilmente repetible experiencia de acopio y documentación de

objetos materiales de la cultura agraria de Galicia, que desembocó, en casos concretos, en programas de investigación orientados a la recuperación de procesos de trabajo perdidos, cuyo conocimiento se obtuvo de la utilización de la memoria conservada por la gente mayor de ciertas localidades, que se hizo cómplice de la experiencia performativa activada y rescató del olvido el manejo de aperos y máquinas que sólo la documentación y el léxico recordaban. El video sobre el *Arado vesadoiro*, que implicó en una curiosa performance a la población de una aldea de las tierras de Mondariz (provincia de Pontevedra), y la exposición *O monte en Galicia* constituyeron una experiencia inédita para extraer información científica de una exposición y de un documental filmado. Aquellas iniciativas y el trabajo consecuente muestran la singularidad y el titánico esfuerzo de su fundador para documentar y recoger piezas, instrumentos y máquinas de la cultura rural de Galicia, cuyo perfil, intensidad y continuidad encuentra escasos paralelos en la península (Sierra, 1999; 2000). Un trabajo asumido voluntariamente por un maestro y etnógrafo vocacional, entregado a la ingente tarea de recoger y documentar los fragmentos dispersos de la cultura rural de Galicia, lo que constituye una lección científico-cultural reseñable.

El Museo Liste formó en su sede primigenia de Oseira (Ourense) un fondo patrimonial de etno-arqueología rural esencial para acometer futuras investigaciones etnológicas e históricas sobre el pasado reciente del país, de gran utilidad igualmente para nuevas propuestas de difusión cultural que su filial de Vigo ha venido desarrollando después del año 2000. La personalidad de su creador condiciona, tanto como legítima, el enfoque dado a sus propuestas museológicas, ejecutadas con presteza y preparación por el equipo técnico del Museo.

Hoy la Fundación Liste-Museo Etnográfico de Vigo contempla como finalidades la protección, promoción y defensa del patrimonio etnográfico, la consolidación del propio museo etnográfico en Vigo y el desarrollo de actividades de conservación, recuperación, investigación y difusión diversificadas. Ciertamente la labor investigadora que los museos etnológicos pueden desarrollar no pasa de la mera documentación o acumulación de datos e información. Eso es lo que lleva años haciendo el Museo Liste de Oseira y lo que hacen (o pueden hacer) otros museos etnológicos convencidos de hacer suyas las palabras de Lévi-Strauss en su manifiesto de 1980<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Aludimos al «grito» de alarma que Lévi-Strauss emitió en 1980, con motivo de la celebración de *L'Année du Patrimoine*, para solicitar créditos destinados a desarrollar una

Pero la sede en Vigo de la Fundación Liste-Museo Etnográfico ha explorado inteligentemente los territorios de la comunicación y la difusión con ensayos innovadores y resultados contrastados.

Conviene aclarar que se trata de una musealización cuyo objetivo confesado es la difusión, mediante los objetos expuestos, de una cultura agropecuaria cuyos testimonios son en buena parte más pasado o presente relicto que actualidad plena. Ubicado en el área urbana más poblada de Galicia, la atención que presta el museo a la población escolar exige tomar conciencia de que la mayoría de los chicos y chicas que visitan el museo y participan de sus actividades no poseen ya vivencias directas de la sociedad campesina y, para ellos, los objetos y las representaciones museografiadas pertenecen a otros, a una alteridad fundamentalmente cronológica, pero también espacial y cultural. Frente al alumnado del museo escolar de A Capela que aún hoy respira el ambiente rural y accede a versiones más o menos directas de la cultura campesina, bastante familiar todavía para sus abuelos, la población escolar viguesa transita entre los que habitan en su perímetro rural y, por ello, conocen algunos de los signos de las comunidades agrarias, y aquellos otros del núcleo urbano de la ciudad cuyos imaginarios son plenamente urbanos (Roigé, 2007: 4-5)<sup>22</sup>. El equipo técnico de este museo y el presidente de su fundación son plenamente conscientes de ello y de que en buena medida la comunicación que debe regir la programación didáctica del museo atraviesa por un *melting pot* de identidades geográficamente próximas, pero socioculturalmente bastante alejadas.

La Fundación Liste-Museo Etnográfico de Vigo trabaja mayoritariamente con colegios, grupos y asociaciones, a excepción del período estival que registra tasas relativamente elevadas de visita individual adulta o familiar. Sus talleres son particularmente creativos, destacando el denominado *Interpretación espontánea* donde los escolares que asisten describen e interpretan un conjunto de objetos que se les muestra sin condicionamiento previo, es decir sin información inicial. Sorprende en la museografía de este centro que las salas y los objetos se organizan en un medio prácticamente ágrafo, puesto que el criterio establecido es la visita oral guiada, planteada mayéuticamente y a través de un diálogo entre visitante y guía. El museo convertido en un lugar para

---

etnología de urgencia en Francia. Acompañaron esta demanda de atención al patrimonio rural Isaac Chiva y G.-H. Riviére. Ver: Althabe (1995) y Poirrier (2007).

<sup>22</sup> En este sentido el trabajo del Museo Liste de Vigo tiene su correlato en otros museos como el Nederlands Openluchtmuseum, que recrea y transmite las imágenes de la ruralidad en un contexto museográfico totalmente distinto al vigués.

contar historias como Ivan Karp y Steven D. Lavine (1991:14) comentan. Las visitas individuales pueden rechazar la fórmula, pero dejan de participar en el discutido y discutible ejercicio dialógico. También la serie de exposiciones temporales montadas, organizadas en ciertos casos con colaboradores externos, buscan el contraste, en ocasiones la provocación y siempre la ironía y la sugerencia que muevan la curiosidad del visitante.

## 2.5. Analogías y diferencias entre ambos casos

Ambas experiencias museísticas marcan el vínculo entre cultura popular, en este caso rural, y museo etnográfico, cuya motivación es preservar un legado a través de los objetos y sus memorias (Lira, 1999), procurando dar sentido a tal objetivo mediante la recuperación de la imagen de los espacios y la referencia de sus contextos. La función de conocimiento y reconocimiento que proporcionan objetos y espacios inciden en el sentimiento de pertenencia (Augé, 1996: 79ss.) con el que se confrontan las relaciones y los límites de la mismidad y de la alteridad (Greverus, 1994: 75ss).

Los dos museos, cada uno según su propio ámbito (rural y urbano), intentan reinventarse, huyendo de la dimensión exclusivamente lúdica (Roigé, 2007: 6) y posicionándose frente a sus distintos públicos y, cuando corresponde, abriéndose a otros patrimonios. Son museos que operan con la memoria-patrimonio, gran suministradora de sentido que sobrepasa las dimensiones técnicas y utilitarias de los objetos y de sus espacios (Bozón, 1983: 58-59). La tarea de recogida de piezas, la transmisión de recuerdos y testimonios (abuelos del colegio-museo etnográfico de A Capela) y la visita y el diálogo establecido con los técnicos del museo vigués (Fundación Liste-Museo Etnográfico) convocan la nostalgia o activan el rechazo que forman parte de la experiencia del museo y que posee valores cognitivos y fecundidad didáctica. No podemos generalizar, etnográficamente hablando, el cuestionamiento crítico que museólogos y antropólogos hacen de la nostalgia (Korff, 1996: 124) que acompaña a los testimonios y colecciones de los museos etnográficos, pues esa nostalgia muestra, cuando se produce, la capacidad comunicativa del museo y su utilidad como organizador de memorias (Namer, 1987). Otra cosa es que se explote tal sentimiento o que el museo quede reducido a un llanto, lo que caricaturizaría su tarea y su papel de puente entre generaciones que conviven en la misma época (Pomian, 1996: 48). Hemos planteado anteriormente (Sierra, 1997) que la práctica de la musealización es antropológicamente un proceso de lenguaje en cuyo seno

se producen atribuciones y verbalizaciones derivadas de la tarea de campo destinada a reanimar los objetos, lugares e imágenes en el espacio conformado por el museo (Limón, 1983; 1997). Tal proceso acontece, desigualmente, en los dos casos descritos.

Uno y otro atraviesan dificultades de financiamiento y gestión, motivadas por causas análogas. El Museo Etnográfico de A Capela por los recortes de la Xunta, que libraba unas partidas transferidas mediante subvenciones, nunca regulares y ahora suspendidas, y por las dificultades del Ayuntamiento para asistir en sus necesidades actuales al museo. De esas partidas se pagaban asistencias técnicas para trabajos documentales y apoyo a las actividades orientadas a grupos y colegios. Recordemos que desde su traslado a la nueva sede del Pazo en la parroquia de Santiago da Capela el Museo amplió sus actividades a otros colegios distintos al colegio matriz, lo que aumentó su prestación educativa. Actualmente no hay garantías ni para contrataciones ni tampoco para becas y el Ayuntamiento, en un pequeño municipio rural, asume un compromiso variable con el museo, dependiendo de sus escasos presupuestos y de la voluntad de la persona que lo represente en su órgano rector. Por otra parte, un objetivo prioritario en la actualidad para el museo, la escuela unitaria de Guitiriz, está pendiente del acabado de su rehabilitación –muy discutida por los responsables del museo– aunque se dispone de una partida económica ya concedida, producto de una subvención exterior. El plan museológico acordado para este local es la recreación de las viejas escuelas unitarias rurales en aquella zona durante el franquismo, gradualmente sustituidas posteriormente por los colegios nacionales de Educación General Básica, y que daría acogida a los materiales recuperados en varias escuelas unitarias existentes en el municipio. La vivienda de la maestra quedaría para exposiciones temporales y para un monográfico sobre la propia escuela donde está prevista esta musealización. Los responsables del museo y asociaciones vecinales acordaron el pasado año celebrar una feria-fiesta para la venta de productos gastronómicos locales, quesos entre ellos, que se celebró en el espacio abierto de la sede de O Pazo y que recaudó una cantidad suficiente para dinamizar alguna de sus actividades.

La fundación-Museo Liste de Vigo y su matriz el Museo Etnográfico Liste de Oseira han pasado por numerosas vicisitudes de insuficiencias y escaseces, la última de las cuales ha obligado al cierre de la sede viguesa en el ejercicio de 2012. El convenio suscrito por el órgano rector de la fundación y el Ayuntamiento de Vigo fue revisado y después suspendido por un error administrativo, según versión municipal, que había que corregir. Dicho error reduce la partida del último convenio propuesto por el Ayuntamiento

a una cantidad inviable, notablemente inferior a la de los convenios previos e insuficiente para pagar las nóminas del equipo técnico, lo que abocaba al cierre que se ejecutó hace un año. En el momento actual existe la voluntad expresada de las autoridades locales de Vigo de firmar un nuevo convenio, cuyos términos y partidas desconocen actualmente los responsables del museo. Ellos expresan su esperanza y también su temor, porque perciben la zozobra que se cierne sobre la continuidad de una tarea museológica de gran interés, según hemos señalado, para la población de una ciudad como Vigo.

### 3. A MODO DE CODA

La idea de crisis entendida como un desajuste excepcional o temporal de los recursos económicos en estas instituciones no tiene mucho sentido. Ciertamente las circunstancias de contención del gasto se perciben desde los museos como un mazazo que incrementa la turbulencias a las que normalmente están habituados. Pero los pequeños museos, que no han gozado nunca de apoyos solventes y duraderos, que están muy familiarizados con la escasez de medios materiales y personales y que han asumido en muchos casos su tarea a medio camino entre la militancia voluntaria y el compromiso vocacional, lo que ahora sienten es que el horizonte de sus proyectos tiene, en muchos casos, fecha de caducidad. Estos pequeños museos surgidos en numerosos casos de voluntades, aficiones y búsquedas cuyo común denominador era, *sensu lato*, la cultura y el patrimonio cultural, olfatean un futuro en el que la tendencia coyuntural solapa un trasfondo estructural cuyo desenlace es imprevisible. Pero lo que indicamos no reza solamente para los pequeños museos, porque los grandes o medianos, dependen de quien dependan, deben, salvo excepciones y lobbies, acostumbrarse a autogestionar muchas de sus iniciativas y a reducir costes destinados a la escenografía y a la adquisición pagada de patrimonio.

En el número 5-6 (2009-2010) de la revista *Museo.es* el museólogo brasileño Mario Chagas abría un interesante debate con representantes de Hispanoamérica y de España centrado en la interpretación dada por sus interlocutores a la crisis y su incidencia en los museos. Se preguntaba si los museos tienen alguna capacidad emancipadora respecto de las trampas y perversiones mercantilizadoras del sistema, al tiempo que planteaba si puede contribuir nuestra institución a la construcción de otro mundo sobre la base de nuevos paradigmas científicos, políticos, espaciales, culturales y sociales (2009-10: 88). El paradigma clásico al que alude Chagas es el que ha asumi-

do el museo en su concepción y definición museológica y en el que han profundizado las administraciones y entidades de las que los museos dependen, con la complicidad de los profesionales del museo, con la deriva tecnocrática de la museología, con la imagen que los medios de comunicación han forjado –visibilizando de manera acentuada ciertos aspectos de la institución y ocultando o difuminando otros– y con el desinterés que la Academia ha mostrado hasta hace poco tiempo por el museo. Una museografía, reducida a una expografía, ha ocupado el campo del museo produciendo un cuerpo museológico en el que las cuestiones formales y las prácticas gestoras han invadido la tarea museal, alejando cada vez más el museo de los ámbitos disciplinares que le proporcionan significado y lo llenan de sentido.

Numerosos museos de la esfera privada, y también algunos de los grandes en la pública, han ido cediendo la dirección profesional a gestores culturales y gerencias, desconecedoras de las materias sobre las que cada museo trata y también de las especificidades de la museología. Aceptando el argumento del que parte Chagas (2009-10: 89), nos planteamos no sólo la cuestión de la supervivencia de los museos, sino la deriva de su concepción. Ciertamente aquellos museos dependientes de administraciones públicas tienen mayores posibilidades de supervivencia, pero no tienen garantía alguna de que el paradigma museológico clásico, en sus distintas versiones, se mantenga y mucho menos de que sus limitaciones y desviaciones se corrijan. La coartada de la crisis –asentada en un discurso ideológico que llena de brumas la verdad o, cuando menos, otras verdades alternativas– enuncia (y anuncia) que hay ámbitos de la sociedad que no son necesarios, pues carecen de virtualidad estratégica, no aportan recursos para el alimento económico y social del sistema y constituyen una carga para la estabilidad económica y financiera de las sociedades<sup>23</sup>. En algunos estados, caso de España, al no formar parte de la sociedad del conocimiento (oficialmente reconocida), los museos, como los archivos y otras entidades afines, no pueden aspirar a tener garantizados, para la totalidad de sus tareas, unos recursos públicos.

La percepción instalada, mediáticamente, en la sociedad es que los museos pertenecen a la sociedad del ocio y del placer y lugares cuya tarea no satisface ninguna demanda social básica, lo que pone en entredicho que deban ser sostenidos por las administraciones públicas. Tal criterio no es

---

<sup>23</sup> «El sistema sociocultural toma su input de los sistemas económico y político (bienes, servicios, actos legislativos, Seguridad Social, etc.), en consecuencia, la crisis de output de los otros sistemas suponen perturbaciones en el sociocultural, y ello se traduce en profundos déficits de legitimación» (Muñoz, 2009).

fruto de la crisis financiera por la que atravesamos, viene de mucho antes y se ha fraguado durante años por la idealización del museo que poderes, mercado y media han tejido a su alrededor. Es muy probable que tengan mayores oportunidades –no garantías– ciertos museos de instituciones y empresas privadas, cuya actividad legitime la imagen de su titular y/o proporcione otros beneficios (intangibles o materiales) a sus propietarios, cuestión en la que coincidimos plenamente con Chagas, o aquel ramo de museos que exhiben un patrimonio altamente valorado, económica y culturalmente, y que operan como auténticas factorías mercantiles, como ocurre con las grandes pinacotecas y los centros de artes plásticas en cuya gestión se cruzan grandes intereses, representados por el *galerismo*, la intermediación artística y los propios creadores, sin olvidar los inputs y divisas procedentes del sector turístico que hacen cómplices a empresas, administraciones y Estados.

La museología etnológica o como propone Raquel Ferrero la *etnología museológica* (2006: 99-102) tiene necesidad urgente de revisar sus postulados y de pensar estrategias, lo que es esencial para los pequeños museos y recomendable para los de mayor entidad, carentes de la capacidad logística o el apoyo estratégico del que gozan en Europa los centros integrados en el RIME. Las alianzas para exposiciones y programas puntuales de orden transversal e interdisciplinar, que Xavier Roigé (2007: 22) considera opciones abiertas para dar una salida, viable y necesaria, a los distintos museos etnológicos (2007: 22), o el desarrollo de redes de cooperación (y no sólo de intercambio informativo), de programas expositivos y educativos conjuntos o compartidos, sin descartar las fusiones (Grau, 2009-10: 37) –si los titulares de los museos las permiten–, se convierten en propuestas de estudio y en opciones a las que muchos museos de tamaño medio y pequeño se verán abocados. La crisis, reiteramos, no está en el museo, sino en el nuevo modelo de relaciones y obligaciones al que se vinculan los poderes públicos para asumir y gestionar los bienes culturales y, en su conjunto, la cultura. Y si hay alguna amenaza ésta se llama mercado y conjurarla es el reto al que se enfrentan nuevamente los museos etnológicos y los pequeños museos.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- ALDREY, J., LOIS, R. y SOMOZA, J. (2000) «As novas pautas da distribución da poboación en Galicia», en FERNÁNDEZ LEICEAGA, X. (ed.) *Avellentamento demográfico e consecuencias socioeconómicas*, Vigo: Edicións Xerais de Galicia, pp. 259-296.

- ALTHABE, G. (1995) «Vers une ethnologie du présent», en ALTHABE, G., FABRE, D. y LENCLUD, G. (dir.) *Vers une ethnologie du présent*, Paris: Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 245-257
- AUGÉ, M. (1996) *El sentido de los otros. Actualidad de la antropología*, Barcelona: Paidós.
- ARIAS, F. (1992) «Aspectos xerais e particulares do tema museolóxico en Galicia: Os museos comarcais», en *Coloquios Galegos de Museos*, Santiago: Consello Galego de Museo, pp. 181-203.
- BERAMENDI, J. (2007) *De provincia a nación. Historia do galeguismo político*, Vigo: Edicións Xerais de Galicia.
- BOZON, M. (1983) «Mémoire et musée», en *Quels musées pour quelles fins aujourd'hui?*, París: La documentation française.
- BRAÑA, F. (2002) «Algunas cuestiones en relación a los museos antropológicos en Galicia», *Ankulegi. Gizarte antropologia aldizkaria*, v. 6, pp. 113-120.
- BURÓN DÍAZ, M. (2012) «Los museos comunitarios mexicanos en el proceso de renovación museológica». *Revista de Indias*, vol. LXXII, n. 254, pp. 177-212.
- BUSTAMANTE, J. (2005) «La conformación de la antropología como disciplina científica, el Museo Nacional de Antropología de México y los congresos internacionales de americanistas», *Revista de Indias*, v. LXV, n. 4, pp. 303-318.
- (2012) «Museos, memoria y antropología a los dos lados del Atlántico. Crisis institucional, construcción nacional y memoria de la descolonización», *Revista de Indias*, v. LXXII, n. 254, pp.15-34.
- CAMERON, D. (1968) «A View point: The Museum as a Communication System and Implications for Museum Education», *Curator*, v. 2(1), pp. 33-40.
- (1992) «Le musée: temple ou forum», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon: Editions W; Savigny-le-Temple: M.N.E.S., v. 1, pp.77-85.
- CAMERON, F. y KELLY, L. (2010) *Hot Topics. Public Culture, Museums*, Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- CHAGAS, M. (2009-2010) «Los museos en el marco de la crisis», *Museos*, v. 5-6, pp. 86-101.

- CHARTIER, R. (1994) «Culture populaire. Retour sur un concept historiographique», *Eutopías*, 2ª época, v. 52, pp. 1-19.
- CHEVALIER, D. (2002) «La incorporación de las culturas contemporáneas en museo de sociedad. La experiencia del MuCEM», *mus.A*, v. 13, pp. 98-103.
- CHIVA, I. y JEGGLE, U. (eds.) (1987) *Ethnologies en miroir, la France et les pays de langue allemande*, París: Maison des sciences de l'homme et Mission du patrimoine ethnologique.
- CLIFFORD, J. (1995) *Dilemas de la cultura. Antropología, literatura y arte en la perspectiva postmoderna*, Barcelona: Gedisa.
- (1997) *Routes: Travel and Translation in the Late 20th Century*, Harvard: Harvard University Press.
- (2004) «Looking Several Ways: Anthropology and Native Heritage in Alaska», *Current Anthropology*, v. 45(1), pp. 5-30.
- COLLET, I. (1987) «Les premiers musées d'ethnographie régionale, en France», en *Muséologie et Ethnologie*, París: Éditions de la Réunion des musées nationaux, pp. 68-99.
- CUISENIER, J. y TRICORNOT, M.-Ch. (1987) *Musée National des Arts et Traditions Populaires. Guide*, París: Ed. Réunion des musées nationaux.
- DAVALLON, J. (1992) «Introduction. Le public au centre de l'évolution du Musée», *Public et Musées*, v. 2, pp. 10-15.
- DUBUC, E. y TURGEON, L. (2004) «Musées et premières nations: la trace du passé, l'empreinte du futur», *Anthropologie et Sociétés*, v. 28, n. 2, pp. 7-18.
- DUCLOS, J.-C. (1996) «Les musées d'ethnographie dans l'Europe d'aujourd'hui/Ethnographic Museums in today's Europe. Définitions», en *Actes des premières rencontres européennes des musées d'ethnographie, 1993/Proceedings of the first European meeting of ethnography and social history museums, 1993*. Paris: Musée National des Arts et Traditions Populaires-École du Louvre, pp. 33-36.
- FARIÑA, F. (1975) «Reflexiones sobre los museos gallegos. Análisis del caso del Museo de Artes y Costumbres Populares de Combarro», *Grial*, v. 49-50, pp. 312ss y 410ss.
- FERRERO, R. (2006) «Un museu d'etnologia és un bon lloc per a pensar?... De la museologia etnològica a l'etnologia museològica», *Revista valenciana d'etnologia*, n. 1, pp. 95-103.

- FIENUP-RIORDAN, A. (2000) *Hunting tradition in a changing world: Yup'ik lives in Alaska today*, New Brunswick: Rutgers University Press.
- FONTAL, O. (2003) *La educación patrimonial. Teoría y práctica en el aula, el museo e internet*, Gijón: Trea.
- FREIRE, P. (1987) *Extensão ou comunicação?*, Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- GARCÍA CANCLINI, N. (1999) «Los usos sociales del patrimonio cultural», en *Patrimonio Etnológico. Nuevas perspectivas de estudio*, Granada: Cuadernos. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. pp. 16-33.
- (2003) «Un museo para la globalización», *Otra Parte*, n. 1 <http://www.revistaotraparte.com/acerca-de-op> [consulta: mayo de 2013].
- GARCÍA MERA, S. (2010) «O Museo Etnográfico da Capela: da escola ao Pazo», *Actas do II Congreso de Patrimonio Etnográfico Galego. O patrimonio no século XXI. Raigame*, Ourense: Deputación de Ourense, pp.141-144.
- GEERTZ, C. (1992) *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa.
- GÓMEZ GÁLKINA, E. (2009) *Eu son a miña memoria. O problema moral de recordar e o dereito á memoria*, Santiago de Compostela: Fundación 10 de Marzo.
- GÓMEZ PELLÓN, E. (2008) «Crisis permanente y renovación de los museos etnológicos», en ROIGÉ, X., FEZ. DE PAZ, E. y ARRIETA, I. (coords.) *El futuro de los museos etnológicos. Consideraciones introductorias para un debate*, Donostia-San Sebastián: Ankulegi & FA-AEE, pp. 35-51.
- GRAU, L. (2009-2010) «Museos, globalización y otros cambios climáticos: ensayo sobre sus derivas», *Museos.es*, v. 5-6, pp. 28-37.
- GREVERUS, I. M. (1994) «The Other and the Self: The Responsibility of Anthropology», *Anthropological Journal of European Cultures*, v. 3(2), pp. 75-97.
- GUERCIO, A. del (1994) «Refaire le musée», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon : Editions W; Savigny-le-Temple : M.N.E.S., v. 2, pp. 74-78.
- HABERMAS, J. (1986) *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constructive de la société bourgeoise*, París: Payot.
- HAINARD, J. (1994) «Pour une muséologie de la rupture», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon: Editions W; Savigny-le-Temple: M.N.E.S., v. 2, pp. 531-539.

- HANNERZ, U. (1998) *Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares*, Madrid: Cátedra.
- HARRIS, C. y O'HANLON, M. (2013) «The Future of Ethnographic Museum», *Anthropology Today*, v. 29(1), pp. 8-12.
- HAUENSCHILD (1993) «El Heimatmuseum», en RIVIÈRE, G.-H. *La Muséologie. Curso de Museología/textos y testimonios*, Madrid: Akal.
- HERRERO, N. (2003) «Antropoloxía, patrimonio cultural e educación: observando procesos de patrimonialización en Galicia». *ADAXE-Revista de Estudios e Experiencias Educativas*, v. 19, pp. 23-45.
- (2008) «Educación patrimonial: la experiencia de una asignatura sobre patrimonio cultural en titulaciones de CC de la Educación» en PEREIRO, X., PRADO, S. y TAKENOVA, H. (coords.) *Patrimonios culturales: Educación e interpretación*. XI Congreso de Antropología. Ankulegi Antropología Elkarte, pp. 125-137.
- (2009) «O camiño de Santiago: elementos para una educación patrimonial», en *V Congreso do Camiño de Santiago. Unha revolución do pensamento*, Caldas de Reis: Concello de Caldas de Reis, pp.163-175.
- HODGET, R. y D'SOUZA, W. (1979) «Le musée, agent de communication. Analyse sémiotique de la galerie consacrée aux aborigènes dans le Musée d'Australie-Occidentale, Perth», *Museum*, v. XXXI(4), pp. 254-271.
- HOOPER-GREEN HILL, E. (ed.) (1994) *The Educational Role of the Museum*, Londres: Routledge.
- JAMIN, J. (1998) «Faut-il brûler les musées d'ethnographie?», *Gradhiva*, v. 24, pp. 65-69.
- (1982) «Objets trouvées des paradis perdus: A propos de la Mission Dakar.-Djibouti», en HAINARD, J. y KAEHR, R. (comps.) *Collections passion*, Neuchâtel: Musée d'Ethnographie de Neuchâtel, pp. 69-100.
- KARP, I. y LAVINE, S.D. (eds.) (1991) *Exhibiting Cultures. The Poetics and Politics of Museum Display*, Washington/London: Smithsonian Institution Press.
- KINARD, J. (1972) «To meet the needs of today's audience», *Museum News*, pp.15-16.
- (1992) «Intérmédiaires entre musée et communauté», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon: Editions W; Savigny-le-Temple: M.N.E.S., v.1, pp. 99-108.
- KORFF, G. (1996) «Remarques sur les programmes de recherche dans les musées d'ethnologie» en *Reencontres Européens des musées*

*d'ethnographie 1993/European Meeting of Ethnography and Social History museums 1993*, París: Musée National des Atts et Traditions Populaires-École du Louvre, pp. 121-126.

LATOURE, B. (2007) *Le Dialogue des cultures. Actes des Reencontres Inaugurales du Musée du Quay Branly*, París: Musée du Quay Branly.

LENCLUD, G. (1995) «Le grand partage ou la tentation ethnologique», en ALTHABE, G., FABRE, D. y LENCLUD, G. (dirs.) *Vers une ethnologie du présent*, París: Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 9-38.

LE NOUENNE, P. (1992) «Un ecomusée, ce n'est pas un musée comme les autres», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon: Editions W; Savigny-le-Temple: M.N.E.S., v.1, pp. 494-514

LIMON, A. (1983) «Notas sobre museología etnográfica», *Actas del IV Congreso Nacional de Artes y Costumbres Populares*, s.p.

——— (1997) «La alienación de la investigación museológica», en *Investigación y Museos. IV Coloquio Galego de Museos*, Santiago: Consello da Cultura Galega, pp. 158-164.

LIRA, S. (1999) «Coleções Etnográficas e Museus Etnográficos: objectos e memórias da Cultura Popular», en *Congresso de Cultura Popular*, Maia: Secção *Etnografia e Património Etnográfico*. <http://www2.ufp.pt/~slira/artigos/culturamaia99.htm> [consulta: mayo de 2013].

LOIS, R. y RODRÍGUEZ, R. (1995) «O retroceso da poboación campesiña e a crise da vida parroquial en Galicia», *A Pontenova*, n. 0, 81-91.

LÓPEZ IGLESIAS, E. (1997) «Crise da agricultura tradicional e formación do agricultor. As mudanzas experimentadas polo agro galego na segunda metade do século XX», en *Galicia fai dous mil anos. O feito diferencial galego. I. Historia*, v. 2, pp. 219-223.

LÓPEZ, A., LÓPEZ, C. y LEMOS, B. (1993) *Censo de museos de Galicia: Normas para o Inventario*, Santiago de Compostela: Consellería de Cultura. Dirección Xeral do Patrimonio. Xunta de Galicia.

MACDONALD, Sh. (1993). «Un nouveau 'corps de visiteurs': musées et changements culturelles», *Publics et Musées*, v. 3, pp. 13-27.

MAROEVIC, I. (2000) «Les défis des musées d'ethnographie et de la société: se tourber vers le nouveau millénaire/Challenges for Ethnographic and Social History Museums: Looking to the New Millennium», en *Défis pour les musées d'Ethnographie et de la société à l'aube du prochain millénaire, 1999/Challenges for Ehnographical and Social His-*

- tory Museums looking to the new millennium. 1999*, Réseau européen des musées d'ethnographie et des musées de société/European network of ethnographical and social history museum, Ljubljana : Slovenski Etnografski Muzej, pp. 21-44.
- MARTINET, Ch. (1983) «L'objet alibi», en *Quels musées pour quelles fins aujourd'hui*, París: La Documentation française, pp. 49-59.
- MATO, A. (2001) *O Seminario de Estudos Galegos*, Sada (A Coruña): Edicións do Castro.
- MAURE, M. (1993) «Nation, paysan et musée. La naissance des musées d'ethnographie dans les pays scandinaves (1870-1904)», *Terrain*, v. 20, pp. 147-157.
- (1994) «Identité, écologie, participation: nouveaux musées, nouvelle muséologie», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon: Editions W; Savigny-le-Temple: M.N.E.S., v.2, pp. 85-91.
- MELVILLE, G. (2009) «Museografía con una comunidad trasnacional», *Alteridades*, v. 19, n. 37, pp.57-67.
- MILES, R. (1989) «L'évaluation dans son contexte de communication» en SCHIELER, B. (ed.) *Faire voir, faire savoir. La muséologie scientifique au présent*, Québec: Musée de la Civilisation, pp. 145-155.
- MORALES, T. y CAMARENA, C. (2009) «El museo comunitario: un espacio para el ejercicio del poder comunal», en ARRIETA URTIZBEREA, I. (ed.): *Activaciones patrimoniales e iniciativas museísticas: ¿por quién? y ¿para qué?*, Bilbao: Universidad del País Vasco, pp. 115-128.
- (2011) «La legitimación social y política de los museos: dos casos del estado de Oaxaca, México» en ARRIETA URTIZBEREA, I. (ed.): *Legitimaciones sociales de las políticas patrimoniales y museísticas*, Bilbao: Universidad del País Vasco, pp. 113-136.
- MORALES MORENO, L.G. (2012) «Museología subalterna (sobre las ruinas de Moctezuma)», *Revista de Indias*, v. LXXI, n. 254, pp. 213-238.
- MORGADO, F. y JORGE, O. (1993) «Evolução de Conceitos entre as Declarações de Santiago e de Caracas: Texto 4», en *Cadernos de Museologia*, Lisboa: ISMAG/ULHT, pp. 103-108.
- MUÑOZ, B. (2009) «Teoría Crítica y Escuela de Frankfurt, Crisis de la teoría: Habermas/Offe», en *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*, Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, [http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/teoria\\_crisis.html](http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/teoria_crisis.html) [consulta: mayo de 2013].

- NAMER, G. (1987) *Mémoire et société*, Paris: M. Klincksieck.
- NAVARRO, O. y TSAGARAKI, C. (2009-2010) «Museos en la crisis: una visión desde la museología crítica», *Museos.es*, v. 5-6, pp. 50-57.
- PADIGLIONE, V. (1999) «El efecto marco. Las mediaciones del patrimonio y la competencia antropológica» en *Patrimonio Etnológico. Nuevas perspectivas de estudio*, Granada: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, pp. 212-227.
- PEDROSO de LIMA, F. (1993) «A Evolução de Conceitos entre as Declarações de Santiago e de Caracas: Texto 2», en *Cadernos de Museologia*, Lisboa: ISMAG/ULHT, pp. 85-94.
- PEREIRO, X. (2012) «La concepción del patrimonio etnoantropológico en Galicia: visiones legales y prácticas institucionales», *Revista Andaluza de Antropología*, n. 2, pp. 20-39.
- (2008) «A produción sociopolítica do patrimonio etno-antropolóxico en Galicia», en DELGADO, F. (coord.) *III Xornadas sobre a protección do patrimonio cultural. O patrimonio etnográfico*, Santiago de Compostela: Xunta de Galicia, pp. 129-141.
- PEREIRO, X. y VILAR, M. (2002) «Autoimágenes y heteroimágenes en los museos ‘etnográficos’ gallegos», *Actas do IX Congreso de Antropología da Federación de Associações de Antropología do Estado Espanhol*, Barcelona: FFAEE, cd-rom.
- PIZZORNI, F. (1996) «Réflexions autour d’un paradoxe: faut-il et comment traiter du contemporain dans les musées d’ethnographie», en *Actes des premières rencontres européennes des musées d’ethnographie 1993/ Proceedings of the first European meeting of Ethnography and Social History museums 1993*, París: Musée National des Arts et Traditions Populaires-École du Louvre, pp. 243-249.
- POMIAN, K. (1996) «Les musées d’ethnographie dans l’Europe d’aujourd’hui», en *Rencontres européennes des musées d’ethnographie 1993*, París: Musée National des Arts et Traditions Populaires-Ecole du Louvre, pp. 37-48.
- POIRRIER, P. (2007) «Les politiques du patrimoine en France sous la Ve République. D’une politique étatique à une politique nationale. 1959-2005» [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/56/92/58/PDF/Pise\\_2007.Poirrier.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/56/92/58/PDF/Pise_2007.Poirrier.pdf) [consulta: mayo de 2013].

- POSE, H. (2001) «A educación patrimonial como instrumento da política cultural dos Concellos», en *Educación ambiental na cidade, nas vilas, nas aldeas*, A Coruña: Deputación Provincial, pp. 37-47.
- POULOT, D. (1992) «Bilan et perspectives pour une histoire culturelle des Musées», *Publics et Musées*, v. 2, pp. 25-147.
- QUIJADA, M. (2012) «Los museos de frontera de la provincia de Buenos Aires: entre el gliptodonte y el indio poblador», *Revista de Indias*, v. LXXII, n. 254, pp. 131-176.
- ROBERTSON, R. (1997) «Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity», en FESTHERSTONE, M., LASH, R. y ROBERTSON, R. (eds.) *Global Modernities*, London: Sage, pp. 25-44.
- ROIGÉ, X. (2007) «Museos etnológicos entre la crisis y la redefinición», *Quaderns-e*, v. 9, pp. 1-24.
- SANTOS, M.C.T.M. (1996) *Processo museológico e educação: construindo um museu didactico-comunitario*, Lisboa: ISMAG/UHLT.
- SHATANAWI, M (2009) «Contemporary art in ethnographic museums», en BELTING, H. y BUDDENSIEG, A. (eds.): *The Global Art World: Audiences, Markets, and Museums*, Ostfildern Ruit (Alemania): Hatje Cantz, pp. 368-384
- SIERRA, X. C. (1995) «Los museos etnoantropológicos de Galicia. Panorama, casos y reflexiones», *NOS/OTROS. Anales del Museo Nacional de Antropología*, v. II, pp. 191-215.
- (1997) «Os Museos: Lugares ou ‘non lugares’ antropolóxicos. Reflexións para Galicia», en *Actas do III Congreso de Hª da Antropoloxía e Antropoloxía Aplicada*, Pontevedra: IPSEG-CSIC. Santiago de Compostela, t. II, pp. 5-20.
- (1999) «Experiencias de patrimonialización e musealización. Identidade local en concellos non urbanos», en *Galicia fai dous mil anos. O feito diferencial galego. III. Antropoloxía*, Santiago de Compostela: Museo do Pobo Galego, pp. 295-327.
- (2000) «El patrimonio etnográfico, Procesos de patrimonialización en Galicia», En GONZÁLEZ REBOREDO, X.M. (Coord.) *Galicia. Antropología*, A Coruña: Edicións Hércules, pp. 379-471.
- (2003) «Museos e desenvolvemento. Experiencias e itinerarios en Galicia», en *Museos: construindo a comunidade. VII Coloquio Galego de Museos*, Santiago de Compostela: Consello Galego de Museos, pp. 211-246.

- SOUSA, F. C. (1993) «Museologia e Comunicação», *Cadernos de Museologia*, n. 1, pp. 49-58
- SCHEINER, T. C. (2008) «El mundo en las manos: museos y museología en la sociedad globalizada», *Cuiculco*, v. 15, n. 44, pp. 17-36.
- SOLÂ, T. (1987) «Concepto y naturaleza de la museología», *Museum*, v. 153, pp. 47-48.
- STRONG, R. (1983) «El museo como vehículo de comunicación», *Museum*, v. 138, pp. 75-81.
- SULLIVAN, R. (1994) «Le musée, un objet moral», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon: Editions W; Savigny-le-Temple: M.N.E.S., v.2, pp. 251-283.
- UZELL, D.L. (1994). «Introduction. L'interaction sociale au Musée», *Publics et Musées*, n. 5, pp.10-15.
- VAN MENSCH, P. (1988) «Muséologie et musée», *Nouvelles de l'ICOM*, v. 41, n. 3,
- VARINE-BOHAN, H. de (1992) «L'Écomusée», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon: Editions W; Savigny-le-Temple: M.N.E.S., v.1, pp. 446-487.
- VÁZQUEZ OLVERA, C. (2008) «La participación infantil como motor del origen y desarrollo de los museos escolares», *Cuiculco*, v. 15, n. 44, pp. 11-134.
- VEILLARD, J. I. (1983) «Le musée de Bretagne: musée d'identité territoriale» en *Quels Musées pour quelles fins aujourd'hui?*, París: La documentation française, pp. 187-194.
- VV.AA. (2003) «Os museos e a construción da comunidade», en *Museos: construíndo a comunidade. VII Coloquio Galego de Museos*, Santiago de Compostela: Consello Gaslego de Museos, pp. 15-36.
- WEIL, S. (1994) «Une réflexion sur les petits et grands musées», en *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, Mâcon: Editions W; Savigny-le-Temple: M.N.E.S., v.2, pp. 152-163.
- WEST, R. (2000) *The Changing Presentation of the American Indian: Museum and Native Cultures*, Seattle and Washington: University of Washington Press and National Museum of the American Indian.

PARTE II

**INNOVACIONES MUSEOLÓGICAS Y MUSEOGRÁFICAS**



# **Reflexiones en torno a una «refundación»: El nuevo Museu Marítim de Barcelona**

Olga López Miguel  
Museu Marítim de Barcelona

## **1. ALGUNOS ANTECEDENTES A MODO DE PRESENTACIÓN**

El 2 de octubre de 2008 se firmaba en las Reales Atarazanas de Barcelona el convenio suscrito entre el Ayuntamiento de la ciudad y la Diputación de Barcelona para financiar la última fase de la restauración de este complejo arquitectónico que acoge al Museo Marítimo de Barcelona desde la fecha de su fundación en 1936. Culminaba así un largo proceso que se había iniciado en 1985, cuya finalidad es asegurar la salvaguarda del edificio histórico, y que desde sus inicios trascendía la mera intervención arquitectónica, y se adentraba en la transformación de una institución museística con una larga trayectoria al servicio de la ciudadanía en pro de la cultura y el patrimonio marítimos.

Quienes asistimos a este acto lo vivimos como el desencadenante de un proceso de cambio, como el punto de partida de esta «refundación»; en definitiva, como el minuto cero de una carrera que nos conduciría a la consecución de un «nuevo» Museu Marítim de Barcelona, acorde con las exigencias y los retos de los museos del siglo XXI. No obstante, sería muy difícil entender la trascendencia del momento y las perspectivas que se abrían en ese instante si se obviara la larga trayectoria de esta institución. Así pues es obligado volver la vista atrás y ver donde se inicia esta historia.

La historia marítima de Catalunya ha generado a lo largo de los siglos una cultura rica en manifestaciones de todo tipo y un amplio patrimonio material que a principios del siglo XX todavía no gozaba de una visibilidad vehiculada a través de una institución museística a la altura del bagaje que había generado. Esta ausencia de formalización fue el motor para que colectivos vinculados a la vida cultural y asociativa de la sociedad catalana reivindicasen con insistencia la necesidad de un museo marítimo que constitu-

yera el núcleo a partir del cual pudiera hacerse visible la importancia que la mar había tenido en la configuración de la identidad colectiva de Catalunya.

Estas aspiraciones se vehicularon a través de la acción del Institut Nàutic de la Mediterrània, una institución educativa creada en 1929 que había heredado la tradición de la Escuela de Náutica de Barcelona, fundada en 1769, y que puso en marcha la recolección de fondos y colecciones que atestiguaran la importancia de las actividades marítimas en la sociedad y la cultura catalanas, y que constituyesen el núcleo primigenio de un museo marítimo que se crearía oficialmente en 1931 (García Domingo, 1996: 5-7).

Paralelamente, la ciudad de Barcelona recibía la propiedad y gestión del edificio histórico de las Reales Atarazanas de Barcelona, de manos del ejército español (1935). Este conjunto monumental, ubicado en un punto clave de la fachada marítima de la capital catalana, constituye una de las pruebas materiales más incuestionables de la importancia del mar en la historia política y militar de la Corona de Aragón, primero, y de la Monarquía hispánica, más tarde, tanto por las características intrínsecas del monumento como por su historia a lo largo de más de siete siglos.

Así pues, la voluntad institucional impulsada por la demanda de la sociedad civil y la coincidencia favorable de disponer de un conjunto arquitectónico que parecía estar predestinado a acoger un equipamiento museístico como el que se estaba gestando, desembocó en la creación del Museu Marítim de Catalunya en octubre de 1936.

Las circunstancias no podían ser menos favorables para la consolidación de un proyecto cultural de estas características: el reciente estallido de la Guerra Civil concentraba toda la atención, recursos y prioridades en la defensa de la legalidad que representaban la II República y la Generalitat de Catalunya. Pese a esta situación desfavorable, la voluntad decidida de dotarse de un museo que contribuyese a la afirmación de la identidad marítima catalana e hiciera patente la relación de la sociedad con un sector socioeconómico que había sido capital en el momento de máximo esplendor de la economía del Principado, movilizó a instituciones, asociaciones y empresas que aportaron fondos documentales y colecciones de objetos para constituir el núcleo del museo. Finalizada la Guerra Civil, el museo abrió sus puertas, bajo el nombre de Museo Marítimo de Barcelona, el 18 de enero de 1941 (Alemany, 1988: 10-11).

Se inicia así una nueva etapa de la institución, caracterizada por la voluntad de preservar e incrementar las colecciones, mejorar las instalaciones

y convertir el museo en punto de referencia cultural tanto a nivel nacional como internacional, una tarea difícil en las circunstancias en las que transcurría la vida cultural bajo la dictadura franquista. El final de ésta y el advenimiento de la democracia determinaron el inicio de la transformación del museo. En este proceso tiene tanto peso la voluntad política como la demanda de la sociedad, que exige de las instituciones culturales un cambio en profundidad tanto del papel a desarrollar como de los servicios que debían prestar.

Respondiendo a estas demandas se producen dos hechos fundamentales en el proceso de modernización del museo. El primero es la aprobación del *Proyecto de Actuación y Ordenación de las Reales Atarazanas de Barcelona*, elaborado por los arquitectos Robert y Esteve Terrades (1986)<sup>1</sup>, por encargo de la Diputación de Barcelona, cuya finalidad última es preservar la integridad del conjunto monumental para garantizar su funcionalidad como sede del museo. El segundo, la adopción, en 1993, de un modelo que en aquellos momentos constituía una novedad remarcable en el panorama de la gestión cultural pública en nuestro país. La constitución del Consorci de les Drassanes Reials de Barcelona, un ente con personalidad jurídica propia participado por la Diputación de Barcelona, en tanto que propietaria de las colecciones y titular del museo hasta ese momento, el Ayuntamiento de Barcelona como propietario del edificio, y el Puerto de Barcelona. El Consorcio ha permitido una gestión más ágil, más eficiente y más próxima a los ciudadanos, siempre en el marco del sector público.

Si el Consorcio deviene un instrumento fundamental para gestionar esta transformación, por sus características formales y sobre todo, funcionales, el *Proyecto de Actuación y Ordenación* sienta los fundamentos de una transformación que irá más allá de la intervención arquitectónica y se extenderá al modelo museológico y museográfico. Mientras se suceden las diversas fases<sup>2</sup> ejecución del ambicioso programa de obras que afectaba la totalidad

---

<sup>1</sup> Museu Marítim de Barcelona (MMB) Archivo. Projecte d'Actuació i Ordenació de les Drassanes Reials de Barcelona. E. Terrades i Terrades (1986) (UI. Carpeta 3 - Caja 1065). Se procedió a una revisión del mismo en 1999: Expedient 01/1999/J107/DG Pla Director de les Drassanes Reials, Terrades (1999). (UI. Carpeta 1 - Caja 1065).

<sup>2</sup> 1987-1989: restauración de la sala Marqués de Comillas (1800 m<sup>2</sup>). 1990: nuevo acceso al museo a través del Jardín del Rey y edificio Pere IV; restauración de la parte occidental del mismo (sala de actos y administración). 2002-2003: recuperación de la fachada principal, adecuación de la sala de las Naves de la Generalitat y habilitación de la parte oriental del edificio de Pere IV (vestíbulo y centro de documentación). 2009-2012: restauración de las naves centrales, interior muralla y casa del Gobernador.

del edificio (un complejo de 18.000 m<sup>2</sup>), se elaboran diversas propuestas museográficas de carácter global, que se alternan con intervenciones parciales en la exposición permanente del museo.

Entre las primeras cabe mencionar un plan museográfico de 1986 redactado por los entonces responsables técnicos de la institución (Àngels Casanovas y Joan Alemany), revisado y ampliado inmediatamente después de la constitución del Consorci de les Drassanes de Barcelona, con las aportaciones de los doctores Antoni Riera i Melis y Santiago Riera i Tuèbols<sup>3</sup>.

A éstos seguirían el proyecto elaborado en 1999 por *Patrimoni & Museologia Projects. Taller de projectes* de la UB, dirigido por Joan Santacana y el proyecto realizado por la empresa Ingeniería Cultural en 2002<sup>4</sup>. Estas propuestas se alternaron con remodelaciones museográficas parciales entre las que sin duda cabe destacar «La Gran Aventura del Mar», implantada en 1995 gracias a la colaboración con la empresa ALDEASA (López y Mata, 1995: 70-71), y dos propuestas semipermanentes del arquitecto y museógrafo Dani Freixas, dedicadas a la navegación a vela y a la anatomía de los buques, implantadas en 1996 y 2007, respectivamente.

Esta sucesión, a veces precipitada, de nuevos proyectos y revisiones que definen una trayectoria sincopada del último cuarto de siglo culminan en el proceso iniciado en 2008 y que culmina con esta «refundación» a la que se alude en el título y sobre la que queremos aportar tres reflexiones.

## 2. HERENCIA E INNOVACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN DEL MUSEO

La primera de ellas gira en torno al concepto mismo de «renovación total». A menudo, cuando el equipo que conduce esta transformación es interrogado sobre la trascendencia del proceso, destaca la oportunidad única de crear un «museo nuevo» de arriba abajo. Sin embargo, el museo que resul-

<sup>3</sup> MMB Archivo. Avantprojecte Projecte Museogràfic. Àngels Casanovas (1989) (Caja 318) Projecte de futur de les Drassanes Reials de Barcelona, J. Alemany i Llobera, (1989) (UI. Caja 307). Expediente 01/1994/M206/DG Projecte Museogràfic per al Museu Marítim de Barcelona. (1994) J. Alemany, S. Riera, A. Riera) (UI. Caja 382).

<sup>4</sup> MMB Archivo. Museu Marítim Drassanes Reials de Barcelona. Museografia: Projecte d'Idees, (Setembre 1999) J. Santacana. (UB) (UI: Caja 1182). Expediente 01/2002/M206/DG Projecte Museogràfic del Museu Marítim de Barcelona . Ingeniería Cultural, S. A. (2002) (UI. Cajas 912 a 915)

tará de los esfuerzos que se están realizando no arranca de cero, no hace tabla rasa, no se crea *ex novo*; es más, resultaría inviable si no bebiera en las esencias de una institución con más de 75 años de historia, ya que aprovecha sus potencialidades para establecer bases sólidas sobre las que construir esta renovación.

¿Cuáles son estas bases? Todos los estudios desarrollados hasta el momento<sup>5</sup> coinciden en resaltar como puntos fuertes de la organización, la excepcionalidad del conjunto monumental que ocupa, la singularidad de la temática, los fondos y las colecciones reunidos a lo largo de su dilatada historia, el conocimiento y la experiencia del equipo técnico y la capacidad de proyección de la institución más allá de los muros del museo.

Éstos son, ni más ni menos, los pilares sobre los que se basa esta «renovación». El proceso iniciado en 2008 pretende sumar valores añadidos a este potencial a través de una renovación de la visión desde la que se aborda el cumplimiento de la misión del museo. Una misión que a pesar de los años transcurridos entronca directamente con la definida por sus fundadores<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> En este sentido, destacamos el realizado por la empresa Ros Development & Planning, a partir de enero de 2008, ya que suma al tradicional sistema de análisis y valoración, una segunda parte elaborada mediante entrevistas a veinticinco personas vinculadas con el sector cultural y turístico de la ciudad, tanto desde el punto de vista empresarial como institucional. El dictamen coincide con pequeños matices con la tendencia apuntada en el texto. ROS D&P SL. Bases i principis Estratègics per al Nou Museu Marítim de Barcelona (2009).

<sup>6</sup> Los impulsores de la creación del Institut Nàutic de la Mediterrània manifestaban en 1929, que: «La existencia en el Instituto Náutico de un buen museo marítimo-regional, que además de servir para la enseñanza experimental de los alumnos, fuese museo público (...) es cosa que la conceptuamos tan conveniente, por no decir, indispensable, que holgará insistir sobre ello; tanto más, cuanto hay aquí, en esta región, una infinidad de modelos de buques y de cosas de Marina, de bastante mérito, procedentes de la época floreciente de la antigua Marina catalana; cosas, que sin embargo están desperdigadas todavía por toda la costa de Cataluña en diversos pueblos y pueblecitos, y que es una lástima que vayan, poco a poco, desapareciendo, por no haberse preocupado nadie de tratar de reunir las para formar un interesante y valioso museo marítimo regional, análogo, por ejemplo al de Bristol y a algunos otros museos regionales que hay en diversos puntos de otros países de brillante historia marítima». ([1929] *El Instituto Náutico del Mediterráneo. En qué debe consistir y elementos que deben integrarlo*, Barcelona, Tipografía de Santiago Vives, s.f.). Se ha consultado el ejemplar que se conserva en MMB Archivo. «Historial y memoria de la Junta del Patronato del Instituto Náutico del Mediterráneo, caja 1046, carpeta 6. La importancia de valores educativos y de protección y salvaguarda del patrimonio marítimo así como la vocación territorial «regional» entroncan directamente con los objetivos del Consorci de les Drassanes Reials de Barcelona, tal y como aparecen en sus estatutos, y en la declaración de «museo de interés nacional», que le fue otorgada por la Generalitat de Catalunya en 2006.

La singularidad del conjunto arquitectónico en el que se ubica el museo tampoco es ninguna novedad. A lo largo de la trayectoria del museo y aún cuando éste sólo existía en las mentes de algunas personalidades y colectivos vinculados a la vida marítima, las Reales Atarazanas de Barcelona se perfilaban como la sede obligada de un equipamiento cultural dedicado a la preservación y la difusión del patrimonio marítimo. Este «binomio afortunado», la simbiosis continente-contenido se retoma en el nuevo proyecto desde una nueva lectura formal, arquitectónica, como recogen el ya citado *Pla Director de les Drassanes Reials*, y el nuevo proyecto museográfico *Porta-Pont-Port*, elaborado en 2010, por los equipos de arquitectos BOPBAA Arquitectes (Josep Bohigas, Francesc Pla e Iñaki Baquero) y AV62 Arquitectos (Victoria Garriga y Toño Foraster) y que aporta no sólo una propuesta de formalización de la exposición permanente sino una nueva interpretación de la arquitectura de las Atarazanas en sí misma y en relación con el entorno urbano<sup>7</sup>.

El proyecto también aborda la reflexión sobre el valor y la significación de las Atarazanas desde la perspectiva científica. Casi en el mismo momento en que se iniciaron las obras de restauración arquitectónica, se puso en marcha un ambicioso proyecto de investigación para esclarecer aquellos aspectos de la historia del edificio, que se remonta al siglo XIII, que no habían recibido la atención de los historiadores. Las metodologías tradicionales en la investigación histórica se han combinado, en este caso, con métodos de análisis que aplican nuevas tecnologías como el escáner láser terrestre, que genera imágenes 3D (Marambio, Corso y Garcia-Almirall, 2011), las TIG (Tecnologías de Información Geográfica) que permiten la georeferenciación de la cartografía antigua del edificio (Cabral, 2011), o el estudio histórico-arquitectónico a través del establecimiento de secuencias crono-estructurales y lecturas de paramentos en el edificio (Castells, Morán y Nolasco, 2011)<sup>8</sup>.

Todas estas experiencias han nutrido un laboratorio permanente en el que han participado buena parte de los autores de los estudios mencionados

---

<sup>7</sup> Los fundamentos teóricos de esta interpretación se exponen en un ensayo de interpretación de los primeros pasos de la investigación documental y arqueológica realizados por el historiador Albert Cubeles y el Servicio de Arqueología de la ciudad, entonces dirigido por Ferran Puig. Los resultados fueron publicados en la revista *Drassana* (Cubeles i Bonet y Puig Verdager, 2003: 50-61).

<sup>8</sup> Sobre el proyecto de investigación que se ha llevado a cabo, se acaba de publicar una buena síntesis que, además de detallar las acciones que integran el proyecto *Drassanes Reials de Barcelona*, señala las principales novedades en cuanto a conocimiento histórico del edificio en García y López (2012: 42-53).

y otros especialistas que han sometido a debate tanto los procesos como sus resultados para extraer un conocimiento útil aplicable a sus respectivos proyectos. Esta construcción colaborativa del conocimiento sobre el complejo arquitectónico ha proporcionado nuevas visiones que, por ejemplo, han iluminado el camino de los historiadores, que han podido contrastar datos procedentes de la arqueología, la investigación documental, la cartografía histórica o el análisis crono-estructural, con los autores de estos estudios; o han inspirado a los arquitectos responsables de la restauración del conjunto monumental, no sólo a la hora de decidir las intervenciones sino también los métodos a utilizar. Del mismo modo, los responsables de la nueva propuesta museográfica han incorporado este conocimiento de última generación al nuevo discurso museográfico.

Como ya hemos señalado, la singularidad de la temática del museo ha sido siempre valorada de forma muy positiva. La importancia de las actividades marítimas en el conjunto de la historia socioeconómica de Cataluña ha sido reconocida por la comunidad intelectual desde hace tiempo. En cambio, el valor de la cultura material e inmaterial que han generado dichas actividades no ha recibido el mismo reconocimiento. Este proceso de puesta en valor del patrimonio marítimo ha vivido en las últimas décadas una aceleración y una extensión que empieza a situarnos a niveles próximos a sociedades con una tradición cultural marítima mucho más extensa y profunda.

El valor intrínseco del patrimonio marítimo ya era reconocido en el momento de la fundación del museo. Sin embargo, la toma en consideración de otros valores que el patrimonio cultural podía aportar al desarrollo de los individuos, las comunidades y los territorios es un fenómeno mucho más reciente. En nuestro caso, las primeras reflexiones sobre conceptos como gestión integral, descentralización o reequilibrio territorial relacionados con la cultura y el patrimonio marítimos, se formalizan a principios de los 90 del pasado siglo con ocasión de la celebración de la conferencia internacional del ICMM (*International Congress of Maritime Museums*) en Barcelona en 1993 en una ponencia que constituyó la aportación científica del museo a este encuentro (López, 1994: 221-232). Esta interpretación del patrimonio es la que inspira el discurso museográfico que se ha formalizado en el proyecto actualmente en curso de realización, y al que prestaremos atención más adelante.

Del mismo modo, se ha recuperado y potenciado el valor del objeto en el discurso. Las colecciones del museo constituyen uno de los valores más

indiscutibles, pero el potencial comunicativo, evocador y simbólico de los objetos había sido infrautilizado. En el nuevo proyecto, el peso de la narración descansa distribuido equitativamente entre un discurso que invita a mirar cualquier tema desde un punto de vista diferente, y una selección de objetos y documentos sobre los que centramos una mirada distinta de la tradicional, que nos permite aportar nuevas interpretaciones, contextualizarlos en entornos sorprendentes o elevarlos a la categoría de iconos de conceptos nunca antes asociados a ellos<sup>9</sup>.

Finalmente, otro pilar en el que se basa nuestro proyecto de renovación integral es el conocimiento y experiencia del equipo humano del museo. Tampoco este factor es una novedad o, mejor dicho, una característica que haga a nuestro museo excepcional. Sin embargo, sí se ha intentado en este proceso potenciar al máximo las habilidades singulares del personal técnico, y sobre todo, introducir metodologías de participación y construcción colaborativa del conocimiento que han permitido generar ideas y propuestas creativas y novedosas de formalización de estas ideas.

Así pues, frente a la idea de renovación total, de reinención, apostamos por un concepto de innovación mucho más elaborado, a veces mucho más complejo, que consiste en otra vuelta de tuerca sobre las señas de identidad de la institución, una mirada a los fundamentos de la institución desde posiciones que corresponden «al otro», una visión crítica que se enuncia siempre con «¿Y si...?» sobre los elementos esenciales del patrimonio y la cultura marítimos.

En definitiva, es una innovación basada en la atención consciente, es decir, en la capacidad de mirar el detalle, de poner la máxima atención para descubrir las posibilidades que pasan ante nuestros ojos; obviamente, en el conocimiento; en el cuestionamiento permanente del *status quo*, algo que podría resumirse en la frase «si siempre preguntas lo mismo, siempre hallarás las mismas respuestas»; en la perseverancia, y en la generación de alternativas, una capacidad inversamente proporcional a anticipar un juicio.

---

<sup>9</sup> Hemos combinado en la elaboración de esta propuesta museográfica la intuición y los conocimientos del equipo técnico que ha elaborado la propuesta, y la inspiración que las reflexiones aportadas por Joan Santacana y Núria Serrat sobre los objetos como base de la exposición, el aprendizaje de conceptos y procedimientos a través del patrimonio material y los principios de la didáctica aplicada al lenguaje museográfico (Santacana, 2005: 82-84; Serrat, 2005: 107-130).

### 3. DE LA REFORMA DEL CONTINENTE A LA REVISIÓN DEL CONTENIDO

Este concepto de innovación creativa es el que permite aprovechar la oportunidad que brinda la restauración de las Reales Atarazanas para renovar en profundidad la oferta museográfica. Cuando a principios de 2009 la ejecución de las obras en el conjunto arquitectónico obliga al desmontaje de la exposición permanente, se vislumbra en el horizonte la imagen de un nuevo museo: no sólo en unas Atarazanas restauradas, sino con una oferta expositiva que aporte una visión original y actualizada de la «maritimidad»<sup>10</sup> de la sociedad catalana proyectada en el Mediterráneo y en todos los mares del planeta.

Así pues, el museo decide ir un poco más allá de la operación «estética», por otro lado nada despreciable ya que busca la salvaguarda y protección de un conjunto monumental único en su género, y embarcarse en la aventura de releer la temática y las colecciones del museo con una mirada nueva que aporta la reflexión interna y el entorno cambiante que ya había requerido una transformación en profundidad del museo a través de diversos medios<sup>11</sup>.

Posiblemente sin el detonante que suponen las obras de restauración del edificio, la transformación museográfica no se hubiera planteado en los mismos términos, tanto por lo que se refiere a la extensión física como a la profundidad conceptual. Todo ello, alejándonos notablemente de la ortodoxia del procedimiento que dictan los manuales de museología tradicionales, ya que se han antepuesto o combinado etapas y operaciones que si bien el orden lógico ordenaba de forma diferente, las circunstancias nos brindaban una oportunidad única de ejecutar en un determinado instante sin la seguridad de poder hacerlo en el futuro.

---

<sup>10</sup> «Parler de maritimité, c'est inviter à réfléchir sur les constructions sociales et culturelles qui ont été édifiées par les groupes humains pour organiser leurs relations à la mer, pour s'en protéger, pour la socialiser, pour la baliser, pour l'aimer. Ces constructions s'ancrent bien entendu dans la profondeur historique, mais en même temps, elles sont évolutives. S'interroger sur la maritimité contemporaine, c'est réfléchir sur les rapports entre le présent et le passé, dans une perspective de compréhension des reconversions actuelles du maritime, mises en relation avec les aspirations et les besoins profonds de notre société» (Péron y Rieucou, 1996: 14).

<sup>11</sup> En este sentido, los diversos estudios de público realizados desde 2001 ha proporcionado una información de primer orden sobre los requerimientos de nuestros públicos y su evolución, especialmente, Asensio, Pol y Gomis (2001); Asesio y Pol (2001: 18-31) y Asenjo, Asensio, López, y Mayolas (2011).

¿Cómo se desarrolla este proceso? A grandes rasgos, una vez iniciada la restauración del edificio, que se «limita» a la intervención en el conjunto arquitectónico para mejorar sus condiciones generales y recuperar y poner en valor sus características originales, da comienzo de forma casi paralela, un proceso de reflexión sobre la oferta museográfica, partiendo del principio elemental de que es impensable reabrir el museo tras las obras con la misma oferta expositiva que tenía antes de éstas.

La actualización del contenido expositivo del museo era una vieja aspiración del equipo técnico, que había participado en los diferentes ensayos realizados en las últimas décadas y que aspiraba a una transformación de mayor profundidad conceptual, acorde a la evolución que se había impulsado en otros ámbitos, como la investigación, la educación o la comunicación con los públicos<sup>12</sup>. Se abre así un proceso de trabajo que culmina en un documento que ve la luz en abril de 2009, y que sirve de base para la convocatoria del concurso de ideas para el nuevo proyecto museográfico<sup>13</sup>.

Este proceso había sido precedido de un trabajo más general, que había implicado al conjunto de la organización. Entre enero y marzo de 2009, el museo encargó a la empresa INTERPRETART, la asesoría técnica para el

---

<sup>12</sup> Sobre las políticas desarrolladas en estos diversos campos, la revista *Drassana* ha publicado una sección titulada *Patrimoni*, en la que han ido apareciendo contribuciones de los máximos responsables de las áreas técnicas del museo. Concretamente, para las políticas de investigación, educación y comunicación con los públicos ver respectivamente García (2007: 28-35); López, García y Mayolas (2005: 6-12) y Navarro, (2010: 6-10).

<sup>13</sup> Este documento bautizado como «Idees Força del Nou Projecte museogràfic. Abril 2009», contiene una síntesis de la orientación del nuevo proyecto museográfico, cuyos planteamientos generales quedan así fijados: «[el discurso] se centra en la relación entre las comunidades humanas y la mar, y en la cultura que esta relación ha generado a lo largo de los tiempos, una cultura que se traduce en un patrimonio material e inmaterial construido a partir de la individualidad (la creación) y la colectividad (la tradición) y que ha perdurado hasta nuestros días mostrándonos una relación cambiante, dinámica; partiendo siempre de Barcelona como punto de referencia, pero sin ser una historia de la Barcelona marítima.

Un discurso, además, donde los conceptos transversales están siempre presentes: el espacio, no sólo desde el punto de vista físico, sino también como una representación mental que va más allá de las fronteras geográficas y se convierte en una entidad, un pensamiento, una idea. La gente, es decir, hombres y mujeres afectados por esta relación con la mar ya sea desarrollando un papel activo ya sea en un rol pasivo (como receptores del resultado de estas actividades). Los hechos, no como acontecimientos aislados sino como procesos de larga duración que afectan a toda la sociedad. También dos conceptos que nos ayudan en la interpretación de estos procesos y que afectan a gentes, espacios y acontecimientos: el conflicto y el cambio, como motores de transformación y de evolución de la sociedad a lo largo de la Historia».

diseño, coordinación, análisis de los resultados y elaboración de un informe sobre las opiniones del personal interno, sobre el futuro proyecto museístico, museológico y museográfico de la institución. El resultado orientó también las líneas maestras contenidas en el documento *Idées força...*<sup>14</sup>.

Las fases del procedimiento administrativo y técnico que se suceden ponen a prueba los recursos del equipo jurídico y económico-administrativo, que hacen alarde del conocimiento de los procesos y a veces, incluso de la imaginación para conseguir arrancar de la administración una metodología de trabajo que permita garantizar que cada paso responda a las aspiraciones del museo<sup>15</sup>.

El proceso se organiza en fases sucesivas que van afinando la selección del proyecto: una primera, de concurso de ideas, a la que se presentan 18 equipos de arquitectos y museógrafos, y que concluye con la selección de cuatro propuestas, a cuyos equipos responsables se les encarga un proyecto básico. Las cuatro propuestas son evaluadas por el órgano asesor ya constituido en la primera fase del procedimiento. Igualmente, se someten a consideración de la totalidad del equipo técnico del museo, en una sesión de presentación pública de las propuestas, a la que sigue una sesión de evaluación que permite al equipo técnico manifestar su opinión sobre las mismas y compartir con el órgano de evaluación, las consideraciones sobre los proyectos. El proceso culmina con el encargo del proyecto ejecutivo de la nueva museografía *Porta-Pont-Port* a los equipos ya mencionados de BOPBAA Arquitectes (Josep Bohigas, Francesc Pla e Iñaki Baquero) y AV62 Arquitectos (Victoria Garriga y Toño Foraster).

El desarrollo del proyecto museográfico se realiza entre octubre de 2010 y julio de 2011, a través de la constitución de un primer equipo de trabajo en el que participan miembros de los departamentos de educación, investigación, colecciones y exposiciones del museo, con diversos representantes de las empresas adjudicatarias y asesores externos. Son los encargados de la

---

<sup>14</sup> MMB Archivo. Expediente 08/2009/D208/DG. Informe: Paneles de Ideas para el Proyecto Museológico del Museu Marítim de Barcelona (INTERPRETart, enero - febrero, 2009). (UI). Este estudio se realizó mediante unos paneles de trabajo desarrollados por la totalidad del personal del museo, que se centraron en los siguientes temas: Ideas fundamentales sobre el Museo (visión, misión...), ideas fuerza del montaje expositivo, tratamiento museográfico y gestión y líneas de dinamización.

<sup>15</sup> En concreto, cabe destacar el proceso de evaluación de los proyectos presentados a concurso, que pudo realizarse según criterios que tomaron en consideración tanto la valoración de expertos del museo y ajenos a éste (universidad, administraciones públicas, estamentos profesionales), convocados *ad hoc*, como las ofertas económicas.

realización del proyecto ejecutivo, que incluye la definición y desarrollo del guión expositivo y la materialización de la museografía. Una vez finalizada esta fase del proyecto se abre un periodo de revisión, durante el cual otros técnicos de diversos departamentos (educación, comunicación, conservación preventiva y restauración, accesibilidad) han testado la propuesta y han emitido dictámenes que recogen las correcciones que se deben incorporar. Estos dictámenes se transmiten a los responsables de la formalización de la museografía, y en estos momentos (octubre, 2012) nos hallamos en fase de revisión, previa a la fase de ejecución que se iniciará en 2013.

En lo referente a la conceptualización del espacio, el proyecto museográfico *Porta-Pont-Port* propone una nueva lectura del programa arquitectónico del edificio y, sobre todo, de su imbricación con el entorno urbano (esa «puerta» que comunica la ciudad con el mar, pero también, los visitantes con el conocimiento del medio marítimo o con los servicios que ofrece el equipamiento cultural), resaltando el valor del conjunto monumental e integrando una relectura histórica, surgida de los estudios previos, en un lugar relevante del discurso museográfico.

Desde el punto de vista formal, la propuesta museográfica se sustenta sobre los fondos y las colecciones del museo, en unas estructuras exentas, flexibles y fácilmente renovables que permiten una actualización de la oferta museográfica en función del progreso del conocimiento, los intereses de los públicos o las orientaciones discursivas de la institución. A esta base se suman los elementos audiovisuales e interactivos, que han trabajado de forma simultánea al resto de la museografía.

El discurso se articula a través de la sucesión de conceptos ordenados en dos «rutas» –la ruta de mar y la ruta de tierra–, que se abordan desde la contemporaneidad, resaltando los valores esenciales que inciden en nuestra cotidianidad y proponiendo una regresión hasta buscar el origen<sup>16</sup>. Se huye, pues, de una ordenación cronológica o un discurso historicista, y se resalta

---

<sup>16</sup> La exposición permanente gira en torno a una serie de conceptos que se ordenan en dos rutas: una, la «ruta de tierra» reúne aquellos contenidos relacionados con lo que ocurre en tierra relacionado con las actividades marítimas (la construcción naval y los buques, los puertos y el intercambio de mercancías, la influencia de las actividades marítimas sobre el territorio costero, tanto desde un punto de vista geográfico como sociológico); la «ruta de mar» incluye aquellos contenidos directamente relacionados con las actividades que se desarrollan en la mar (el conflicto en el mar, los viajes y los descubrimientos, la vida y el trabajo a bordo, el dominio del mar a través de las ciencias náuticas, el imaginario del mar, el mar como recurso natural o como espacio de ocio).

la reflexión sobre conceptos generales, ilustrados por ejemplos que resulten cercanos al público, en tanto que señas de identidad de la comunidad en la que opera el museo.

Más allá del resultado del proceso que todavía no se puede evaluar, algunos aspectos del mismo merecen ser subrayados. La flexibilidad, la capacidad de reaccionar rápidamente ante las oportunidades, de evaluarlas y actuar, ha sido un aspecto clave para el desarrollo de este proyecto. Esta capacidad deriva, en buena parte, del modelo de gestión que el museo adoptó en su día y que, pese a las limitaciones que pueda tener, nos otorga una agilidad en la gestión mayor que una vinculación tradicional con la administración pública, que nos permite en muchos casos no sólo aprovechar coyunturas favorables sino también crearlas, generar escenarios de cooperación y entendimiento con agentes públicos y privados, en los que todos nos podemos sentir cómodos en el día a día de la gestión y podemos garantizar la calidad de los resultados<sup>17</sup>.

Otro componente imprescindible para el desarrollo del proyecto ha sido la búsqueda de la excelencia. Este principio ha guiado la definición de contenidos, los métodos de trabajo y la composición de los equipos implicados en el proceso. Ha permitido generar un discurso alejado de los estándares imperantes en los museos marítimos, cuestionando los tópicos y huyendo de los juicios apriorísticos. Ha permitido el desarrollo de métodos de trabajo incipientes en nuestra organización, caracterizados por la atención consciente, el cuestionamiento y la generación de alternativas. Finalmente, ha incorporado la experiencia aportada por todo el equipo técnico del museo en sus respectivos campos de trabajo, en un proceso participativo en el que el conocimiento ha sido pieza clave.

Así pues, la piedra de toque del proyecto es la aspiración por alcanzar altas cotas de creatividad, excelencia y pragmatismo en el desarrollo del

---

<sup>17</sup> La última experiencia en este sentido ha sido la puesta en marcha del proyecto Norai. Se trata de un proyecto de integración cultural, social y laboral de diversos agentes sociales del entorno inmediato del museo (el distrito *Ciutat Vella*), que tiene como eje principal la cultura marítima y la gastronomía, y se desarrolla en el restaurante y el jardín del museo. La misión del proyecto es suscitar y transmitir emociones a través de la puesta en valor de la dimensión gastronómica de la cultura marítima, al tiempo que se incide en el aumento del bienestar social de aquellas personas en riesgo de exclusión social, promoviendo acciones para su formación e inserción social. El proyecto tiene, además, una fuerte dimensión cultural con la participación en programas de investigación y recuperación de la cultura culinaria, y la organización de acciones de difusión para la puesta en valor de este patrimonio intangible.

proceso, habilidades estas que parecen imprescindibles para afrontar coyunturas cambiantes como las que imperan en la actualidad.

#### 4. HACIA LA GENERACIÓN DE UN NUEVO MODELO

El desarrollo del proyecto museográfico constituye un laboratorio excepcional. También permite poner de manifiesto la necesidad de reformar estructuras en el seno de la organización para hacer frente no ya a coyunturas específicas sino al paradigma que se está gestando: un museo que planteará desafíos en cuanto a la viabilidad económica y la sostenibilidad, y que se relaciona con su entorno en base a una visión que asume principios de participación, accesibilidad, proximidad y excelencia.

Esa toma de conciencia es el desencadenante de una serie de procesos que se están llevando a cabo en paralelo. En primer lugar, la propuesta museográfica induce a pensar que no se puede mantener activo y eficaz un museo como el que se está gestando, con una estructura «tradicional». Se vislumbra necesario un cambio organizativo que adecue las estructuras a los ejes de acción del museo. Para conducir este proceso, que todavía no se ha concluido, se trabaja junto a agentes externos, en dos vías diferentes.

La primera es un nuevo plan organizativo que se trabaja durante el 2010 con vistas a identificar las áreas de mejora organizativa para alcanzar con mayor eficacia los objetivos estratégicos de la institución<sup>18</sup>. El plan ofrece propuestas o alternativas de reorganización funcional de carácter pragmático ya que tienen en cuenta el contexto actual –la situación de la institución desde el punto de vista jurídico, la composición del staff en cuanto a número, categorías y perfiles profesionales– y, sobre todo, las necesidades previstas en el nuevo escenario que se perfila tras la implantación de la reforma. A la luz de un análisis pormenorizado de la situación actual, determina las necesidades organizativas en estos momentos –las requeridas para la buena conducción de un proceso de cambio– y reflexiona sobre diversas alternativas de escenarios organizativos futuros, identificando oportunidades e inconvenientes derivados de cada una de ellas, tanto para el museo como para su entorno.

El nuevo plan organizativo ofrece cuatro alternativas que presentan todas ellas características básicas comunes: apuntan hacia la restricción de las

---

<sup>18</sup> MMB Archivo. Expediente 03/2010/D208/DG Estudi Organitzatiu del Museu Marítim de Barcelona. Empresa Deloitte. (Abril – Des. 2010). (UI. Caja 1215).

áreas gerenciales y de administración a los ámbitos que les son inherentes; a la reducción del spam de control en áreas con niveles bajos de autonomía, y finalmente, a la «horizontalización» de la organización actual como medio para eliminar los obstáculos que las líneas verticales de mando imponen para la coordinación y la colaboración fluidas. Como alternativa se propone una estructura más descentralizada y horizontal, con un marcado empoderamiento de las áreas técnicas y la creación de una oficina de proyectos que coordina los equipos creados *ad hoc* para el desarrollo que los programas que se sucedan en el proceso de transformación.

Estrechamente vinculado a este plan, se elabora también durante el 2010, un plan de formación para el staff del museo con la finalidad de contribuir al éxito del cambio a través de la mejora de los perfiles competenciales del staff y la potenciación de buenas prácticas de trabajo transversal y en equipo desde una perspectiva de globalidad<sup>19</sup>. El plan, actualmente en proceso de implantación, define diversos formatos de aprendizaje y se centra en aspectos a mejorar más próximos a las competencias y habilidades que a los conocimientos. Siguiendo esta premisa, clasifica las propuestas en tres ámbitos –directivo, general y específico– para los que propone respectivamente, acciones creadas para el desarrollo de competencias vinculadas a roles directivos (estrategia y dirección por objetivos, control, seguimiento y evaluación de la gestión, desarrollo de equipo y comunicación en procesos de cambio), acciones diseñadas para el desarrollo de competencias comunes a toda la organización (sensibilización a los procesos de cambio, técnicas de trabajo transversal y en equipo, gestión del estrés), y finalmente, acciones concebidas para dar respuesta a las necesidades operativas de colectivos específicos (desde aspectos relacionados con la propiedad intelectual hasta habilidades comunicativas en la asistencia a públicos).

La segunda línea de trabajo es el desarrollo de un plan estratégico de gestión, estudio iniciado en 2012, cuyos objetivos fundamentales son definir un modelo de gestión basado en la búsqueda de la mayor eficiencia y la mayor eficacia económica, cultural y de imagen, y que debería aportar al final del proceso, un mejor conocimiento de la institución, un cambio de mentalidad en el conjunto de la estructura, la mejora de las funciones culturales y la consciencias de las potencialidades de la institución. También debería aportar previsibilidad de escenarios futuros e indicadores e instru-

---

<sup>19</sup> MMB Archivo. Expediente 04/2010/D208/DG Pla de Formació Museu Marítim (2010-2013). (Pre-archivo - C9- 7PA).

mentos de evaluación tanto para evaluar los resultados obtenidos como para corregir estrategias.

Finalmente, se ha iniciado la elaboración de un plan estratégico 2014-2018. La finalidad de este documento es establecer las líneas maestras de acción para el periodo inmediatamente posterior a la inauguración de la nueva exposición permanente del museo, y pretende extender la visión y los valores que se han materializado en la propuesta museográfica y a los que ya se ha aludido –participación, innovación, accesibilidad, sostenibilidad y proximidad-, al conjunto de las líneas de actuación desarrolladas.

Aunque los trabajos son incipientes y no se pueden adelantar conclusiones, sí se pueden apuntar algunos ejes prioritarios sobre los que se están desarrollando los trabajos:

- La acción patrimonial, a través de la generación o la revisión de las políticas relacionadas con la gestión del patrimonio (adquisiciones, documentación, conservación preventiva y restauración, gestión de fondos y colecciones). En algunos casos se trata de una puesta al día de políticas ya definidas y que a la luz de los cambios en los últimos años, tanto internos como externos, precisan de una actualización<sup>20</sup>.
- La difusión y la interacción, entendiendo este campo como la relación con los públicos del museo atendiendo a las necesidades planteadas por diferentes inteligencias y habilidades. También en este campo se habían desarrollado ya algunas experiencias de sistematización que actualmente se están sometiendo a revisión a la vista del nuevo escenario que se dibuja tras la inauguración de un museo que abrirá sus puertas de nuevo en 2014<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Este sería el caso de la política de adquisiciones del museo, que se sistematizó mediante un documento publicado en forma de manual (García, López, 2003). En otros casos, aspectos de la gestión patrimonial han sido objeto de larga reflexión pero no han llegado a concretarse en un documento que pueda ser público y compartido. Para solventar esta situación ya se está trabajando en la redacción de conjunto de documentos que recogerán la política de conservación preventiva y la política de gestión de las colecciones, y que serán seguidos de otros aspectos fundamentales de la gestión patrimonial del museo.

<sup>21</sup> La relación con los públicos ha sido desde hace años, uno de los ejes de reflexión de la organización. A la importancia que se le ha otorgado responde la organización de diversos seminarios y actividades periódicas (las jornadas de Museos y Educación que este año alcanzaron su 15ª edición o los seminarios permanentes celebrados en 2001 («Museus i Educació. Seminari permanente del Museu Marítim de Barcelona. Sobre éste existe una buena descripción y evaluación en Mayolas, 2002) y 2008 («Museus: entre l'educació i la cultura). En la actualidad, los equipos de educación y de comunicación del museo están redactando nuevos

- La educación y el conocimiento, mejorando las dinámicas impulsadas en los últimos años. La acción pedagógica y la investigación han sido dos campos que han recibido la atención prioritaria del equipo técnico; los resultados se han traducido en la fidelización de la demanda, la creación de estructuras de cooperación con universidades y otras instituciones, y el reconocimiento del museo como centro de investigación<sup>22</sup>. El reto reside en consolidar y ampliar las actuaciones desarrolladas hasta ahora, situando el patrimonio y la cultura marítimos en el centro de todos los programas desarrollados por la organización.
- El territorio y la sociedad, a través de la potenciación del rol del museo como rótula entre la ciudad y el mar; ampliando la influencia en el entorno urbano inmediato, y reforzando el liderazgo que ejerce desde hace años en las redes de cooperación nacionales e internacionales. Igualmente, fortaleciendo las líneas de actuación ya iniciadas en materia de responsabilidad social y proximidad, que han recibido el reconocimiento público y han posicionado al museo como un referente<sup>23</sup>.
- La excelencia, tanto en procesos como en productos; los esfuerzos desarrollados en este campo deben conducir a la potenciación de la eficiencia de la estructura en la organización, tanto en lo que se refiere a circuitos y procesos como a gestión de recursos humanos; al incremento de los niveles de autofinanciación a través del patrocinio y la comercialización de servicios no esenciales. Pero sin olvidar la

---

documentos sobre las políticas de acción cultural y comunicación digital, como parte de este proceso de actualización de ejes de acción.

<sup>22</sup> Como actuaciones más destacadas, queremos resaltar la constitución del Observatori Permanent d'Història i Cultura Marítima de la Mediterrània, en el que participa también la Universidad de Barcelona, y que cobija todas las acciones que el museo lleva a cabo en materia de coordinación, fomento y difusión de la investigación histórica. Por lo que se refiere a la investigación etnológica, el museo forma parte de la estructura de antenas del Inventari del Patrimoni Etnològic de Catalunya (IPEC), de la Generalitat de Catalunya (García, 2008).

<sup>23</sup> La política de accesibilidad del museo ha recibido el reconocimiento de diversas entidades y asociaciones vinculadas a personas con discapacidades: en 2009, la incorporación de signoguías y pda con subtitulación fue distinguida en la XII Edición de los Premios AICE, concedidos por la Federación de Implantados Cocleares. También recibió el premio Cultura Rosa Gratacós por su incidencia en el acercamiento de las personas con discapacidades sensoriales al arte y el patrimonio, premio concedido por la Associació Discapacitat Visual de Catalunya. En materia de RSC, el museo ha recibido distinciones como institución sociocultural comprometida con los principios de Responsabilidad Social en las ediciones de los premios a la excelencia empresarial de 2009 y 2011, concedidos en Barcelona.

aplicación de los mismos principios en los procesos de trabajo técnico y a los productos relacionados con la esencia misma del museo, el conocimiento y su difusión<sup>24</sup>.

El desarrollo de este conjunto de iniciativas dibuja un escenario sobre el que planea la revisión en profundidad de un proyecto museológico no materializado aunque sí definido a través de líneas estratégicas y actuaciones que han ido transformándose a la par que el entorno y los destinatarios de la acción del museo. La propuesta museográfica ya se ha elaborado desde la consciencia de esta transformación. Ahora, el compromiso radica en impregnar de los mismos valores a toda la organización: un compromiso con la contemporaneidad que se traduce en un espíritu diferente, en la toma de conciencia de que el museo debe cumplir objetivos y prácticas destinadas a convertirlo en un instrumento de desarrollo social y cultural. En palabras de Marc Maure,

[...] Il s'agit de fournir aux membres de la communauté concernée un instrument leur permettant d'accroître leurs connaissances sur leur propre histoire et leur situation présente. En d'autres termes de leur donner conscience de l'existence et de la valeur de leur propre culture. C'est un processus ayant une fonction libératrice. Il rend visible les phénomènes historiques ayant formé la situation actuelle de la communauté. Il permet à ses membres de mieux comprendre les raisons de cette situation, dans l'intention de la changer et d'agir pour un meilleur futur. Il les aide à sortir de leur soumission aux processus socioculturels influant leur situation et à acquérir un plus grand pouvoir sur leur propre destinée (1996 : 130).

---

<sup>24</sup> Los primeros pasos se han dado durante este año, trabajando un conjunto de procedimientos relacionados con procesos administrativos (gasto, establecimiento de convenios de colaboración, buenas prácticas administrativas), gestión del patrimonio (procedimientos de préstamo, reproducción, incidencias en fondos documentales), o relación con los públicos (comunicación, sugerencias y reclamaciones de los usuarios), que serán aprobados antes de final de año. A éstos seguirán, en 2013, otros relacionados con la atención al público y otra serie relativa a las incidencias en las colecciones (conservación preventiva, manipulación y transporte, etc.). En la misma línea, se ha elaborado un Manual de Protección de Datos y se está trabajando en el Manual de Propiedad Intelectual. Todos estos procesos son coordinados por el departamento de Asesoría Jurídica del museo.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ALEMANY I LLOVERA, J. (1988) «Les Drassanes de Barcelona i el Museu Marítim», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 1, pp. 8-17.
- ASENJO, E., ASENSIO, M., LÓPEZ, O. y MAYOLAS, M. (2011) «Compañeros de viaje inexplorados. Evaluación del uso pedagógico de los dispositivos móviles en el Museu Marítim de Barcelona», en ASENSIO, M. y ASENJO, E. (eds.) *Lazos de Luz Azul. Museos y tecnologías 1, 2 y 3.0*, Barcelona: Editorial UOC, Acció Cultura Museos y Patrimonio, pp. 141-160.
- ASENSIO, M. y POL, E. (2001) «Estudios de público, evaluación de exposiciones y programas y diseño de áreas expositivas en el Museu Marítim», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 9, pp. 18-31.
- ASENSIO, M., POL, E. y GOMIS, M. (2001) *Planificació en Museologia: el caso del Museu Marítim de Barcelona*, Barcelona : Museu Marítim.
- CABRAL, V. (2011) «Les tecnologies de la informació geogràfica (TIG) i la reconstrucció històrica del conjunt de les Drassanes Reials de Barcelona. Aproximació i perspectives», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 19, pp. 60-67.
- CASTELLS, E., MORÁN, H. y NOLASCO, N. (2011) «La documentació integral del patrimoni construït aplicada a l'estudi històric i estructural de les Drassanes Reials de Barcelona. El Portal de la Pau, la Casa de Manteniment i la Casa del Governador», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 19, pp. 88-103.
- CUBELES I BONET, A. y PUIG VERDAGUER, F. (2003) «La Drassana i la gestació de la façana marítima de Barcelona», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 11, pp.50-61.
- GARCÍA, E. (1996) «El Museu Naval de l'Institut Nàutic de la Mediterrània», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 6, pp. 4-11.
- (2007) «La recerca al Museu Marítim de Barcelona», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 15, pp. 28-35.
- (2008) «El Museu Marítim de Barcelona, antena de l'IPEC», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 16, pp.62-69.
- GARCÍA DOMINGO, E. y LÓPEZ MIGUEL, O. (2003) *Política d'adquisicions*, Barcelona: Angle Editorial.

- (2012) «Les Drassanes Reials de Barcelona, redescobertes», *L'Avenç*, n. 381, pp. 42-53.
- LÓPEZ, O. (1994) «Three reflections on the role of maritime museums in the mediterranean contemporary societies» en *ICMM Proceedings 93*, Barcelona: Museu Marítim de Barcelona, pp. 221-232.
- LÓPEZ, O. y MATA, E. (1996) «La Gran Aventura del Mar. Una apuesta expositiva del MMB», *RdM. Revista de Museología: Publicación científica al servicio de la comunidad museológica*, n. 6, pp. 70-71.
- LÓPEZ, O., MAYOLAS, M. y GARCÍA, E. (2005) «Les Activitats al Museu Marítim de Barcelona : exhibir i explicar», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 13, pp. 6-12.
- MARAMBIO, A., CORSO, J. y GARCÍA-ALMIRALL, P. (2011) «Museo Marítimo de Drassanes: levantamiento con escáner láser terrestre, planimetría y modelo 3D», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 19, pp. 104-119
- MAURE, M. (1996) «La nouvelle muséologie – qu'est-ce que c'est ?», en SCHÄRER, M.S. (ed.), *Museum and Community II, Icofom Study Series (ISS) 25*, Vevey/Suiza, Alimentarium Food Museum, pp. 127-132.
- MAYOLAS, M. (2002) «El Seminari permanent de museus i educació : un espai de reflexió sobre el paper dels departaments d'educació en els nous museus», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 10, pp. 101-104.
- NAVARRO, S. (2010) «La comunicación al Museu Marítim de Barcelona al segle XXI», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 18, pp. 6-10.
- PÉRON, F. y RIEUCAU, J. (1996) *La maritimite, aujourd'hui*, Paris: l'Harmattan.
- SANTACANA, J. (2005) «Museografía didáctica, museos y centros de interpretación del patrimonio histórico», en SANTACANA, J. y SERRAT, N. (ed.), *Museografía didáctica*, Barcelona: Ariel, pp.63-102.
- SERRAT, N. (2005) «Acciones Didácticas y de difusión en museos y centro de interpretación», en SANTACANA, J. y SERRAT, N. (ed.), *Museografía didáctica*, Barcelona: Ariel, pp.103-206.
- SOLDEVILA, T. (2009) «L'accessibilitat al Museu Marítim de Barcelona», *Drassana. Revista del Museu Marítim*, n. 17, pp. 6-12.

# **«El museo de todos, el museo para todos»: la accesibilidad como política**

Carme Comas Camacho  
Museos de Esplugues de Llobregat

## **1. APROXIMACIÓN TEORICA**

### **1.1. Introducción**

En las últimas décadas, dentro del campo de los museos, ha destacado el desarrollo de la llamada «Nueva Museología», una corriente que busca la democratización de los valores y de los productos culturales. Los museos han cambiado su centro de interés, del objeto expuesto fríamente, a tener como objetivo principal llegar a todos los públicos, con una programación dinámica más allá de la exposición permanente. El visitante se entiende como destinatario, como usuario, como el eje vertebrador que debe dar sentido a las propuestas, y el museo empieza a verse como un espacio abierto, de socialización, de educación e incluso, de ocio.

A nivel internacional, conforme a los estatutos del ICOM adoptados durante la 22ª Conferencia general de Viena (Austria) en 2007, se acepta esta nueva concepción en la propia definición de Museo: «es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo».

Uno de los objetivos principales de los museos es llegar al máximo de personas posible, aumentar cada año el número de visitantes y dirigirse a todos los públicos. ¿Pero que entendemos por todos los públicos? Se diseñan estrategias concretas para captar turistas, consolidar el público escolar, ampliar el público familiar e incluso aumentar el público de la tercera edad con descuentos y promociones. Todo lo demás, se engloba bajo la rúbrica de

«público general», recurriendo a una indefinición que suele reducirse a público adulto sin más especificaciones.

La gran cuestión es ¿a quién nos dirigimos exactamente? Y la respuesta rápida sería a toda la sociedad. Bien, pues para conocer realmente al público potencial debemos conocer las tendencias y características actuales de nuestra sociedad para tener una visión de perfiles de usuarios mucho más amplia y enriquecedora.

Uno de los cambios demográficos más importantes, que se está produciendo en la actualidad en los países desarrollados, es el envejecimiento de la población. Como muestra, cabe citar que entre los 30 países más envejecidos del mundo se encuentran todos los de la Unión Europea.

A nivel global, las estimaciones de la ONU realizadas en la II Asamblea sobre envejecimiento, celebrada en 2002 en Madrid, indican que para el año 2050, un 21% de la población mundial tendrá más de 60 años. Esta situación se debe al descenso de la natalidad y creciente esperanza de vida que se está registrando en todo el mundo y que, por primera vez en la historia, provocará que los jóvenes y mayores se igualen en número.

Y si al envejecimiento de la sociedad y el aumento de la esperanza de vida, sumamos los avances médicos que permiten la supervivencia a enfermedades y accidentes que antes eran mortales, aparece un segundo perfil de posibles visitantes, las personas con discapacidad, que no se han conseguido incorporar en las dinámicas de público de los museos. Se trata de colectivos con dificultades físicas, psíquicas y sensoriales, permanentes o temporales, que tienen dificultades para acceder de manera normalizada a la cultura y al patrimonio.

Si seguimos con datos estadísticos que se recogen en la citada asamblea, del total de la población europea, el 11% de la población de entre 16 y 64 años tiene algún tipo de discapacidad permanente, y el 16% tiene más de 65 años. Si tenemos en cuenta que del colectivo de población mayor de 65 años, alrededor del 35% tiene algún tipo de discapacidad asociada, el número de personas con necesidades específicas crecerá de manera exponencial en los próximos años.

En España, la fuente de información básica sobre discapacidades de la población sigue siendo la *Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estados de Salud* del INE, Instituto Nacional de Estadística, realizada en 1999. En el momento de la encuesta, un 9% de la población declararon tener algún tipo de discapacidad o limitación.

Entramos por tanto, en un tema delicado, el grado de accesibilidad actual de nuestros museos que deberían permitir la visita normalizada a estos perfiles de público cada vez más amplios. No tan solo desde la necesidad de adaptación a la sociedad, sino también por una cuestión normativa y de responsabilidad social al ser un servicio público más.

El marco legal de la accesibilidad en España es amplio y complejo. A partir de la Constitución de 1978, y en virtud de sus competencias, la accesibilidad ha sido objeto de regulación por parte de todas las comunidades autónomas, mediante leyes, decretos y normas que han ido apareciendo desde los años 80 hasta la actualidad.

Destacaremos, dentro del ámbito que nos ocupa, la Ley 51/2003, modificada por la Ley 26/2011, de Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad Universal de las personas con Discapacidad, conocida como LIONDAO. En ella se establecen medidas para garantizar y hacer efectivo el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, intentando evitar diferencias entre las diferentes comunidades autónomas.

Se trata de medidas que plantean parámetros técnicos mínimos en cuestiones de accesibilidad, que deben conocerse, por ser de obligado cumplimiento y porque en muchas ocasiones pueden servir de argumento de peso ante futuras propuestas de intervención que pudiéramos plantear en nuestros museos. En todo caso, al ser un tema muy amplio, simplemente queda apuntado como una de las fuentes a consultar, que no la única, pero sí una de las más destacadas.

En resumen, vemos como dentro de los cambios sufridos en el ámbito cultural en los últimos años, un volumen muy destacado de la población ha quedado excluido de las políticas de patrimonio y museos, dejando a un lado la obligación de cumplir la normativa existente y el objetivo de ser una institución al servicio de la sociedad.

El museo del siglo XXI debe ser accesible universalmente o no tendrá cabida dentro de los cambios socio-demográficos que se avecinan. La accesibilidad universal además de una obligación y un derecho fundamental, se convierte en marca con valor añadido de una institución y, además, permite posicionarse dentro de un nicho de mercado que irá en aumento, el llamado «turismo accesible».

Si tomamos algunos datos del estudio *El mercado del turismo accesible para el sector turístico español*, publicado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en 2008, aproximadamente el 12% del total de la po-

blación adulta de Europa puede clasificarse como potenciales turistas con discapacidad. Si a este número añadimos el 2% de menores de 16 años que padece alguna discapacidad, los turistas con movilidad reducida sin una discapacidad permanente y los acompañantes de este segmento de la población, el volumen total del mercado potencial de las personas con discapacidad y movilidad reducida en la Unión Europea sobrepasa fácilmente los 120 millones de turistas.

## 1.2. Definición y conceptos básicos

### 1.2.1. La accesibilidad universal

Para conocer los conceptos básicos sobre el tema que nos ocupa es interesante consultar el llamado Libro verde. La accesibilidad en España, publicado en 2002 por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

El término «accesibilidad» ha ido unido durante mucho tiempo a cuestiones arquitectónicas y se ha dirigido a usuarios de silla de ruedas, pero con el tiempo su significado se ha ido ampliando desde una perspectiva mucha más amplia, uniéndose al concepto de «universal».

Si tomamos, por ejemplo, la LIONDAU, anteriormente citada, ésta define la accesibilidad universal como la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad, y de la forma más autónoma y natural posible.

Hay que subrayar que el adjetivo «universal» procede del campo del diseño, de una corriente relativamente reciente, el diseño universal o diseño para todos, también relacionado con la idea de diseño inclusivo. El diseño para todos es una filosofía de diseño que tiene como objetivo conseguir que los entornos, productos, servicios y sistemas puedan ser utilizados por el mayor número posible de personas. Es un modelo de diseño basado en la diversidad humana, la inclusión social y la igualdad (COCARMI *et al.*, 2004).

El primer impulso para el desarrollo de este modelo deriva de las políticas europeas de accesibilidad y del Instituto Europeo de Diseño (EIDD). En la Declaración de Estocolmo del EIDD (2004) se afirma que el diseño para todos es un planteamiento holístico e innovador, que constituye un reto ético

y creativo para todos los diseñadores, empresarios, administradores y dirigentes políticos.

El diseño universal es un nuevo paradigma que parte de siete principios que sirven de guía para arquitectos, diseñadores, ingenieros y por qué no, también para todos aquellos técnicos de diferentes disciplinas encargados de realizar proyectos destinados a todo tipo de usuarios, como en nuestro caso a técnicos y técnicas de museos.

El término «Universal Design» («Diseño para Todos») fue acuñado y definido por el arquitecto estadounidense Ronald L. Mace y resultó ratificado y matizado en la Declaración de Estocolmo de 2004. Un grupo de arquitectos, ingenieros, diseñadores e investigadores del diseño establecieron siete principios básicos:

1. Igualdad de uso: el diseño debe ser fácil de usar y adecuado para todas las personas independientemente de sus capacidades y habilidades.
2. Flexibilidad: el diseño debe poder adecuarse a un amplio rango de preferencias y habilidades individuales.
3. Simple e intuitivo: el diseño debe ser fácil de entender, independientemente de la experiencia, los conocimientos, las habilidades o el nivel de concentración del usuario.
4. Información fácil de percibir: el diseño debe ser capaz de intercambiar información con el usuario, independientemente de las condiciones ambientales o las capacidades sensoriales del mismo.
5. Tolerante a errores: el diseño debe minimizar las acciones accidentales o fortuitas que puedan tener consecuencias fatales o no deseadas.
6. Escaso esfuerzo físico: el diseño debe poder ser usado eficazmente y con el mínimo esfuerzo posible.
7. Dimensiones apropiadas: los tamaños y espacios deben ser apropiados para el alcance, manipulación y uso por parte del usuario, independientemente de su tamaño, posición, y movilidad.

Dentro del campo de los museos, tanto el entorno, como el edificio y todos aquellos recursos, servicios y herramientas que forman parte de él, deberían aplicar estos principios básicos en el momento de ser diseñados. Como vemos la accesibilidad universal aplicada a museos va tomando una dimensión mayor a la que posiblemente pueda imaginarse en un principio, y que iremos concretando hasta llegar a datos más prácticos.

### 1.2.2. Las barreras físicas y las barreras de comunicación

El término accesibilidad, como comentábamos, ha ido de la mano de la idea de supresión de barreras arquitectónicas. En el urbanismo, se usa este término para designar aquellos obstáculos físicos que impiden que determinados grupos de población puedan llegar, acceder o moverse por un edificio, lugar o zona en particular. Se trata del tipo más conocido de barrera de accesibilidad, ya que está presente en el medio físico y es la que resulta más evidente a la sociedad (De Benito, *et al.*, 2005).

Normalmente, las barreras físicas se presentan ante colectivos con dificultades básicamente de movilidad, ya sean permanentes o temporales, como son los usuarios de silla de ruedas, de muletas, personas mayores, mujeres embarazadas, niños pequeños e incluso personas de talla baja o excesivamente altas. Al final se trata de una situación por la que tarde o temprano todos pasaremos y que, por tanto, nos afecta a todos de manera más o menos directa.

Esta ampliación del concepto de «barrera arquitectónica» permite que las actuaciones destinadas a eliminarlas beneficien a un gran número de personas, dejando de ser exclusivas de personas usuarias de silla de ruedas.

Por otro lado, junto a las barreras físicas se ha ido desarrollando otro concepto que poco a poco va teniendo más fuerza, las «barreras de comunicación». En este caso, se refieren a los problemas de acceso a la información de usuarios con dificultades sensoriales (Grupo Telefónica, 2005). Dentro de estas dificultades se distinguen tres grandes colectivos: las personas con dificultades visuales, las personas con dificultades auditivas y las personas con dificultades psíquicas o cognitivas. A su vez, cada uno de los colectivos presenta una gran diversidad de necesidades específicas, según los grados de afectación, pero, en todo caso, presentan unas características básicas que deben conocerse.

Dentro de las barreras de comunicación, un grupo que no es muy citado pero que dentro del contexto de museos es importante, son las dificultades culturales. A veces se reduce a una cuestión de idiomas, pero va más allá. En un mundo cada vez más globalizado con índices muy importantes de inmigración, la diversidad cultural se convierte en un tema destacado. Y de nuevo, el museo como institución social debe trabajar también por la integración de las diferentes culturas dentro de un contexto común. Incluso debe tratar de convertirse en un lugar de encuentro, de diálogo, de socialización.

Por último, dentro de la presentación de conceptos, podríamos introducir una última idea, que no corresponde a una barrera física ni sensorial, sino más bien económica. Hay colectivos en riesgo de exclusión social que debido a su situación económica no pueden permitirse el acceso a la vida cultural. El teatro, el cine e, incluso, el museo son servicios fuera de su alcance, y el acceso a la cultura es un derecho. Hay que decir, también, que dentro del campo de los museos, sobre todo, de los municipales, muchas veces hay una política extendida de actividades gratuitas, puertas abiertas, etcétera.

Este tipo de políticas, que tienen defensores y detractores, y que sobre todo en estos tiempos de crisis económica van abandonándose en boga de la autofinanciación, deberían racionalizarse para no acabar siendo una barrera de acceso más. Como posicionamiento final, los museos no tienen ánimo de lucro, y si nadie discute la gratuidad de una biblioteca o de un centro cultural, ¿por qué el museo sigue viéndose como una institución de lujo y no como un servicio público más?

## 2. METODOLOGÍA EMPLEADA

Estas inquietudes y un análisis más exhaustivo de la situación de accesibilidad de los museos en España y, concretamente, en Cataluña llevaron a los Museos de Esplugues de Llobregat a plantearse el tema como una oportunidad para desarrollar una estrategia a largo plazo.

Los Museos de Esplugues de Llobregat, municipio cercano a la ciudad de Barcelona, gestionan dos equipamientos: el Museo Can Tinturé y el Museo de Cerámica La Rajoleta. El Museo Can Tinturé, acoge la colección de azulejos seriado de Salvador Miquel. Es el primer museo monográfico de azulejo seriado del Estado español y expone piezas producidas desde el siglo XIV al XIX.

El Museo de Cerámica La Rajoleta, conserva parte de las estructuras de la antigua fábrica de cerámica Pujol i Bausis derruida en 1993. La fábrica fue el centro de producción de cerámica industrial más importante de Cataluña y una de las más destacadas de la península entre los siglos XIX y XX. Tuvo un papel destacado durante el Modernismo, siendo proveedora de arquitectos de renombre, como Antonio Gaudí, Domènech y Montaner o Puig i Cadafalch. Por lo que está presente en edificios como el Parque Güell o el Hospital de Sant Pau en Barcelona. Actualmente se trata de un recinto provisional que puede visitarse con guía desde 2002 y que está a la espera de un nuevo proyecto arquitectónico.

Esta posibilidad futura, y actualmente incierta, de poder participar en un proyecto arquitectónico en el que aplicar la accesibilidad desde cero, nos ha llevado a la búsqueda de documentación bibliográfica, encontrando material extenso pero parcial, al que hemos ido dando forma. Un resumen de este material teórico se expone a continuación, seguido de una propuesta de metodología para establecer la accesibilidad dentro de la gestión de un museo. Para terminar, describiremos la experiencia llevada a cabo en Esplugues desde 2008, la cual se plantea como un proyecto a largo plazo.

### 2.1. **Objetivos generales**

En este proyecto se plantea la accesibilidad como política integral del museo, basada en la definición de una metodología transversal con diferentes líneas estratégicas. Se trata de un método teórico que se ha ido aplicando, en diferentes propuestas, en los Museos de Esplugues de Llobregat y que vamos puliendo a partir de la práctica y la evaluación de los resultados, y partiendo de unos objetivos generales:

- Eliminar de manera paulatina las barreras físicas y de comunicación presente dentro de nuestros museos;
- Dar cabida a todo tipo de público, considerando los diferentes perfiles, y conociendo las necesidades y dificultades que puedan tener de manera específica.
- Trabajar por el acceso igualitario a la cultura y al patrimonio.
- Y, por último, implementar una nueva política como valor añadido que permita posicionar nuestros museos como ejemplo de buenas prácticas.

La filosofía que hay detrás de todos estos objetivos es la de no plantear recursos exclusivos para colectivos específicos, si no seguir los principios del diseño universal y realizar propuestas integradas que pueden beneficiar al máximo de personas posibles.

### 2.2. **Líneas estratégicas**

Las líneas estratégicas se definen a partir de la propia experiencia del usuario de un museo, de principio a fin. No solo en el caso de la visita individual o en grupo a la exposición permanente, sino también en el momento

de buscar información sobre el museo o decidir participar en la programación de actividades abiertas al público general.

### 2.2.1. *El entorno*

¿Cómo ha llegado el usuario al museo y con qué dificultades ha podido encontrarse? Esta sería la primera cuestión que nos preguntamos a la hora de analizar el entorno. Debemos identificar las diferentes maneras que tienen nuestros usuarios de llegar al museo, ya sea en transporte público o privado, o caminando si son del propio municipio.

La primera dificultad se presentará en la señalización urbana, en las indicaciones para poder encontrar el museo y si estas son correctas. Debemos estudiar tanto la ubicación de las señales como el diseño de las mismas, y si siguen parámetros mínimos de accesibilidad. En este punto, podremos definir los problemas que tienen las personas que quieren llegar al museo, y plantear posibles mejoras.

Si la persona llega en transporte público, debemos saber dónde se encuentran las paradas de tren, tranvía, metro o autobús más cercanas y analizar los recorridos hasta la puerta del museo. Y si llegan en transporte privado, conocer donde están las plazas de aparcamiento más cercanas y si existen plazas reservadas a personas usuarias de silla de ruedas. Se trata de conocer los obstáculos en la vía pública que pueden encontrarse y saber cuál es el más recomendado de todos.

Estos temas corresponden a los ámbitos de urbanismo y transporte, y se alejan de las competencias propias del personal de museos, pero deben conocerse para dar al usuario la información más fiable posible y poder recomendarles alternativas.

### 2.2.2. *El edificio*

Una vez llegado al edificio nos encontramos con varios temas: la puerta de acceso, la zona de recepción, el recorrido horizontal por las diferentes salas, el recorrido vertical que comunica las diferentes plantas, los servicios higiénicos y las salidas de emergencia, pudiendo identificar otras zonas como el aula didáctica o la sala de conferencias.

### *2.2.2. La atención al público*

El personal de atención al público del museo debe recibir formación en cuanto al trato adecuado a personas con discapacidad, para saber cómo debe actuar en cada caso. El personal debe conocer qué problemáticas y qué dificultades son las que puede encontrarse, y cuáles son las recomendaciones. Esta información debe estar disponible para todo el personal y debe ir actualizándose.

### *2.2.3. Los conceptos museológicos*

Los contenidos que queremos transmitir deben valorar la existencia de diferentes perfiles de usuarios y, por tanto, deben plantear diferentes niveles de lectura de la información, desde lo más genérico a lo más específico, desde lo más sencillo a lo más especializado.

### *2.2.4. Los recursos museográficos*

En este punto, valoramos el cómo, la manera en la que podemos transmitir los diferentes niveles de contenido. El campo de la museografía incluye desde los recursos más clásicos, textos, imágenes y audiovisuales, hasta los más recientes interactivos o audio guías. No nos referimos sólo a la exposición permanente, sino a las diferentes propuestas temporales que puedan hacerse. La idea es seguir las recomendaciones del diseño universal en la concepción de los recursos e introducir diferentes mecanismos que permitan que el contenido llegue al máximo número de personas posible.

### *2.2.5. La oferta educativa*

La oferta de actividades educativas debe contemplar, por un lado, propuestas inclusivas que permitan a los niños/niñas con dificultades físicas y sensoriales seguir las actividades de manera normalizada, con recursos de apoyo si son necesarios. Y, por otro, disponer de actividades específicas para grupos con necesidades concretas que requieran una atención más personalizada.

### 2.2.6. *La programación de actividades*

La accesibilidad dentro de la programación de actividades de dinamización es, tal vez, uno de los aspectos más complejos, debido a que requiere una infraestructura de la que pocos museos disponen. Las agendas de museos van desde las conferencias y cursos, hasta los talleres familiares, obras de teatro y conciertos. En pocas ocasiones se indica, a través de pictogramas, si son accesibles o no, y si además de para usuarios de silla de ruedas, hay algún tipo de facilidad para personas con dificultades visuales o auditivas, por ejemplo, que suelen quedar excluidos de las programaciones.

En todo caso, según las posibilidades de la institución, se deberían seleccionar algunos actos e invertir esfuerzos en hacerlos accesibles al máximo de personas posible. Algunas acciones pueden ser por ejemplo: en las salas de conferencias colocar el mobiliario de tal manera que el desplazamiento de los usuarios en silla de ruedas sea posible, reservando un espacio para situarse; o en actos destacados incorporar audiodescripción, subtítulo, lenguaje de signos, etcétera para ir encaminando también estos aspectos del museo.

### 2.2.7. *Los canales de difusión*

La comunicación es una parta fundamental en la gestión de cualquier institución. Por este motivo, en el momento de comunicar es muy importante destacar el grado de accesibilidad de las propuestas o servicios que tenemos, porque para colectivos con necesidades específicas no es habitual considerar el museo como un espacio abierto a todo el mundo, y si no se especifica es muy difícil llegar a grupos no habituados a visitar museos.

Desde esta perspectiva, debemos incluir esta información en todos los canales de difusión utilizados por el museo, desde los folletos, agenda de actividades o catálogos, hasta la página web y las redes sociales. En los canales propios y en los externos también. Y no solo el contenido es importante, también lo es el diseño de los propios materiales, que deben seguir ciertos parámetros técnicos mínimos para ser accesibles: desde el tipo, tamaño y contraste de letras, hasta la forma de redactar y la programación específica de la web.

### 2.2.8. *La formación*

Dentro de la metodología se incorpora la formación, diferenciando tres ámbitos: la formación del equipo técnico, la formación del personal de atención al público y la formación externa sobre el tema que el museo pueda ofrecer a otros profesionales.

En el momento de trabajar con colectivos con dificultades específicas, el asesoramiento y la formación son básicos para plantear propuestas con criterios correctos. Dependiendo del colectivo específico a trabajar, a nivel técnico debemos contactar con las instituciones y entidades relacionadas con la problemática, para informarnos sobre las demandas concretas que permitan plantear un producto de calidad.

Por otro lado, es clave la formación del personal del museo que acaba teniendo el trato directo con el público. Tanto para ofrecer un buen servicio, como para establecer un diálogo entre el personal técnico, el personal de recepción, de sala y los propios monitores de las actividades, que permita evaluar y mejorar las propuestas implicando a todo el personal.

Por último, al tratarse de un tema que aún no tiene mucha presencia y que plantea dificultades por falta de experiencias destacadas, el museo debería abrirse a otros técnicos y profesionales de la cultura y del patrimonio, organizando jornadas o cursos para difundir la concepción del museo accesible e iniciar una dinámica nueva respecto al tema.

### 2.3. **Acciones concretas y evaluación**

Como vemos se trata de una metodología con muchas líneas de actuación y muchos parámetros a considerar. Por ello, se plantea incorporar la accesibilidad de manera paulatina y a largo plazo, realizando proyectos concretos. Los pasos que se recomiendan seguir son los siguientes:

- Seleccionar un perfil de público concreto para trabajar.
- Detección y análisis de las barreras físicas y de comunicación del museo en cuestión.
- Definir las carencias del museo respecto a las necesidades del colectivo, contactando con las instituciones y entidades especializadas en el tema.
- Redactar un proyecto que contemple las líneas estratégicas, marcando objetivos concretos y elaborando propuestas que pueden utilizarse por el máximo de personas posibles.

- Buscar financiación para poder llevar a cabo el proyecto.
- Diseñar mecanismos de evaluación y puesta en práctica de la mano de los usuarios, que permitan detectar errores y establecer mejoras.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La constatación de que la accesibilidad no es una prioridad ni está presente dentro de las políticas de patrimonio ni de museos, cuando debería estarlo, dio origen a esta experiencia, que iniciamos hace ya cuatro años, con la idea de cubrir las necesidades específicas de un volumen de público en riesgo de exclusión.

#### 3.1. **El Modernismo cerámico en tus manos (2008-2010).** **Museo de Cerámica La Rajoleta**

La incorporación de la accesibilidad dentro de la gestión de los Museos de Esplugues de Llobregat se produce a finales de 2008 con la presentación del proyecto *La accesibilidad como política de Museo*, dentro del Máster en Gestión del Patrimonio de la Universidad de Barcelona. En el proyecto se planteó un estudio sobre el tema de la accesibilidad dentro de los museos, elaborando una primera propuesta de metodología a seguir y poniéndola en práctica en el Museo de Cerámica La Rajoleta.

En la primera fase, se selecciona como sector de público, a las personas con dificultades visuales e invidentes. Se incorporó una nueva línea de contenido dentro del discurso museológico, las diferentes tipologías de piezas producidas en la antigua fábrica Pujol i Bausis, conocida como La Rajoleta.

Esta nueva línea permite introducir dentro del recorrido diferentes recursos táctiles, como textos en macro caracteres y Braille, láminas en relieve, diferentes muestrarios de piezas que puedan tocarse, dos maquetas que explican el funcionamiento de un horno árabe y un horno de botella, varios recursos para explicar la técnica de pintado de azulejos con trepa y estarcido, y un mosaico realizado por el propio personal del museo, para poder explicar la técnica del «trencadís», muy presente en las obras de Gaudí.

La modificación de la exposición permanente se acompaña de un folleto informativo en Braille y macro caracteres que se distribuye a las asociaciones, instituciones y entidades vinculadas con las personas con dificultades

visuales e invidentes, y que está disponible también en la recepción del museo. Se trata de recursos que permiten la integración en la visita guiada destinada al público general, a un colectivo con grandes dificultades de acceso a los museos, ya que la información suele ser básicamente visual.

Para incorporar este colectivo también dentro de las visitas en grupo previa reserva, se oferta dentro de las actividades educativas, la visita *El modernismo cerámico en tus manos*, que plantea una adaptación más personalizada según el grado de discapacidad visual que presenten las personas del grupo.

Y por último, en el ámbito formativo se incorpora en los protocolos de recepción y actividades, las recomendaciones básicas en la atención a personas con dificultades visuales, quedando pendiente una sesión formativa más detallada.

Este primer proyecto contó con la participación activa de la Asociación Catalana para la Integración de los Ciegos y la delegación ONCE de Cornellá, contribuyendo a la evaluación y mejora de las propuestas. Y fue posible gracias al programa *La Mirada Táctil* de la Red de Museos Locales de la Diputación de Barcelona, que desde 2008 hasta la actualidad subvenciona módulos multisensoriales para facilitar el acceso a los museos de personas con dificultades visuales.

### **3.2. Mejoras en la accesibilidad al contenido (2011-2012). Museo Can Tinturé**

En una segunda fase, se planteó un proyecto más modesto para incorporar recursos nuevos que mejoran la accesibilidad al contenido de la exposición permanente de Can Tinturé. El discurso museológico resultaba ser complejo y el diseño museográfico muy estético y básicamente con recursos visuales. En este caso, se han incorporado plafones de introducción por ámbitos con un contenido genérico y hojas de sala, en catalán, castellano, inglés y también en Braille. Estos últimos, acompañados de láminas en relieve que permiten seguir la visita a personas con dificultades visuales.

El Museo dispone de un audio guía que acompaña al visitante por todo el recorrido. Este recurso, muy útil para invidentes, no permite el acceso a personas con dificultades auditivas, perdiendo, por tanto, la posibilidad de disponer de toda la información. En este caso, se realizó la transcripción y resumen del contenido, acompañándolo de imágenes de soporte, y elaboran-

do un dossier que permite el acceso al contenido de la audio guía a personas con dificultades auditivas. Además este dossier puede ser consultado también por cualquier persona.

La dificultad del contenido lleva a plantear la incorporación de una nueva actividad educativa que permita realizar la visita a personas con dificultades cognitivas. Se trata de una visita con recursos de soporte, basada en el auto descubrimiento y el diálogo, adaptándose a las necesidades específicas del grupo.

Este segundo proyecto también contempló como perfil con dificultades de acceso al contenido, a los niños y niñas que visitan el museo con sus familias. En este caso, disponemos de un cuento como recurso de soporte que se ofrece a las familias que visitan el museo, y que permite a través de un lenguaje sencillo y juegos, que los niños y niñas pueden realizar el recorrido de una manera más lúdica y participativa adaptando el contenido a su lenguaje.

Como vemos, esta segunda fase, aún en marcha ha trabajado como líneas estratégicas hasta el momento aspectos de museología, museografía y, parcialmente, de didáctica, pero seguimos trabajando en completar la metodología para integrarlos de manera transversal en todos los ámbitos.

#### 4. CONCLUSIONES

El futuro de los proyectos patrimoniales y de museos pasa necesariamente por la consideración de la accesibilidad universal como un eje estratégico básico para garantizar el uso y disfrute de los equipamientos al máximo número de personas posible. Además de garantizar que la inversión económica realizada en ellos tenga una rentabilidad social a largo plazo. Por ello, las actuaciones que se propongan deben pasar por la imaginación, por la efectividad, por hacer lo mejor, para el máximo de personas, con el mínimo de recursos.

Siguiendo la famosa frase de Steve Jobs, fundador de Apple, «la innovación no es una cuestión de dinero, es cuestión de personas», el diseño para todos asume que la dimensión humana no puede definirse solo mediante unas capacidades, medidas o estándares, sino que contempla de una manera más global que la diversidad humana ha de ser la norma, no la excepción. Los proyectos deben estar pensados desde las personas y para las personas,

no desde una distancia que en muchas ocasiones olvida la diversidad presente en nuestra sociedad, y excluye a algunos colectivos.

Este proyecto es el inicio de un camino hacia una nueva manera de entender el museo como un espacio de integración social, como un lugar de encuentro, como un espacio abierto a todos, que trabaja por y para los usuarios, adaptándose a las necesidades de los mismos, desde una perspectiva global.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ACCESSTURISMO, IC (2008) *El mercado del turismo accesible para el sector turístico español*, Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

COCARMI, CRID, FAD, CTMA e IMD (2004) *Un minuto de reflexión para los profesionales del diseño*, Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona e Instituto Municipal de Personas con Disminución.

DE BENITO, J.; GARCÍA, J.; JUNCÀ, J.A.; DE ROJAS, C. y SANTOS, J.J. (2005) *Manual para un entorno accesible*, Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.

EIDD (2004) *Declaración de Estocolmo. Junta Anual del European Institute for Design and Disability*, Estocolmo: European Institute for Design and Disability.

GRUPO TELEFONICA (2005) *Comunicación para todos. Pautas para la comunicación accesible*, Madrid: Grupo Telefónica.

ICOM (2007) *22 Asamblea General del ICOM*, Viena: Consejo Internacional de Museos.

INE (2000) *Encuesta sobre discapacidades, deficiencias y estados de salud 1999. Avance de resultados. Datos básicos*, Madrid: Instituto Nacional de Estadística.

ONU (2002) *Informe de la II Asamblea Mundial sobre envejecimiento. Plan de acción internacional de Madrid sobre envejecimiento 2002*, Madrid: Naciones Unidas.

VVAA (2002) *Libro verde. La accesibilidad en España. Diagnóstico y bases para un plan integral de supresión de barreras*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

# **Pedagogía pública en participación a través de la construcción de un retrato transmedia de un territorio: caso de estudio en el Barco Museo Mater**

Margarita León Guereño, Izaskun Suberbiola Garbizu, Lierni Gartzia Telleria, Josu Aramberri Miranda y José Miguel Correa Gorospe  
Itsas Gela, Barco Museo Mater, Red Académica i2basque, Fundación Ikerbasque, UPV/EHU

## **1. INTRODUCCIÓN**

La asociación sin ánimo de lucro Itsas Gela nació en Pasaia (Gipuzkoa, País Vasco) en 2001 de la mano de una cuadrilla de pasaitarras vinculados estrechamente con la mar. Se constituyó con el objetivo de dar a conocer el amplio abanico de posibilidades que nos brinda la cultura marítima desde una perspectiva de conservación y respeto hacia el medio y sus gentes. Sus socios fundadores vieron la necesidad de contribuir a la regeneración de su pueblo natal utilizando su elemento más identitario: su relación con la mar.

Pasaia es un municipio compuesto por cuatro distritos que están ubicados en torno a una bahía natural: Pasai Donibane, Pasai San Pedro, Pasai Antxo y Trintxerpe. La bahía ha servido de cobijo a barcos a lo largo de los siglos, y en ella ha habido y hay astilleros, un puerto pesquero, un puerto comercial, etcétera. Al mismo tiempo, hay que destacar que cada distrito ha vivido realidades históricas, demográficas y sociales bastante dispares, y en consecuencia, presentan profundas diferencias entre sí. Así, mientras que Pasai Donibane y Pasai San Pedro son pequeños pueblos de pescadores tradicionales, Pasai Antxo creció principalmente en torno al puerto comercial que se construyó en los años sesenta, y Trintxerpe fue constituyéndose también en los años sesenta-setenta como la «ciudad del dólar», a partir de una fuerte inmigración gallega que vino a trabajar como pescadores de altura principalmente.

Desde Itsas Gela creyeron firmemente que la prosperidad que trajo la mar a Pasaia en siglos anteriores podía contribuir también hoy a un desarrollo sostenible local basado en la incentivación cultural y el turismo cultural que diesen lugar a fuentes de riqueza complementarias. Para ello, han cen-

trado su trabajo en desarrollar medidas que promuevan una activación del patrimonio pesquero y cultural.

En este sentido, desde los comienzos, sus miembros fueron desarrollando una labor de recopilación patrimonial, entablando colaboraciones con distintas entidades marítimas y personas relacionadas con la mar, en un arduo trabajo de investigación. En este sentido cabe mencionar el esfuerzo por recoger todo el utillaje de barcos y empresas pesqueras que por distintas vicisitudes han ido desapareciendo, y de testimonios de viejos marinos con objeto de no perder el legado marinerio de la villa pasaitarra.

Entre tanto, se fue gestando también la idea de encontrar un escenario singular que sirviera para desarrollar los objetivos marcados; poner en valor todo este legado y dotar al pueblo de una herramienta singular que sirviera como punto de encuentro acerca de la temática marina. Un escenario que encajase con los valores de respeto al medio marino en su aspecto cultural, social y medio ambiental, que se querían transmitir, y que fuera espejo de la cultura marinera. La solución se encontró en hacer de un barco pesquero el escenario ideal de acercamiento a este patrimonio para su conservación, difusión y disfrute.

En los inicios de esta iniciativa patrimonial, el Gobierno Vasco aprobó una subvención con el objetivo de renovar la flota pesquera, animando a pescadores y armadores a desguazar sus barcos de madera y construirlos en acero. Eso dio lugar a una gran transformación de la flota vasca. Durante ese proceso de transformación Itsas Gela se marcó como objetivo salvar alguna de las embarcaciones destinadas al desguace. Así, en el 2003 Itsas Gela adquirió el Mater, originario de Getaria (Gipuzkoa). Un bonitero tradicional del cantábrico de 33 metros de eslora y diez años de singladura. Tras un periodo de transformación, en el 2005 el Mater se constituyó en el primer pesquero reconvertido en barco museo de todo el Estado español.

Asimismo, Itsas Gela ha venido recopilando todo el utillaje propio de las artes de pesca tradicionales, hoy en vías de desaparición, además de diverso material audiovisual, bibliográfico, divulgativo y pedagógico. Con todo este material se ha configurado una exposición permanente en el interior del buque. En este sentido, se ha creado un amplio programa de actividades dirigido al público en general, y a jóvenes y niños en edad escolar, en particular, con el objetivo de facilitar la interpretación del material expuesto en el barco museo Mater. A su vez, se ha desarrolla, por un lado, un programa educativo que toca diferentes temáticas marinas a través de una serie de unidades didácticas adaptadas a cada colectivo y grupo de

edad; y, por otro, se han establecido itinerarios temáticos y visitas guiadas en los que se presentan los diferentes recursos marítimos existentes en la bahía de Pasaia.

El Mater se ha consolidado así como un verdadero museo flotante. Además, el buque cuenta con permiso de navegación lo que le distingue del resto de centros museísticos, permitiendo su movilidad y teniendo de este modo la posibilidad de mostrar sus contenidos en otros ámbitos geográficos.

Dado el amplio abanico de actividades que la asociación lleva a cabo, Itsas Gela se manifiesta en la actualidad como un elemento mediador entre los agentes y los recursos marítimos existentes en la bahía. A través de su labor en la gestión de ese patrimonio, se ha constituido en nexo de unión de los distintos operadores que trabajan en este ámbito; cofradía de pescadores, AZTI Tecnalia<sup>1</sup>, clubes de remo, industria conservera, IMK Pasaia<sup>2</sup>, asociaciones de vecinos, pescadores jubilados, etcétera. En este sentido, la primera labor de esta asociación ha sido la de ayudar a poner en valor los recursos marítimos que, por ser cotidianos, se perciben a menudo como *naturales* por los vecinos y en consecuencia son *invisibles*. De esta manera, no solo se ha buscado mostrarlos a los visitantes, sino, en primer lugar, hacerlos visibles a los propios pasaitarras para que se sientan orgullosos de su cultura y quieran divulgarla y difundirla.

A los diversos niveles que Itsas Gela trabaja para la consecución de su misión, se ha incorporado, desde hace un año y medio, el desarrollo de un proyecto de investigación SAIOTEK<sup>3</sup> encaminado a establecer nuevos cauces de interacción y colaboración con su comunidad local desde las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen. A su vez, este trabajo ha dado pie a la colaboración de Itsas Gela con el grupo de investigación de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) Berril@b: Laboratorio de Innovación Pedagógica y Nuevas Tecnologías, y la Red Académica i2basque. Este artículo se centrará en dar cuenta del trabajo llevado a cabo en el marco de esta investigación, y en los resultados y conclusiones a los que estamos llegando.

---

<sup>1</sup> <http://www.azti.es/>

<sup>2</sup> <http://www.itsasmendikoi.net/itsasmendikoi/centros/pasaia.asp?id=es>

<sup>3</sup> Las convocatorias SAIOTEK las ofrece el Gobierno Vasco con el fin de financiar los planes de actuación presentados por los agentes científico-tecnológicos de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación de Euskadi.

## 2. APROXIMACIÓN TEÓRICA Y METODOLOGÍA EMPLEADA

Los museos no son entes estáticos e inamovibles, y sus funciones son cambiantes (Alexander, 1979). Según la «segunda revolución del museo» definida por Peter van Mensch (1992), la reflexión y las propuestas prácticas de añadir la función social al museo, es la transformación más destacable que esa institución cultural ha vivido en las últimas décadas. Esto no implica que se dejen de lado las funciones tradicionales, aunque el auge de la preocupación por la participación es clave en el marco de esa nueva dimensión social, y el rol de las comunidades y su relación con el museo está dando un giro de 180 grados.

Nina Simone se pregunta, «¿cómo pueden las instituciones culturales utilizar técnicas participativas no sólo para dar a los visitantes una voz, sino para desarrollar experiencias que sean más valiosas y atractivas para todos?»<sup>4</sup> (2010: 1) Y considera que ésta, es una cuestión de diseño. Identifica que la principal diferencia entre las técnicas del diseño tradicional y las del participativo es la manera en la que fluye la información entre la institución y los usuarios. En las exposiciones y programas tradicionales, la institución provee contenidos para el consumo de los visitantes. En cambio, en los proyectos participativos, la institución promueve experiencias de creación de contenido multidireccional. Los museos sirven como «plataforma» que conecta diferentes usuarios que actúan como creadores, distribuidores, consumidores, críticos y colaboradores.

Es difícil obviar lo que se está haciendo en esta línea en ámbitos como la comunicación, la web social o la pedagogía crítica. Y consideramos que es necesario ubicarse en las fronteras de esos territorios para transferir conocimiento que nos ayude a dar forma a propuestas innovadoras y transformadoras (Von Hippel, 2005). Por tanto, a continuación recogeremos brevemente las ideas que nos han servido para moldear la intervención que ha dado lugar a la investigación que presentamos.

En el terreno de la comunicación y la educación nos gustaría destacar la figura de Henry Jenkins (2006, 2008) por sus aportaciones en el área de la participación en general, pero sobre todo la que va unida a las nuevas tecnologías e Internet. Este autor aporta dos conceptos básicos para entender la trascendencia que el boom de lo digital y la web social están teniendo en la configuración de las nuevas formas participativas y los contextos que las

---

<sup>4</sup> Traducción del original en inglés realizada por los autores del artículo.

están haciendo posibles; la convergencia mediática y la cultura de la participación.

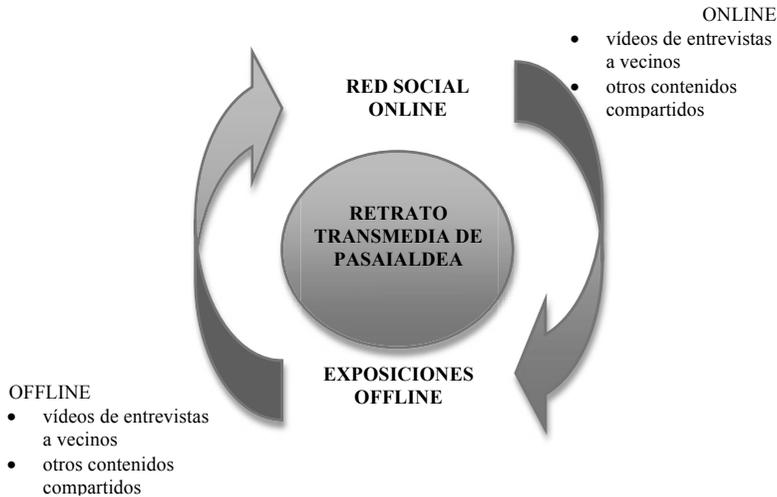
Jenkins incide en que la convergencia mediática no se corresponde únicamente con la interconexión de plataformas o tecnologías, sino que implica un proceso de transformación cultural que afecta a los usos de los medios de comunicación. «La nueva circulación de los contenidos mediáticos está sujeta a la participación activa de los consumidores. (...) La convergencia representa un cambio cultural, ya que anima a los consumidores a buscar nueva información y a establecer conexiones entre contenidos dispersos» (2008: 15). De aquí se deriva lo que denomina como cultura de la participación, refiriéndose al fenómeno de compartir contenidos creados por el usuario que se está dando, por ejemplo, a través de YouTube, Flickr o plataformas similares, la interacción con esos contenidos y entre pares, su reutilización para construir nuevos relatos, etcétera. En esta línea, apunta que la capacitación crítica de los ciudadanos es la clave de la calidad de la nueva cultura participativa.

En general, desde los museos se están incorporando las herramientas de la web social para comunicar lo que hacen, y esto implica que a pesar de utilizar las redes sociales u otras herramientas tecnológicas, básicamente se vuelve a repetir el flujo de información propio de las instituciones tradicionales. A través de nuestra intervención hemos abierto un cauce de experimentación orientado a crear una nueva vía de interacción con la comunidad, centrada en el fomento de una pedagogía pública en participación.

La pedagogía pública es una línea de la pedagogía crítica que se preocupa por los aprendizajes que se llevan a cabo en contextos no formales e informales, tales como los museos, los medios de comunicación, etcétera (Giroux, 2003; Sandlin, 2010).

Metodológicamente, estamos haciendo un abordaje etnográfico, como miembros de la propia comunidad local. Así, desde nuestra posición dentro de la comunidad, hemos llevado a cabo un proceso de acercamiento a los vecinos orientado a la elaboración de un retrato transmedia de Pasaia y municipios limítrofes, involucrándolos en tres maneras interconectadas, las cuales, a su vez, se retroalimentan: la constitución de una comunidad online en Facebook, centrada en compartir contenidos de interés patrimonial y comunitario, y en interactuar con ellos; la grabación en vídeo de entrevistas a vecinos y su publicación en un canal YouTube; y la realización de cuatro exposiciones en los diferentes distritos de Pasaia utilizando los materiales que se han ido compartiendo online, y reuniendo nuevos contenidos a su vez.

Gráfico 1. Elaboración del retrato transmedia.



*Fuente:* Elaboración propia.

Por tanto, la construcción del retrato transmedia ha sido la estrategia que hemos utilizado para dar forma al escenario experimental en el que poder llevar a cabo las pruebas empíricas que den respuesta a los interrogantes planteados en la investigación. Estableciendo de esta manera nuevos cauces de interacción y colaboración con la comunidad local desde las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen, y evidenciar asimismo el grado de validez de nuestra propuesta pedagógica.

La recogida de datos se ha hecho a lo largo del proceso de desarrollo de la intervención que hemos llevado a cabo. Nos hemos basado para ello, principalmente, en la observación participante tanto online como offline y el análisis de las conexiones e interacciones en Facebook, entendiendo la observación participante como aquella observación que hemos realizado desde nuestra posición de miembros de la comunidad que interactúan con sus vecinos, es decir, los sujetos de la investigación, y no como expertos «neutros» de «bata blanca» (Latour, 2000: 116).

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA O ESTUDIO DE CASO

Esta experiencia surge desde dentro y desde adentro. Desde dentro, porque a pesar de haber otros agentes externos implicados, los principales mo-

tores que la impulsan pertenecen a la comunidad. Y desde adentro, porque como miembros de la comunidad nos sumergimos en esta actuación desde la implicación personal, guiados no solo por el interés investigador o museístico, sino por el sentimiento de querer contribuir a la mejora de nuestra comunidad.

Como hemos afirmado anteriormente, con la experiencia que hemos puesto en marcha queremos incentivar una pedagogía pública en la participación, que los vecinos se involucren activamente en la negociación sobre sus bienes patrimoniales, sus rasgos identitarios, etcétera. Para ello, hemos diseñado un plan de actuaciones que nos permitiese ir acercándonos a nuestros vecinos para invitarlos a abrir una nueva dimensión de la comunidad en la red. Es decir; nuestra intervención se centra en un territorio específico, Pasaia, y va dirigido a su comunidad.

Ciertamente, «comunidad» es un término escurridizo y difuso (Davis 1999: 59-60). Sheila Watson opta por partir de la asunción de que un factor definitorio esencial de la comunidad es el sentido de pertenencia de aquellos que son parte de ella, tal y como identifica Kavanagh (1990: 68). Así mismo, Watson destaca que los individuos conceptualizan su identidad asociándose a comunidades, siendo estas identidades relacionales y dependientes no sólo de un sentido de uno mismo, sino también de los otros (Woodward, 2002). Así pues, una comunidad esencialmente se autoidentifica a sí misma, pudiendo tener características que frecuentemente son idiosincráticas, pero que, al mismo tiempo, pueden llegar a ser contradictorias, marcando la heterogeneidad que se da dentro de la comunidad. De esta manera, la comunidad puede estar definida en el ojo y la mente del que mira, del miembro del grupo, y es casi inevitablemente complejo y compuesto por diferentes niveles que se superponen y entrelazan. Todos pertenecemos a múltiples comunidades, y nuestra membresía varía con el tiempo y las circunstancias. Algunas comunidades son nuestras por elección propia, otras en cambio, por la manera en la que nos ven los demás (Watson 2007).

En base a esto, consideramos miembros de la comunidad a todos aquellos que a pesar de vivir en otras ciudades o países, por ejemplo, sienten que pertenecen a la comunidad. De hecho, en uno de los análisis realizados sobre la comunidad de Facebook del proyecto, es evidente que estas personas están relacionadas, conectadas, a otros miembros de la comunidad.

Una vez aclarado este punto, pasaremos a describir los pasos que hemos dado para el diseño y desarrollo de la experiencia.

En primer lugar, todos los miembros del proyecto nos reunimos varias veces para acordar la línea de actuación y definir el sentido de la experiencia. Acordamos que la estrategia a seguir iba a ser la dinamización de un retrato transmedia sobre Pasaia en el que pudiesen colaborar los vecinos, bien contándonos sus historias, interviniendo en el espacio online que abrimos para que sirviese de punto de encuentro e intercambio online, o a través de las visitas y aportaciones realizadas offline, en las exposiciones organizadas a lo largo del verano.

Con la intención de facilitar que los vecinos identificaran la experiencia a través de las diferentes actividades online y offline, le dimos el nombre de «Pasaialdea Irudikatzen».

En segundo lugar, antes de lanzarnos a implementar el diseño realizado, invitamos a un grupo de alumnos de máster en tecnología educativa de la UPV/EHU y otros voluntarios a realizar una prueba piloto sobre el terreno y observar las dificultades que podíamos encontrar en el desarrollo de nuestro diseño inicial. Al mismo tiempo, los invitamos a ser observadores del proceso investigador.

La experiencia piloto la realizamos en una mañana y se organizó de la siguiente forma.

Primero, el personal del Mater explicó a los participantes las principales características de Pasaia, y les ofrecieron una visita guiada por el barco museo. A continuación se hicieron grupos en torno a cinco líneas temáticas: el puerto comercial, el puerto pesquero, el remo, la historia del pueblo y la vida cotidiana. Y cada grupo realizó un itinerario diferente por Pasaia (visita al Faro de la Plata, visita al club de Remo de San Pedro, recorrido por el casco histórico de San Juan, etcétera), en el que se habían concertado entrevistas con varios vecinos. Las entrevistas se grabaron en vídeo y más tarde fueron editadas y colgadas en el canal YouTube de Pasaialdea Irudikatzen (<http://www.youtube.com/user/Pasaialdea?feature=guide>).

En esta primera prueba piloto vimos que los vídeos con las entrevistas a vecinos eran un material de gran interés, debido a que nos permitía recoger testimonios de personas que han vivido otras épocas o que poseen un conocimiento de los oficios, la vida del pueblo, su historia, de un gran valor. Por este motivo, hemos completado la colección de entrevistas iniciada en la prueba piloto entre el grupo de investigación y el personal del barco museo, con el fin de tener testimonios representativos de cada uno de los distritos.

En tercer lugar, una vez pulido el plan de actuación, pasamos a abrir un Facebook del proyecto (<http://www.facebook.com/pasaialdea.irudikatzen>), en el que fuimos invitando a vecinos a participar, siguiendo una estrategia de «bola de nieve». Comenzamos invitando a conocidos y a compartir en nuestro muro aquellas publicaciones relacionadas con Pasaia que iban haciendo ellos, o que se encontraban publicadas en otros repositorios como [www.guregipukoa.net](http://www.guregipukoa.net). Y poco a poco la gente se ha ido animando a interactuar con esos contenidos, poniendo «Me gusta», compartiéndolos en sus propios muros o añadiendo comentarios, y desde hace algunos meses incluso hay quienes publican directamente en nuestro muro fotos, comentarios, etcétera para compartirlos con el resto de las personas que tenemos agregadas. En realidad, estamos conformando una comunidad online a partir de una comunidad ya existente en la vida real, estamos abriendo un espacio en el que los vecinos puedan compartir y participar activamente en el diálogo sobre su historia, sus paisajes, sus deportes, sus fiestas...

Podemos observar a través de las conexiones que tienen entre sí el grado de cohesión, de contacto que tienen las personas que se unen al Facebook de Pasaialdea Irudikatzen. Exceptuando algunas personas que están unidas a Pasaialdea Irudikatzen sin tener ninguna otra conexión con otros miembros de la comunidad, la gran mayoría mantiene muchos vínculos entre sí. Utilizando grafos de conexiones hemos identificado y diferenciado los grupos en los que sus miembros mantienen una mayor incidencia de conexiones entre ellos mismos. Esto no quiere decir que todos estén conectados con todos dentro del mismo grupo, sino que mantienen un número importante de conexiones comunes, y que por eso el software que hemos utilizado para realizar los grafos los diferencia asignándoles diferentes colores. Hay que mencionar, que a pesar de la diferenciación por grupos (que se corresponde básicamente con la pertenencia a cada uno de los cuatro distritos en los que está compuesto Pasaia), estos grupos mantienen múltiples conexiones con el resto de los grupos, formando entre todos un conglomerado bastante compacto. Paralelamente, también tenemos un par de subgrupos alejados del gran conglomerado en el que está la mayoría de las personas. Estos dos subgrupos se corresponden, por un lado, con el grupo de estudiantes de máster con el que realizamos la prueba piloto y que están invitados a participar como observadores de la experiencia, y, por otro, con los integrantes del grupo de investigación que no pertenecen a la comunidad. Existen otros individuos desconectados, a modo de satélites, o con alguna relación aislada. Estos son excepciones que están unidos por intereses específicos como, por ejemplo, el ser aficionados a la fotografía de paisajes o ser amigos de algún miembro de la comunidad en concreto.

En cuarto lugar, uno de los integrantes del grupo de investigación ha realizado una estancia en la estancia en la Museum Studies School de la Universidad de Leicester bajo la tutela de Ross Parry, con el fin de que el proyecto fuese revisado por académicos expertos en el tema y obtener recomendaciones de mejora. El proyecto suscitó bastante interés en la School por su carácter novedoso en el uso de las redes sociales para interactuar con una comunidad preexistente, pequeña y circunscrita a un territorio.

En quinto lugar, debido a que no todos los vecinos son usuarios de Internet, y no tienen acceso a lo que se hace online, hemos considerado imprescindible encontrar la manera de hacerles partícipes también a ellos del retrato transmedia que estamos haciendo, darles un cauce para que su participación sea posible.

Así, en el verano de 2012 comenzamos una ronda de exposiciones coincidiendo con las fiestas de cada distrito del municipio. En la preparación de estas exposiciones hemos echado mano de los contenidos que se han ido compartiendo en Facebook y de los vídeos con las entrevistas a los vecinos, contando con la pertinente autorización para ello. De hecho, la disposición de las personas agregadas al Facebook de Pasaialdea Irudikatzen ha sido increíble, todo el mundo ha dado el consentimiento para utilizar sus materiales, y no sólo eso, sino que con motivo de las exposiciones nos han enviado más materiales e incluso, fotos con mejor resolución que la versión publicada en el Facebook para que pudiésemos hacer, por ejemplo, copias en papel de mayor tamaño.

Por parte de las comisiones de fiestas hemos tenido un apoyo incondicional; nos han cedido locales municipales y han incluido la exposición en todos los programas de fiestas. Varios periódicos<sup>5</sup>, el espacio interactivo de la cultura vasca creado por el Gobierno Vasco Kulturklik<sup>6</sup>, la emisora de radio Urdin Irratia y otros medios de comunicación han informado sobre las exposiciones.

La respuesta de los miembros de la comunidad que no son usuarios de Internet ha sido impresionante. En el distrito de San Pedro por ejemplo, desde la comisión de fiestas se pusieron en contacto con una persona que ha es-

---

<sup>5</sup> <http://www.diariovasco.com/v/20120807/pasaia-errenteria/exito-muestras-retrospectivas-pasaialdea-20120807.html> [consulta: 22 de mayo de 2013].

<sup>6</sup> <http://www.kulturklik.euskadi.net/lang/es/pasaialdea-irudikatzen-fototekaren-jaie-tako-argazkiak-pasaialdea-irudikatzen-fotos-de-fiestas-de-la-fototeca> [consulta: 22 de mayo de 2013].

tado recogiendo fotos de los vecinos durante años para que aportara a la exposición fotos de fiestas antiguas. De este modo se han sumado 50 fotografías a la exposición. En el distrito de San Juan, incluso nos llamaron por teléfono regañándonos porque se habían enterado por el programa de fiestas de las exposiciones y no les iba a dar tiempo a traer dos cuadros que querían exhibir.

Han sido numerosas las personas que han visitado las exposiciones y nos han llegado a pedir copias de las fotos con lágrimas en los ojos por la emoción. Muchas personas vinieron varias veces acompañando a otras personas para que viesen las fotos, dando pie a grupitos que comentaban viejas historias cuando observaban las imágenes.

Un miembro del grupo de investigación estuvo realizando anotaciones en su diario de campo de lo que iba pasando, si bien todas esas historias contadas en los círculos más íntimos no se pudieron registrar. Estábamos provistos de aparatos para grabar, pero una vez inmersos en el contexto, vimos que no tenía sentido romper la experiencia que los vecinos estaban viviendo introduciendo una cámara de vídeo o un grabador de audio, y nos limitamos a formar parte de esos grupos y comentar con ellos.

Exceptuando en la exposición de San Pedro (por motivos de espacio físico), en el resto dispusimos unas hojas para que los visitantes escribieran el nombre de aquellas personas que identificaban en las fotografías o añadiesen cualquier otro dato que pudiesen aportar (año o anécdotas relacionadas, etcétera). Esto nos ayudó a recoger nueva información para compartirla más adelante en Internet, retroalimentando así la parte del retrato de Pasaialdea que se está haciendo online (tal como se puede observar en el gráfico 1). Asimismo, esas anotaciones ayudaban también a los propios visitantes a reconocer a personas de las fotografías, y hacerles recordar más historias.

Paralelamente, consideramos importante poner de relieve que durante las exposiciones hubo gente que nos dio sus datos para luego pasarnos fotos y otros materiales. Una vecina, incluso, nos trajo a la propia exposición una carpeta gigantesca llena de fotos para que las escaneáramos con tiempo y se las devolviésemos cuando acabáramos. Por otra parte, ha habido individuos y asociaciones que se han preocupado de recoger material gráfico, objetos, etcétera en los últimos años, y estos también se pusieron en contacto con nosotras para contarnos lo que hacían y proponer posibles proyectos conjuntos a futuro.

Como documento de registro y recopilación del trabajo realizado, se ha realizado un catálogo en el que se recogen todos los contenidos expuestos y

sus referencias. El catálogo se ha compartido online con los vecinos, y también se ha enviado al Ayuntamiento del municipio.

#### 4. CONCLUSIONES

La investigación sigue abierta y sus resultados finales se presentarán en una tesis que viene realizando una doctoranda del grupo de investigación. No obstante, en vista de los análisis realizados hasta el momento, podemos adelantar como resultados provisionales que la propuesta del desarrollo de un retrato transmedia del territorio como motor de una pedagogía pública en participación puede llegar a ser una estrategia válida para un museo pequeño, como es el caso del Mater.

El uso de la red social Facebook para compartir bienes patrimoniales visuales (fotos y vídeos) e imágenes de objetos, paisajes, etcétera, de interés cultural, histórico o natural, se ha demostrado como un medio eficaz para llegar a la comunidad e involucrarla en un proceso de negociación de significados sobre su patrimonio. A través de la interacción online se ha conseguido establecer una nueva vía de comunicación e intercambio de contenidos, centrada en el patrimonio de Pasaia con sus vecinos, pero también con aquellas personas que viviendo en otras partes del estado y del mundo, están ligadas a Pasaia.

La constitución de la red social de los agregados en el Facebook de Pasaialdea Irudikatzen en comunidad online sucedió desde el principio, debido a que se fue invitando a sujetos que ya eran miembros de una comunidad offline, es decir; eran vecinos o personas estrechamente relacionadas con Pasaia. Y el «efecto bola de nieve» vino de la mano, unos participantes iban invitando a otros, y así sucesivamente. Los que iban uniéndose a la red invitaban, a su vez, a sus contactos, e incluso hemos detectado algunas personas que han abierto el perfil de Facebook para poder seguir lo que se estaba compartiendo en él. Las aportaciones que hacen directamente en el muro de Pasaialdea son bastante tímidas excepto cuando hay un suceso excepcional como la visita de una manada de delfines a la bahía. En esos casos se observa un incremento importante de la actividad y el deseo de compartir imágenes y comentarios con el resto de la comunidad. En cualquier caso, es destacable que muchas veces los contactos no publican directamente en nuestro muro, pero nadie ha eliminado ningún contenido que hayamos compartido desde sus muros, ni tampoco hemos recibido ningún mensaje quejándose por haber compartido algo.

Con todas las personas que hemos estado en contacto para pedirles permiso para utilizar sus contenidos en las exposiciones offline, se han mostrado muy dispuestos a ayudarnos.

También sabemos que la participación no solo se puede medir por las evidencias dejadas en Facebook, ya que hemos reconstruido la trayectoria de varios contenidos más allá del espacio online. Por ejemplo, una foto que fue compartida por un contacto en el muro de Pasaialdea Irudikatzen fue impresa por un vecino del distrito de San Juan que se la llevó al dueño de un bar de San Pedro, donde éste estuvo enseñándosela a todos los clientes como si fuera un pequeño tesoro.

Tal como hemos intentado mostrar en el gráfico 1, el retrato transmedia de Pasaia se retroalimenta de manera circular, es decir; lo que está online en el Facebook de Pasaialdea Irudikatzen se hace accesible offline a través de las exposiciones realizadas en cada distrito, y nuevamente, lo recogido offline se comparte online. De esta manera, hemos visto que podemos implicar a la comunidad pasaitarra en el diálogo en torno a su patrimonio de manera muy directa, facilitando su acercamiento y participación con el museo.

Mirando el número de personas que tenemos agregadas (572 actualmente), las microhistorias recogidas, la acogida de las exposiciones y hablando con la gente, hemos podido comprobar que, en general, la gente de todas las edades muestra mucho interés en la vida de la comunidad y sus bienes patrimoniales. A pesar de ello, está claro que el grado de actividad o participación es muy desigual. En este sentido hemos identificado perfiles de personas en función del grado de participación. Estos perfiles van desde el que se corresponde con los vecinos muy activos que pertenecen a diversas asociaciones y se encarga de organizar eventos para los vecinos, tales como una exposición por los 50 años de las regatas de bateleras en San Juan, o la limpieza de la playa del pueblo como una actividad de *auzolana* (actividad de colaboración entre vecinos), hasta el que aún estando interesado por la comunidad se muestra como mero observador que rara vez pasa a participar activamente.

Por otra parte, tenemos que destacar que no todas las personas que están agregadas en el Facebook Pasaialdea Irudikatzen visitaron las exposiciones. Algunas de ellas comentaron más tarde que a pesar de no haber ido a las exposiciones, si se organizaran otras similares en el futuro asistirían. Así que la construcción del retrato es algo dinámico. Observamos, asimismo, que

hay quien se adhiere a la iniciativa en diferentes niveles y con grados de compromiso diversos.

No podemos afirmar que los individuos hayan experimentado una transformación destacable en su participación, pero observando el comportamiento de la comunidad y las evidencias recogidas, sí podemos trazar una evolución y unas tendencias, según las cuales podemos decir que esta línea de trabajo contribuye a la pedagogía pública en participación dentro de la comunidad.

Al mismo tiempo, tenemos que destacar que no solamente la comunidad está cambiando por esta experiencia, sino que una de los integrantes del grupo de investigación y vecina del municipio reconoce también que ella misma está viviendo una transformación. El cambio se ha generado tanto en su rol dentro de la comunidad, por el hecho de estar dinamizando el retrato del territorio, como en ella misma, en la manera en la que entiende su función dentro de la comunidad y en la relación con el barco museo Mater y la asociación Itsas Gela. En un principio, esta investigadora pensaba traspasar la dinamización del retrato al museo, pero a lo largo del proceso se ha dado cuenta de que el seguir con esa dinamización puede ser la aportación que hace al museo y a su comunidad desde adentro.

Ahora mismo, la experiencia sigue funcionando y está evolucionando como si fuera una espiral, creciendo poco a poco y consolidándose. Al mismo tiempo, hay que subrayar que además de la creciente implicación de los vecinos, y la activación de la red de voluntarios interesados en involucrarse en abrir nuevas dimensiones para el retrato transmedia que estamos construyendo, también se han establecido nuevos cauces de comunicación y colaboración entre el barco museo Mater y el Ayuntamiento de Pasaia. Habiéndose obtenido recientemente la cesión de un local municipal de forma permanente para que Itsas Gela lo use entre otras actividades, como espacio de trabajo de Pasaialdea Irudikatzen.

Así, en el futuro cercano podremos centrarnos en dar respuesta a la demanda de los vecinos de conformar una fototeca-mediateca común para toda Pasaia, y abierta a todos los vecinos. Durante las exposiciones pudimos comprobar que los vecinos están dispuestos a compartir sus fotos, historias, etcétera, y aunque aún no tenemos operativa toda la infraestructura necesaria para comenzar a recoger sus aportaciones de forma sistemática y poner lo recogido a disposición de toda la comunidad, estamos en ello y prevemos ponerla durante el año 2013.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, P. (1979) *Museums in motion. An introduction to the history and Functions of Museums*, Nashville: American Association for State and Local History.
- DAVIS, P. S. (1999) *Ecomuseums: a sense of place*, London & New York: Cassells Academic/Leicester University Press.
- GIROUX, G.A. (2003) «Public pedagogy and the politics of resistance: Notes on a critical theory of educational struggle», *Educational Philosophy and Theory*, vol. 35, n. 1, pp. 5-15.
- JENKINS, H. (2006) *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st Century*, Chicago: MacArthur Foundation.
- (2008) *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, Barcelona: Paidós.
- JENKINS, H. y OTROS (2009) *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*, Cambridge: MIT Press.
- LATOUR, B. (2000) «When things strike back: a possible contribution of 'science studies' to the social sciences», *British Journal of Sociology*, v. 51(1), pp. 107-123.
- MENSCH, P. (1992) «Modelos conceituais de museus e sua relação com o patrimônio natural e cultural», *Boletim ICOFOM-LAM*, n. 4/5, pp. 9-10.
- PARRY, R. (2007) *Museums in a Digital Age*, New York: Routledge.
- (2007) *Recoding the museum*, New York: Routledge.
- SANDLIN, J.A. Y OTROS (2011) «Mapping the complexity of the public pedagogy scholarship: 1894-2010», *Review of Educational Research*, vol. 81, n. 3, pp. 338-375.
- SIMONE, N. (2010) *The participatory museum*, Santa Cruz (California): Museum 2.0.
- VON HIPPEL, E. (2005) *Democratizing innovation*, Cambridge: MIT Press.
- WATSON, S. (2007) *Museums and their communities*, London & New York: Routledge.
- WOODWARD, K. (2002) «Concepts of identity and difference», en WOODWARD, K. (ed.) *Identity and difference*, London, Routledge, pp. 7-62.



# ¿Hacia una Gestión de Museos en Red (MGMenRED)?: postcrisis, *benchmarking* y Euskal Hiria

Igor Calzada / Karmele Barandiaran

Doctor, University of Oxford, UK y Fundación Ikerbasque / Experta en museología

## 1. CRISIS Y POSTCRISIS: EL DETERIORO DEL ESTADO DE BIENESTAR y SUS CONSECUENCIAS PARA LOS MUSEOS

Podríamos empezar a ofrecer recetas de cómo los museos (tal y como los hemos conocido hasta la fecha) podrían adaptarse a la nueva situación macroeconómica caracterizada por una recesión sin precedentes (según ya muchos economistas globales y locales). Pero tal vez lo mejor que podamos hacer es comenzar a comprender la magnitud de la crisis y sus consecuencias, trazando una línea que sabemos que comenzó en el 2009 pero que ni los economistas se ponen de acuerdo cuándo finalizará. La definición del concepto PostCrisis que este artículo quiere aportar, parte de un análisis sobre anteriores crisis económicas que recientemente Antton Perez de Calleja<sup>1</sup> ha realizado. A partir de esa exposición, podemos sostener que el concepto es necesario puesto que responde a un contexto con incierta duración temporal de una recesión económica de «larga cola» sin precedentes; comienza con la crisis inmobiliaria en 2009 y se extiende en un período que definimos como Post. Consideramos que es importante, comenzar con este contexto ya que la propuesta persigue abrir una vía de reflexión que conjuga realismo económico, necesaria gestión y diseño museístico para la época que nos toca y tocará vivir, con una nueva ecuación en sus tres elementos.

El periodo PostCrisis en el que estamos subsumidos, tiene como consecuencia la reducción del gasto público en cultura como consecuencia del deterioro del Estado del Bienestar (Sampedro, 2009) tal y como lo hemos conocido hasta la fecha. Adoptando una postura ideologizada, podríamos decir que es básicamente una consecuencia de las políticas neoliberales que

---

<sup>1</sup> <http://www.clubderomagv.org/debates/20120928> [consulta: 8 de abril de 2013].

nos han traído a esta situación. Argumento que podríamos suscribir en parte, porque la otra parte es que hemos sobredimensionado el sector público, apalancándonos en la capacidad de endeudamiento público «supuestamente» ilimitado en el que todo el sistema estaba inmerso por su inercia y lógica de crecimiento económico «ciego» y uso de los recursos «abundantes». Todavía oímos a políticos y profesionales prever una recuperación y una vuelta a la lógica del pasado basada en la estrategia del crecimiento. Craso error. ¿Cómo podemos incorporar a la práctica museística los cambios económicos y sociales que deberán transitar hacia modelos de decrecimiento? ¿Qué modelos podemos empezar a experimentar?

Comencemos así haciéndonos preguntas tras el claro batacazo al Estado del Bienestar y al gasto público en cultura, ¿qué papel juegan los museos en toda esta dinámica?, ¿pueden seguir los museos ajenos a las dramáticas consecuencias sociales y económicas como puros observadores?, ¿ser depositarios de contar la historia y preservar el patrimonio es la única función de los museos?, ¿y todo ello, si cabe, sin cuestionar el propio modelo de gestión, financiación y participación en los museos? Este artículo, por lo tanto, pretende provocar un debate en torno a lo que ha sido/es/debe ser el museo, como unidad de conservación y difusión del patrimonio cultural.

Pero, ¿cuáles son las consecuencias de la crisis y la PostCrisis para el museo como (1) institución social en el sector cultural de un territorio, como (2) unidad de gestión y como (3) agente facilitador de procesos ciudadanos? En definitiva, ¿cómo podríamos reformular la función y el lugar del museo en un Estado del Bienestar PostCrisis?

Algunas ideas preliminares que podrían centrar el debate: ¿cuál es la función principal de un museo? (Côté, 2010), ¿podría coproducir una función comunitaria y de gestión del patrimonio mediante alguna fórmula de gestión novedosa? O dicho de otra manera ¿los museos tienen que tener titularidad pública vs privada? Y si fuesen sociales, es decir, buscando la incorporación de otros *stakeholders* o grupos de interés (ciudadanos, empresas, profesionales, asociaciones...), ¿cuál sería la red de *stakeholders* de un museo de nuestro entorno?

En resumen:

- La función del museo en el Estado del Bienestar PostCrisis.
- ¿Cómo puede aprovechar un museo la Gestión en Red como paradigma de la innovación abierta, para sus procesos internos y externos de gestión?

- ¿Qué modelo comunitario de gobernanza (financiación y participación) de economía real para los museos se podría empezar a diseñar e implementar? (¿*crowdfunding* y procomún?).

Seguramente fue de manera muy lúcida y visionaria, Jeremy Rifkin el que abrió las puertas al concepto de red en el sector cultural en su *La Era del Acceso* (2000). Pero en la era digital, el acceso deberá poner de nuevo al espacio físico en primer lugar para hibridarlo con las redes sociales digitales que tan rápido y de manera tan intensa han irrumpido en la vida de cualquier ciudadano. En el siguiente capítulo se tratará de estos espacios que se denominarán «Espacios de Interacción y Encuentro», que los museos también constituyen.

A continuación se realiza un *benchmarking* territorial comparado de cuatro territorios: Reino Unido, Quebec, Portugal y Catalunya. De los cuales se analizarán cuatro factores que son los que constituyen la estructura de la propuesta central de este artículo que es el Modelo de Gestión de Museos en Red (MGMenRed): (1) Estrategia, (2) Gobernanza, (3) Redes y (4) Gestión.

En el último capítulo, se presenta un análisis DAFO de los museos en el ámbito global de la Ciudad-Región Vasca o Euskal Hiria (Calzada, 2011: 33) a través de factores que pudiesen tener incidencia para diversos Modelos de Gestión de Museos en Red.

## 2. REPENSAR EL MUSEO: ESPACIOS DE INTERACCIÓN Y ENCUENTRO

Es el fin de una sociedad marcada por una gran dependencia de la administración pública, en la que el 65% de la financiación del Estado recae en educación, sanidad, pensiones y subsidios, una sociedad que se ve obligada a reinventarse a sí misma y a buscar nuevas formas de pervivencia ante la paulatina desaparición de los fondos públicos y, por ende, del Estado del Bienestar, en un contexto de «Estado de Malestar»<sup>2</sup> en el que la sociedad civil reivindica cada vez con mayor fuerza su protagonismo y participación en el sistema de gobernanza.

El sector museístico, especialmente dependiente de la financiación pública, no está exento de esta influencia y desde hace cuatro años también

---

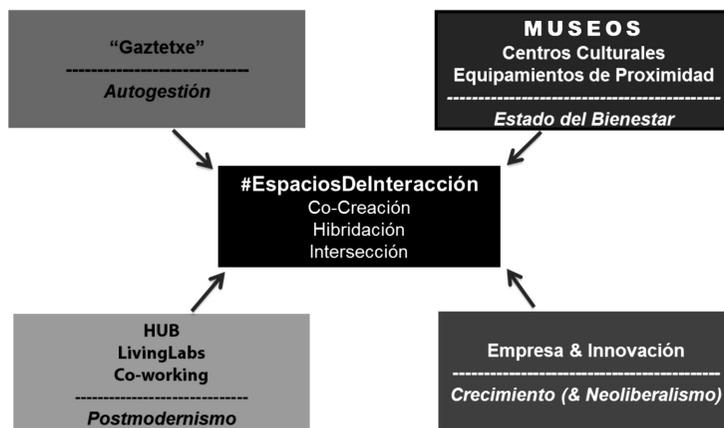
<sup>2</sup> Castells, Manuel «Estado de malestar», en *La Vanguardia*, 1 de septiembre de 2012.

sufre importantes reducciones presupuestarias que han acarreado consecuencias muy diversas: despidos de personal, congelación de salarios, reducción de horarios de apertura, cierres de salas o de museos enteros, reducción del número de exposiciones o alargamiento de éstas, reducción de actividades, reducción de gasto corriente, congelación de adquisición de obra, desaparición de catálogos, aumento de tarifas a grupos, etcétera.

La actual situación PostCrisis está caracterizada por (1) el replanteamiento de las infraestructuras mediante la nueva emergencia del nuevo valor del espacio (Jacobs, 2011) y (2) por la comprensión del público/usuario/ciudadano en las claves de la Sociedad-Red (Castells, 2005). Sobra decir que los museos tradicionales han muerto, aquellos que miran a sus colecciones y son puros contenedores de patrimonio. Los museos se están reinventando, buscan su propia personalidad, su discurso y nuevas maneras de relacionarse con la sociedad, produciéndose reflexiones y cambios en aspectos tanto de tipo estratégico, como relacional o de gestión.

Lo cierto es que los nuevos tiempos fomentan nuevos hábitos experienciales (¿consumo y uso?) de la cultura. Centros como Media-Lab Prado o Tabakalera de Madrid, comienzan a situarse en espacios transfronterizos donde tiene lugar una remezcla de disciplinas creativas. Se trata de espacios que fomentan la interrelación con los grupos de interés para crear producciones de formatos nuevos en proyectos que aúnan tecnología, espacio público y participación ciudadana. Se está dando una marcada tendencia de crear mayor interdependencia e interacción entre los diversos agentes que son los Espacios de Encuentro y de Interacción (Calzada, 2012) de carácter interdisciplinar, intergeneracional e incluso interideológico.

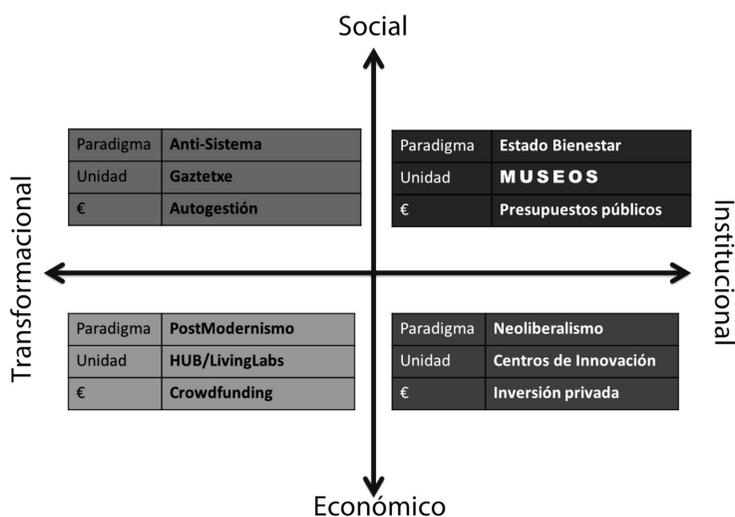
Gráfico 1. Espacios de Encuentro y de Interacción.



Fuente: Igor Calzada.

Se trata de espacios que están emergiendo entre la intersección de cuatro prácticas hasta la fecha fragmentados: público, privada, antisistema y «post-moderno».

Gráfico 2. Hibridación entre cuatro prácticas hasta ahora fragmentadas.



Fuente: Igor Calzada.

Evidentemente, todos estos cambios, influyen también en los propios museos, porque la reinención de las instituciones museísticas no pasa únicamente por definir su orientación y función, sino también por su voluntad de expandirse y abrir sus puertas a la sociedad y a los actores que la conforman, sean públicos o privados. El verdadero cambio en los museos vendrá de la mano de la innovación social como mecanismo vertebrador del desarrollo económico, cohesión social y democratización de la cultura, siempre y cuando suponga una transformación social (Calzada, 2011). Esto significa que el museo sería el catalizador y dinamizador de los diversos grupos de interés (*stakeholders*) alrededor de dominios temáticos particulares: comunidades civiles, creadores, voluntarios, instituciones académicas, administración pública, patrocinadores, empresas, proveedores y los gestores del museo. El museo sería garante de consolidar esas redes de confianza de *stakeholders* para lograr un intenso capital social y una nueva reconfiguración en comunidades gloKales (local e internacional) que fueran motor de una sociedad civil más activa y dinámica.

En este sentido, cabe resaltar también la nueva generación de museos de sociedad (Alcalde, Boya y Roigé, 2012), reformulados bajo nuevas interpretaciones más acordes a las realidades de la sociedad de hoy. Una tipología de museo que nos habla de (1) discurso social territorial, (2) multidisciplinariedad en el conocimiento científico, (3) pasado y contemporaneidad, (4) espacio público o (5) comunidad relacional. Los museos de sociedad perfectamente podrían contribuir a la complicitad entre la sociedad y sus valores culturales y patrimoniales como generadores de desarrollo socioeconómico.

Sin embargo, al margen de la definición de las funciones del museo, la gestión de los equipamientos públicos presenta en general una capacidad de retorno mínimo. En el caso de grandes museos las posibilidades de generación de ingresos por actividad comercial y recaudación de fondos por patrocinio son grandes, favoreciendo unos niveles de autosuficiencia importantes. Pero no es así en los museos medianos y pequeños en los que los costes de funcionamiento y mantenimiento son hoy día imposibles de soportar, por lo que habría que buscar nuevas maneras de gestión y financiación. ¿Sería factible una política unificada a nivel local/comarcal entre varios ayuntamientos/agencias de desarrollo con el fin de facilitar la gobernanza conjunta de centros, optimizando recursos, servicios y programaciones comunes y racionalizar gasto en equipamientos socioculturales (museos, centros interpretación, casas cultura, hogares jubilados, ludotecas...)? No conocemos el modelo de gestión idóneo, pero podemos empezar a proponer (1) que debe

considerarse la hibridación de los cuatro tipos de Espacios de Interacción propuestos (gráfico 2) y (2) que deberá basarse en los principios y prácticas de la gestión en red (gráfico 3).

Veamos de qué manera están afrontado algunos museos el contexto de crisis y qué propuestas realizan de cara a los nuevos tiempos.

### 3. **BENCHMARKING TERRITORIAL COMPARADO: REINO UNIDO, QUEBEC, PORTUGAL Y CATALUNYA**

En primer lugar destacar que este contexto de incertidumbre está provocando en la esfera internacional numerosos debates de opinión y reflexión profesional en torno al futuro de los museos. Se cuestionan temas diversos, entre ellos, las funciones que han de cumplir, las relaciones a establecer con las comunidades, los tipos de colaboración profesional, las nuevas formas de financiación, las nuevas organizaciones de trabajo, etcétera.

A continuación presentamos cuatro territorios como trabajo de campo de esta investigación, por su avanzado estado en la línea de trabajo que nos proponemos emprender con nuestro artículo:

#### 3.1. **Museum Association, Reino Unido**

Ante los numerosos recortes presupuestarios desde 2011, Museum Association (MA) está elaborando estadísticas sobre el estado de situación de los museos y su evolución a lo largo de los dos últimos años (Newman and Tourle, 2011). En estos documentos aparecen reflejados los cambios que se están produciendo en torno a presupuestos, personal, servicios y actividades. Este dato parece relevante porque permite hacer un seguimiento y analizar el desarrollo de los museos, conocer su realidad y poder tomar, en su caso, decisiones. Destacamos también la iniciativa *Museum 2020*<sup>3</sup>, que trata sobre los desafíos de futuro de los museos en el Reino Unido y las tendencias a seguir, cómo centrar esfuerzos en diversificar las fuentes de ingresos, desarrollar audiencias y buscar la excelencia en los servicios.

---

<sup>3</sup> <http://www.museumsassociation.org/museums2020>

### 3.2. **Société des Musées Québécois, Canada**

En los museos del territorio de Quebec (Canadá), la falta de financiación ha provocado cada vez mayores dificultades para mantener los estándares de excelencia y en algunos casos sólo hay capacidad para mantener las actividades básicas. «En este territorio el ámbito patrimonial se viene apoyando sobre tres pilares básicos: la financiación pública, una mano de obra dedicada y una gran bolsa de voluntariado. La combinación de los tres pilares es lo que garantiza la pervivencia porque a su vez pueden ser fuente de precariedad. La ausencia o la disminución de uno de estos pilares será un factor de riesgo por lo que su mantenimiento es vital para que el ámbito patrimonial pueda mantener su nivel de actividad» (Institut de la statistique du Québec, 2010).

En 2009 La Société de Musées Québécois (SMQ) organiza un proceso de consulta, durante dos años, sobre el futuro de los museos de Quebec. En dicha consulta las cuestiones planteadas fueron, entre otras: «¿Cuál es el lugar del museo en la sociedad contemporánea?, ¿cómo garantizar el cumplimiento de nuestros mandatos múltiples, mientras que los recursos financieros son cada vez más escaso?, ¿qué deseamos los profesionales para el futuro?». Como resultado del proceso se adoptan 73 recomendaciones (Société de Musées Québécois, 2012) dirigidas a las administraciones públicas. Con objeto de buscar apoyo público, la SMQ posiciona a las instituciones museísticas como una riqueza cultural de primer orden y propone correctivos y estrategias para reactivar no sólo la dinámica cultural de Québec sino también para contribuir a su desarrollo social, económico y turístico. Las 73 recomendaciones se despliegan en diez grandes ejes: financiación, estrategia en red, recursos humanos, colecciones, oferta museística, públicos, investigación, tecnologías, internacional y desarrollo sostenible.

### 3.3. **Red Portuguesa de Museos y la Red de Museus de Algarve, Portugal**

La Red Portuguesa de Museos (RPM) fue creada en el año 2000, fruto de la política museológica promovida por el Ministerio de Cultura. Posibilita una nueva recalificación de los museos y la profesionalización del sector. «Es importante señalar la creación de una filosofía basada en la ‘cultura de calidad’ que la RPM ha logrado introducir y/o reforzar en los museos portu-

gueses, publicando manuales de buenas prácticas y documentos orientadores para la acción museológica, que han favorecido la autoevaluación y la (re)organización interna de los museos» (Camacho, 2008, 130). A pesar de todo, el contexto crisis ha provocado una gran reducción en el presupuesto público, quedando hoy día el proyecto ralentizado.

Sin embargo, una iniciativa promovida por museos de proximidad regional como es la Red de Museos de Algarve (2007), sobrevive en este escenario de crisis ejemplificando una nueva realidad de articulación y cooperación entre museos. Nacida en 2007 al amparo de la Red Portuguesa de Museos, se trata de una red museística liderada por la voluntad y el compromiso de personal de museos y organizada de manera informal, desde la que se involucra en la medida de lo posible a los organismos públicos locales.

#### 3.4. Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya

Catalunya también padece de recortes presupuestarios públicos lo que provoca la revisión del Plan de Museus de 2009. Así, en marzo de 2012 se presenta el borrador *Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya* (Generalitat de Catalunya, 2012), aún en proceso de estudio, con el fin de tomar medidas en la ordenación y estructuración de los museos catalanes. Este plan agrupa a los museos temática y geográficamente en constelaciones y redes territoriales. Así mismo, propone la creación de la Agència Catalana del Patrimoni Cultural, organismo encargado de la gestión de museos y monumentos, fomenta la cooperación entre instituciones y agentes públicos y privados, impulsando la cooperación territorial. El *Nou Pla de Museus* considera el patrimonio cultural como motor económico del territorio y su objetivo es proponer una gestión basada en criterios de eficiencia y sostenibilidad.

Parece que los museos tienden a tomar conciencia de que un ciclo nuevo está emergiendo. Ahora bien, ¿cómo articular y construir un Modelo de Gestión de Museo en Red (MGMenRed) con un marco de actuación que abarque los parámetros necesarios desde niveles macro (estratégicos) hasta niveles micro (operativos)?

En respuesta a ello proponemos cuatro factores clave con el objetivo de ir construyendo la estructura de un Modelo de Gestión de Museo en Red (MGMenRed):

FACTOR 1:	ESTRATEGIA	<b>Decisiones:</b> posicionamiento estratégico, visión y prospectiva.
FACTOR 2:	GOBERNANZA	<b>Relaciones</b> de poder entre administración pública, sector privado y sociedad civil. Financiación público-privada.
FACTOR 3:	REDES	<b>Agentes:</b> colaboración y alianza de grupos de interés (stakeholders): comunidades cívicas, creadores, voluntarios, instituciones académicas, administración pública, patrocinadores, empresas, proveedores y gestores del museo.
FACTOR 4:	GESTIÓN	<b>Operativa:</b> sistemas de gestión, organización interna, personal, proyectos, calidad, colecciones, conservación y seguridad, etcétera.

A partir de los cuatro factores, presentamos un despliegue de subfactores como principal aportación del *benchmarking* desde las buenas prácticas extraídas:

FACTOR 1. ESTRATEGIA	SUBFACTOR 1.1.	Posicionamiento estratégico territorial del patrimonio cultural como un bien común (procomún).
	SUBFACTOR 1.2.	El patrimonio cultural, recurso estratégico para el desarrollo del sector turístico.
	SUBFACTOR 1.3.	Internacionalización.
FACTOR 2. GOBERNANZA	SUBFACTOR 2.1.	Participación de agentes transectoriales en la planificación museística.
	SUBFACTOR 2.2.	La sostenibilidad como principio de actuación museística.
	SUBFACTOR 2.3.	Búsqueda de nuevos modos de financiación.

FACTOR 3. REDES	SUBFACTOR 3.1.	La educación y sensibilización del patrimonio cultural.
	SUBFACTOR 3.2.	Las redes de museos.
FACTOR 4. GESTIÓN	SUBFACTOR 4.1.	Sistematización y excelencia de la gestión.
	SUBFACTOR 4.2.	La formación profesional del sector museístico.
	SUBFACTOR 4.3.	Proyectos en red.

### *Factor 1. Estrategia*

#### *Subfactor 1.1. Posicionamiento estratégico territorial del patrimonio cultural como un bien común (procomún).*

El patrimonio cultural considerado como bien común (procomún), puede ayudar a la cohesión social suscitando un sentido de pertenencia, de tal forma que la sociedad se sienta partícipe de su cuidado y se comprometa con él. A su vez, puede estimular el desarrollo económico de un territorio siempre que vaya acompañada de políticas públicas que fomenten una gestión interrelacionada entre diversas áreas institucionales, comunidades y sectores económicos locales (cultura, turismo, medioambiente, educación, innovación, comercio, industria, infraestructuras...).

Buena práctica: la Société de Musées Québécois ha elaborado manifiestos de reivindicación que demuestran la aportación de los museos y del patrimonio cultural en el desarrollo de la sociedad. Los documentos presentados a las administraciones públicas, incluyen datos sobre los retornos económicos, sociales, culturales y educativos, que avalan la contribución de los museos a la ciudadanía y la necesidad de tratar el patrimonio cultural como un bien común y necesario para preservarlo cara a generaciones futuras (Société de Musées Québécois, 2011).

#### *Subfactor 1.2. El patrimonio cultural, recurso estratégico para el desarrollo del sector turístico.*

El gran auge del turismo cultural se debe a la creciente demanda de conocer culturas y territorios, constituyendo el patrimonio un recurso turístico clave.

Buena práctica: el Nuevo Plan de Museos de Catalunya (Generalitat de Catalunya, 2011), considera el patrimonio cultural como motor económico, siendo pilar determinante para la industria turística. A esto se une el Plan Estratégico Cultura 2021 que propone cuestiones de debate en el ámbito de patrimonio cultural y natural, con la novedad de tratar de manera integral el territorio, la dinamización del sistema de forma integral y con una visión de futuro (Generalitat de Catalunya, 2011).

### *Subfactor 1.3. Internacionalización.*

El ámbito internacional es un escenario en el que las alianzas son claves para la cooperación transnacional, se requiere una gran movilidad y una alta cualificación profesional.

Buena práctica: la Société de Musées Québécois recomienda como estrategia (nº 68) impulsar la presencia de la red de museos en la escena internacional para el intercambio de conocimientos, producción de proyectos en común y exportación de realizaciones de Quebec. Para ello aconseja a las instituciones museísticas que pongan en valor su potencial de creatividad y que mantengan la calidad de programación. Así mismo, propone mantener y diversificar las alianzas institucionales de carácter internacional, como Canadá-Francia.

## *Factor 2. Gobernanza*

### *Subfactor 2.1. Participación de agentes transectoriales en la planificación museística.*

La participación en la planificación museística a través de procesos de reflexión y debate protagonizado por todos los agentes que intervienen en el desarrollo y gobernanza del patrimonio cultural favorecería la cohesión del sector y la implicación institucional, social y privada.

Buena práctica: Museums Association ha puesto en marcha la iniciativa Museums 2020, a fin de ir creando entre profesionales de museos, financiadores, responsables políticos e interesados una visión para los museos del Reino Unido. Se abordan diversas estrategias acerca de cómo mejorar su funcionamiento, lograr un mayor impacto en sus actividades, generar bienestar del individuo, trabajar con comunidades activas y facilitar el acceso al conocimiento.

### *Subfactor 2.2. La sostenibilidad como principio de actuación museística.*

Entre las recomendaciones adoptadas en la reunión internacional de UNESCO (2012) por parte de expertos en museos y colecciones, se propone el fortalecimiento de las políticas de los museos relativas al desarrollo sostenible, así como a la transformación social y la participación de la comunidad.

Buena práctica: el Ministerio de Cultura de Quebec (2011) impulsa la política de desarrollo sostenible para las instituciones museísticas. Iniciada con experiencias piloto en 2010, incluye, entre otros: gobernanza, recursos humanos, actividades y comunicación, implicación social, material expositivo y edificios.

### *Subfactor 2.3. Búsqueda de nuevos modos de financiación.*

Los museos contarán con nuevas formas de financiación público-privada para la realización de actividades y la generación de ingresos propios. Al contrario que los grandes museos, en los museos medianos y pequeños la clave para la subsistencia estaría en la diversificación de canales de financiación.

Buena práctica: la propuesta Bases del Nou Plan de Museus de Catalunya, establece el patrocinio como uno de los recursos nacionales de apoyo a los museos, orientando las actividades de los museos a las acciones de patrocinio.

## *Factor 3. Red*

### *Subfactor 3.1. La educación y sensibilización del patrimonio cultural.*

El patrimonio cultural es un bien común que nos habla sobre la memoria humana en el territorio. Su preservación de cara a las generaciones futuras debería, por un lado, implicar el compromiso por parte de las instituciones educativas, culturales y políticas, y, por otro, integrar desde la edad infantil acciones y programas curriculares para el conocimiento, sensibilización social y apropiación del patrimonio.

Buena práctica: en el Reino Unido, según encuestas de opinión realizadas en 2004, el 85% de los padres consideran el museo como el espacio más

fiable de información y conocimiento para educar a sus hijos, después de las escuelas y las bibliotecas. Así, solicitan integrar las visitas escolares en el Curriculum nacional<sup>4</sup>.

### *Subfactor 3.2. Las redes de museos.*

Las redes museísticas son la modalidad de gestión más trabajadas en los museos de nuestro país en los últimos 15-20 años, con unas tipologías de relación y objetivos muy diversificados. Estas redes temáticas o geográficas son consecuencia bien de políticas institucionales, en cuyo caso se ponen a disposición soportes y recursos diversos, bien de voluntades de profesionales en los que son las propias personas las que deben liderar el proyecto, es el caso de la red de museos del Alto Pirineo Catalán (Abella, 2007) y la Red de Museos de Algarve.

Buena práctica: Catalunya es el territorio con mayor experiencia en redes de museos. Con muchísimos años de bagaje, se ha originado desde los años noventa una sucesión de redes de acuerdo a objetivos muy diversos.

## *Factor 4. Gestión*

### *Subfactor 4.1. Sistematización y excelencia de la gestión.*

El uso de herramientas tecnológicas y procedimientos sistemáticos comunes para la gestión y evaluación de museos de un territorio, favorecería la excelencia en la gestión de actividades y servicios. Facilitaría la implantación de estándares de calidad y útiles para mediciones de impactos (económico, social, cultural y turístico).

Buena práctica: Arts Council England propone para la recuperación del sector la excelencia en los servicios de los museos como prioridad para los próximos años. Ofrece un programa de mejora a los museos regionales para que implementen estándares de excelencia con el objetivo de atraer más visitantes y maximizar los beneficios con las comunidades. Para ello propor-

---

<sup>4</sup> *A Manifesto for Museums. Building Outstanding Museums for the 21st Century.* [http://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/manifesto\\_for\\_museums.pdf](http://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/manifesto_for_museums.pdf) [consulta: 8 de abril de 2013].

ciona una red nacional de asesoramiento profesional a todos los museos, en particular el apoyo a los museos más pequeños.

#### *Subfactor 4.2. La formación profesional del sector museístico.*

En los últimos años numerosas asociaciones y redes profesionales se han centrado en inversiones de mejora y calidad de los servicios de atención, gestión y acceso a colecciones. Han mejorado significativamente sus capacidades profesionales.

Buena práctica: Museum Association de Reino Unido, busca el desarrollo profesional en el ámbito de museos. Ofrece la capacitación profesional a través de numerosas actividades formativas. A destacar el Plan de Formación Continua (CPD) especializado en el sector.

#### *Subfactor 4.3. Proyectos en red.*

El sector museístico plantea nuevos retos a la hora de repensar los formatos de actividad. La dinamización de las colecciones patrimoniales e investigaciones abarca un gran abanico de posibilidades y de formatos para la colaboración. Proyectos compartidos en red constituyen una gran solución de acceso a las colecciones y al patrimonio cultural.

Buena práctica: La Red virtual de colecciones de Quebec, Réseau Info-Muse, es una plataforma dependiente de la Société de Musées Québécois, donde se puede interactuar con las colecciones de numerosos museos y propuesta de exposiciones virtuales, itinerarios temáticos, etcétera.

En conclusión, estos cuatro territorios, objetos de *benchmarking*, se están vertebrando desde una visión muy amplia y compleja, en la que destacan desde propuestas de orden estratégico hasta aquellas que son meramente de gestión. El cambio está en que no sólo se llevan a cabo con fines de explotación compartida para proyectos puntuales, sino que todo parece indicar que se buscan nuevas fórmulas de organización, de ordenación conceptual, de gestión, de relaciones, de financiación, que van avanzando hacia la configuración de una gestión en red.

Entonces, ¿qué significaría gestionar en red? Proponemos el Modelo de Gestión de Museos en Red (MGMenRed) en sus bases y elementos.

#### 4. **¿HACIA UN MODELO DE GESTIÓN DE MUSEOS EN RED (MGMenRed)?: ESTRATEGIA, GOBERNANZA, RED Y GESTIÓN**

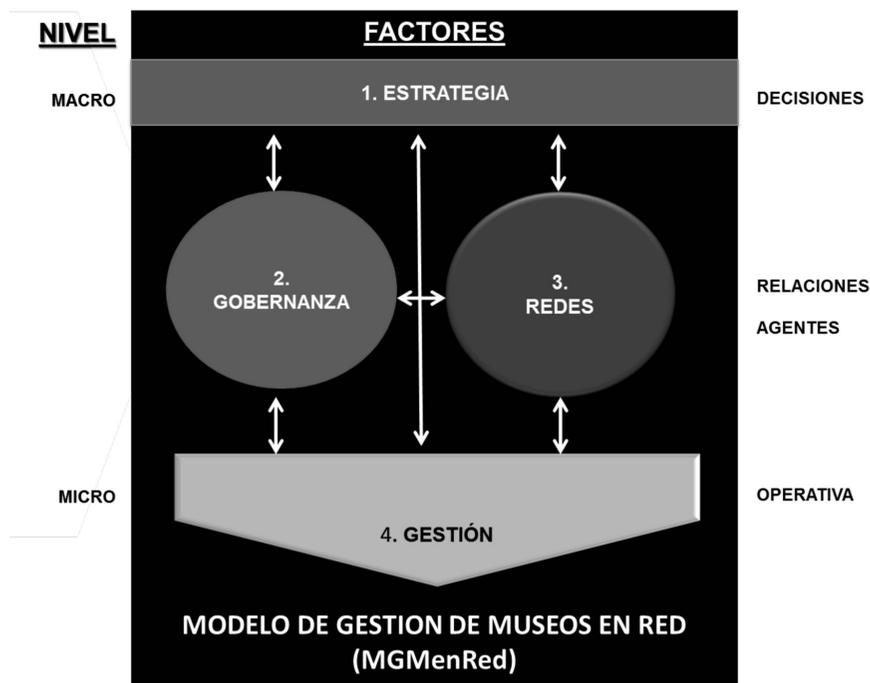
Como ya hemos visto, el sector museístico no está exento de los nuevos cambios globales que se han reflejado sobre todo a lo largo de los últimos veinte años. La revolución tecnológica de los años 80 supuso la aparición de nuevas formas de trabajo y de relaciones socioculturales que también afectó a los museos. Lo cierto es que los museos desde mediados del siglo XX están constantemente reinventándose y la vanguardia museística ha ido evolucionando en paralelo a los nuevos cambios. Desde la organización tradicional y jerárquica, se pasó a la organización donde la participación en redes sociales afectó a las formas de trabajo internas –museo2.0–. De ahí, los museos de última generación parece que proponen formas de trabajo basadas en alianzas y colaboraciones –¿MuseoRed?–. «Para que las redes funcionen, el museo necesita de un modelo organizativo basado en la gestión compartida, con flujos y relaciones que afectan a la organización, crean valor añadido y, por ende, mayor experiencia» (Barandiaran y Calzada, 2011: 133).

Un modelo organizativo está irrumpiendo con nuevas actitudes en la gestión cultural y museística, caracterizada por un entorno cambiante, impredecible y complejo, en el que las formas de trabajo tradicionales ya no sirven y donde compartir e intercambiar la información se convierte en la base para el desarrollo de los proyectos (Bonet and Donato, 2011: 9). La Gestión de Museos en Red podría ser una de las formas de organización y funcionamiento de los museos en el territorio, una nueva organización que opera en red interna y externamente que presenta las siguientes características:

- a) Vinculada con estrategias territoriales y políticas públicas.
- b) Interrelacionada con las comunidades civiles, agentes públicos y privados.
- c) Con una base tecnológica integral para su gestión y evaluación.
- d) Compartiendo archivos/proyectos en red y creando redes de conocimiento.

El MGMenRed se configura como un mecanismo de articulación de los cuatro factores arriba mencionados, con el siguiente esquema de interrelación:

Gráfico 3. Modelo de Gestión de Museos en Red (MGMenRed).



Fuente: Igor Calzada.

La red es, por definición, más una forma de organizarse, que una organización o entidad en sí misma [...]. Una red agrupa alrededor de un sistema virtual o tangible, a una serie de personas que comparten intereses comunes y que, de algún modo, operan en un mismo ámbito temático (o incluso territorial). Es de la riqueza del intercambio entre estos individuos de donde van a surgir los beneficios para todos y cada uno de los que participan en el proyecto de cooperación (Brun, Benito y Canut, 2008: 82-84).

Por supuesto, el MGMenRed es una propuesta preliminar que debería aplicar principios y metodologías participativas del *Action Research* y del *Design Thinking* para su correcta implementación en los ámbitos institucionales y territoriales a aplicar. No consideramos que existe un único MGMenRed; es más, a partir de este artículo los autores prevén seguir realizando investigación activa para dar con las fórmulas operativas *ad-hoc* de esta manera de concebir y gestionar los museos en un escenario plagado de retos y limitaciones, que habrá que saber afrontar con imaginación y osadía.

## 5. ... EN LA ¿EUSKAL HIRIA?

Pero por ¿dónde comenzar a aplicar el citado MGMenRed?

Este artículo se ha dado un ámbito geográfico-institucional concreto: se trata de la Ciudad-Región Vasca o Euskal Hiria (Calzada, 2011: 33). Al referirnos al ámbito de aplicación consideramos que el propio territorio debe contener una definición «en red». Es por ello que Euskal Hiria es el territorio reticular interconectado en el que podríamos comenzar a intervenir e implementar dicho modelo. Por Euskal Hiria entendemos: Comunidad Autónoma del País Vasco, Comunidad Foral de Navarra, el País Vasco francés-Iparralde, Diáspora y CyberEuskadi.

Euskal Hiria (en breve se celebrará su undécimo Congreso <http://www.euskalhiria.org>) con un planteamiento en total coherencia con la Gestión en Red que en este artículo se propone, en donde: realizar proyectos en escala y dimensión reticular variable (local, provincial, temático) que busquen propuestas analíticas, posibilistas y estratégicas.

Nos gustaría finalizar con el DAFO del sector museístico global de la Euskal Hiria. Ejercicio que nos permitirá tal y como hemos venido diciendo en todo este trabajo, diseñar proyectos *ad-hoc* específicos en este ámbito reticular territorial.

Por lo tanto, este DAFO es el final de este artículo, y el inicio de un profundo trabajo de investigación empírico que tendrá por objeto concretar sus conclusiones e ir hacia un diseño de museo desde la acción y la estrategia, de manera conjunta.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
COMUNIDAD AUTÓNOMA PAIS VASCO,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad del patrimonio cultural como posicionamiento estratégico territorial.</li> <li>2. Capitalidad cultural DSS2016, con proyecto específico de patrimonio cultural (ej. réplica Nao Ballenera San Juan ) para activación de nuevas formas de trabajo, discurso territorial, interrelación de agentes y turismo cultural.</li> <li>3. Red transfronteriza.</li> <li>4. Demandá en la gestión de proyectos en red.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desmantelamiento del Estado del Bienestar: reducciones presupuestarias en administración pública.</li> <li>2. Fuerte profesionalización en Europa del sector museístico con la excelencia como uno de los objetivos principales.</li> <li>3. Escasa proyección exterior y redes internacionales.</li> <li>4. Necesidad de reforzar aptitudes lingüísticas para operar en ámbito internacional.</li> </ol>
<b>EUSKAL HIRIA</b>		
IPARRALDE,		
DIÁSPORA,		
CYBEREUSKADI		
PUNTOS FUERTES		PUNTOS DÉBILES
COMUNIDAD AUTÓNOMA PAIS VASCO,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntad de colaboración entre profesionales de museos para desarrollo de proyectos conjuntos.</li> <li>2. Plan de Ordenación de Museos de Gipuzkoa<sup>6</sup>: posible vía a activación en red, excelencia y profesionalización.</li> <li>3. Creación en 2011 de Bizkaikoa, centro de gestión y recursos museísticos para Bizkaia.</li> <li>4. Plan Director de Museos de Alava<sup>7</sup>.</li> <li>5. Activada en 2012 desde Gobierno Vasco la certificación para museos y colecciones de Euskadi: posible vía hacia la excelencia.</li> <li>6. Fuerte cultura PYME transferible a museos.</li> <li>7. Progresiva implantación de herramienta de gestión de colecciones Ensieme.</li> <li>8. Gran diversificación en dimensión y tipologías de museos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 60% de museos dependen de administración pública.</li> <li>2. Inexistente debate sectorial.</li> <li>3. LTH: fragmentación administrativa e institucional<sup>8</sup>.</li> <li>4. Carencia de herramientas sistemáticas para la gestión integral y evaluación de museos.</li> <li>5. Carencia de Plan de Formación y reciclaje profesional.</li> <li>6. En museos medianos y pequeños, carencia de personal profesional especializado en las diversas funciones museísticas.</li> <li>7. Fragilidad en la estructura de trabajo en red: nuevas formas de producción de proyectos ligados a tecnologías.</li> </ol>
<b>EUSKAL HIRIA</b>		
GIPUZKOA CAP <sup>5</sup>		

PUNTOS FUERTES		PUNTOS DÉBILES	
	9. Capital social en el territorio sensible a la cultura propia.		
GIPUZKOA CAPV1	10. Capacidad relacional con otros sectores como universidad, turismo, empresas tecnológicas. 11. Oferta de formación en tecnologías. 12. Existencia de empresas proveedoras de servicios museísticos.		
<b>EUSKAL HIRIA</b>	1. Sistematizado el reconocimiento de museos o colecciones.	1. Gran dependencia de administración pública.	
CFNAVARRA			
IPARRALDE	1. Interrelación patrimonio cultural y sector turístico.	1. Escasa actividad transfronteriza.	
DIÁSPORA	1. Aprovechamiento de la red diaspórica existente: Instituto Eixepare, DSS2016, Tabakalera, euskal etxeak.	1. No conciencia de la posibilidad de articular una red museística diaspórica en torno a una temática específica.	
CYBEREUSKADI	1. No existe mapeo de prácticas digitales en Euskal Hiria.	1. Irrupción del euskara en el ámbito digital.	

<sup>5</sup> Arrieta Urtizberera, 2012: 808-89.

<sup>6</sup> Diputación Foral de Gipuzkoa, Departamento de Cultura y Euskera, 2009.

<sup>7</sup> Diputación Foral de Álava, 2007.

<sup>8</sup> Diaz Balardi, 2010.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ABELLA, J. (2007) «La situación de los museos, colecciones, centros de interpretación y otros equipamientos patrimoniales del Alto Pirineo catalán», en ARRIETA URTIZBEREA, I. (ed.): *Patrimonios culturales y museos: más allá de la Historia del arte*, Bilbao: Universidad del país Vasco, pp.111-129.
- ALCALDE, G., BOYA, J. y ROIGÉ X. (eds.) (2012) *Museus d'Avui. Els nous Museus de Societat*, Girona: ICRPC.
- ARRIETA URTIZBEREA, I. (2012), «Museologías tradicional, posmoderna y social en el País Vasco», *Revista de Museología*, n 53, pp. 808-89.
- BARANDIARAN, K. y CALZADA I. (2011) «Gestión de Museos en red (GMenRed): hacia un modelo de gestión Museo 2.0», en ASENSIO, M. (ed.) *Lazos de luz azul. Museos y tecnologías 1,2 y 3.0*, Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, pp.129-138.
- BONET, L. and DONATO, F. (2011) «The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe», *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, v. 1(1), pp. 4-11.
- BRUN, J. (dir.), BENITO, J. y CANUT, P. (2008) *Redes Culturales. Claves para sobrevivir en la globalización*, Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- CALZADA, I. (2011a) *¿Hacia una Ciudad Vasca? Aproximación desde la Innovación Social*, Vitoria-Gasteiz: Servicio de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- (2011b) *Towards Basque City-Region: Comparative Territorial Benchmarking, Portland (Oregon-USA) and Dublin (Ireland)*, Zamudio: Innobasque- Innovation Basque Agency.
- (2012) «How could we activate Cultural Citizenship across City-Regions? Spaces for Interaction & Entrepreneurship in a Network Territory?», en *Europeans between Europeanisation and Globalisation: «Cultural citizenship and European identity: envisaging challenge» European Studies IP 2012*, Bilbao: University of Deusto, <http://www.igorcalzada.com/how-could-we-activate-cultural-citizenship-across-city-regions-in-europe-spaces-for-interaction-social-entrepreneurship-in->

a-network-territory-euroculture-programme-european-studies-institute-university-of-deusto-bilbao-20th-june-2012

- (2013) «Knowledge building and organizational behavior: the Mondragón case from a social innovation perspective», in MOULAERT, F., MACCALLUM, D., MEHMOOD, A. and HAMDOUCH, A., *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Chentelham, Edward Elgar, pp. 219-229.
- CAMACHO, C. (2008) «Red Portuguesa de Museos. Un proyecto estructurante de la política museológica nacional», *Revista Museos.es*, n. 4, pp. 128-135.
- CASTELLS, M. (2005) *La Era de la Información. La Sociedad Red*, Madrid: Alianza.
- CASTILLEJO, D. (2009) *Proyecto Artium: Estrategias de Naturalización*, Vitoria-Gasteiz: Museo Artium.
- CÔTÉ, M. (2012) «L'avenir des musées au Québec: enjeux et perspectives», *Revue Musées*, n. 30, pp. 8-19.
- DÍAZ BALERDI, I. (2010) *Archipiélagos Imaginarios. Museos de la Comunidad Autónoma Vasca*, Vitoria-Gasteiz: Nerea y Gobierno Vasco
- DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, DEPARTAMENTO DE CULTURA Y EUSKERA (2009), *Plan de Ordenación de Museos del Territorio de Gipuzkoa. Documento I: Diagnóstico del mapa actual*, Donostia-San Sebastián: Diputación Foral de Gipuzkoa.
- DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA (2007) *Plan Director de Museos de Álava*, Vitoria-Gasteiz: Diputación Foral de Álava.
- GENERALITAT DE CATALUNYA, DEPARTAMENT DE CULTURA (2012) *Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya*, Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- (2011) *Pla Estratègic Cultura 2021*, Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- GOBIERNO VASCO (2011) *Museos y colecciones de Euskadi. Informe estadístico 2010*, Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC - OBSERVATOIRE DE LA CULTURE ET DES COMMUNICATIONS DU QUÉBEC (2010),

- État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives*, Québec: Gouvernement du Québec.
- JACOBS, J. (2011) *Muerte y vida de las grandes ciudades*, Madrid: Capitán Swing Libros.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE (2011) *Développement durable. Guide pratique pour les institutions muséales*, Québec: Gouvernement du Québec.
- NEWMAN, K. and TOURLE, P. (2011) *The impact of cuts on UK museums*, London: Museums Association.
- REDE DE MUSEUS DO ALGARVE RMA (2007) *Carta de Princípios*, <http://museusdoalgarve.wordpress.com/o-que-e-a-rede-de-museus-do-algarve/>
- RIUS, J. (2010) *Els contractes programa dels equipaments culturals Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya*, Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- RIFKIN, J. (2000) *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*, Madrid: Paidós.
- SAMPEDRO, J.L. (2009) *Economía humanista. Algo más que cifras*, Madrid: Debate.
- SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS, (2012) «Etats Généraux du Musées de Québec 2011. Recommandations adoptées», *Musées*, v. 30 pp. 43-59.
- UNESCO (2012) *Reunión de expertos sobre protección y promoción de museos y colecciones*, Rio de Janeiro: UNESCO.

Son tiempos complicados para los museos y las infraestructuras patrimoniales. Esos espacios socioculturales inventados tras la Revolución francesa para establecer o simbolizar la cohesión social y socializar sistemas de valores, ven perder o alterar ostensiblemente su significación cultural y su función social en las actuales sociedades posmodernas y capitalistas. La progresiva hegemonía del espectáculo, el entretenimiento, la satisfacción inmediata y la irreflexión en los productos y los servicios culturales está socavando o transformando las bases de los museos. Así, nos encontramos en un periodo de reinención y de adecuación de los mismos, harto difícil en muchos casos, a las nuevas demandas culturales. Los artículos que componen esta publicación presentan y analizan diferentes iniciativas y planteamientos dirigidos a afrontar este periodo de reinenciones museológicas y museográficas.



ISBN: 978-84-9860-884-7

