

El arduo y complejo proceso de gestionar un museo o centro de patrimonio local¹

Iñaki Arrieta Urtizberea e Iñaki Díaz Balerdi

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

Resumen

El presente texto responde al deseo de sintetizar los retos a los que un profesional deberá hacer frente al incorporarse a un museo local. Un museo o centro de patrimonio sin áreas especializadas, quizá un museo rural o situado en núcleos urbanos reducidos donde tenga que realizar un trabajo misceláneo para poder abordar la complejidad de las actividades a realizar. Uno en el que quizá ese profesional tenga que ocuparse de tareas alejadas del bagaje técnico especializado y enfrentarse a cuestiones conceptuales, teóricas relacionadas con el patrimonio y su gestión; también con la personalidad del museo y sus inevitables transformaciones; con su ubicación y su papel en un contexto social determinado; y, finalmente, con el trabajo práctico (gestionar, inventariar, conservar, exhibir, difundir, realizar actividades, etcétera).

1. Retos a encarar en la gestión museística

En 1969 decía Raymond Singleton, fundador y primer director del Departamento de Estudios Museísticos de la Universidad de Leicester, que había que formar a quienes se fueran a dedicar a la gestión museística, dado que las competencias y habilidades indispensables para desempeñar dicha labor no se poseían de manera innata. Y tampoco bastaba con el buen juicio. De no

¹ Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto Red Pirenaica de Centros de Patrimonio e Innovación Rural-PATRIM+ (EFA251/16), financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa INTERREG V-A España-Francia-Andorra (POCTEFA 2014-2020).

hacerlo, decía, adquirir la experiencia necesaria sería un duro y largo proceso, con el evidente riesgo de perder mucho tiempo y de no obtener resultados operativos y satisfactorios.

Claro, se dirá, pero eso lo afirmaba en 1969. Y las cosas han cambiado desde entonces. Sin ir más lejos, los planes universitarios de formación en museología se han generalizado. Cada vez más, quienes trabajan en un museo o en un centro de patrimonio han recibido algún tipo de formación especializada. Formación que, por lo general, se adecúa, con todas sus variaciones posibles, a lo que son los lineamientos básicos emanados de instancias competentes. Por ejemplo, las propuestas aprobadas en la IX Conferencia General del ICOM (París y Grenoble, 1971) o los trabajos del ICTOP (Comité Internacional de Formación del Personal), plasmados en sus famosos Syllabus (ICOM, 1989).

En dichos programas de formación se pueden rastrear dos grandes problemas. El primero, el de las prácticas, que no están garantizadas en todos los casos ni son eficaces u operativas en algunos de ellos. El segundo, el de la homogeneidad y coherencia. Al ser formación de postgrado no está regulada en sus puntos esenciales por una directiva nacional, con lo que la disparidad prevalece y no existe la posibilidad de establecer baremos comparativos.

Además, se debe señalar que ninguno de los programas prepara para la multiplicidad de situaciones, retos o conflictos en los que se puede ver inmerso el futuro profesional. Y no lo hace porque sería imposible dar algo más que directrices vagas y generalistas sobre aspectos de tanta enjundia como vocación, sensibilidad, talante o mano izquierda a la hora de tratar con el político de turno, por señalar algunos que tendrán gran importancia en el desempeño profesional.

Pero al margen de lo que son los programas y sus objetivos, y al margen también de que estén mayoritariamente estructurados teniendo como referencia a los grandes museos, cabría preguntarse acerca de cuáles son los retos a los que el futuro profesional se deberá enfrentar. Y lo podríamos hacer imaginando que ese profesional no se va a incorporar a un gran museo con áreas especializadas sino a uno más modesto². Uno de esos museos rurales o

² Recordemos que en las resoluciones de la Mesa Redonda de Santiago de Chile, de 1972, se afirmaba textualmente que “El nuevo tipo de museo, por sus características específicas, parecería el

situados en núcleos urbanos reducidos. Uno donde no haya departamentos de conservación, didáctica o exposiciones y, consecuentemente, tenga que realizar un intenso trabajo para poder abordar la complejidad que presentan esas actividades (Bergeron, 2011; Chaumier, 2018; Fontal y Ibáñez-Etxeberria, 2015; Gómez Espinosa, 2016; Luna, 2018; Loget, 2018). Uno en el que haya que hacer de todo, incluso tareas alejadas del bagaje técnico especializado de un museólogo. Uno cuyo anonimato solo se ve perturbado, si acaso, por algún acontecimiento que despierta la curiosidad –efímera– de los media por algo que, generalmente, nada tiene que ver con su actividad cotidiana y sus labores y mecánicas patrimoniales (inventariar, conservar, exhibir, difundir, realizar actividades, etcétera).

Si nos pusiéramos en ese supuesto, y al margen de las recomendaciones de determinadas organizaciones (OCDE/ICOM, 2019³) acerca de las posibilidades de los museos en comunidades locales, podríamos dividir los retos a los que se va a enfrentar nuestro protagonista en ámbitos más o menos homogéneos, más o menos acuciantes, más o menos dificultosos, más o menos agradables. El primer ámbito tendría que ver con los conceptos, con el sustrato conceptual, teórico, incluso ideológico, que subyace al propio museo o centro de patrimonio, y con los fines y objetivos que se le suponen.

El segundo estaría relacionado con las transformaciones que el museo haya podido experimentar en virtud de su devenir histórico. Todo museo es único, distinto de cualquier otro. Pero dentro de esa unicidad, también se transforma, como las personas –únicas e incomparables–, evoluciona y, a veces, se aleja del modelo que lo caracterizaba en el momento de su apertura. Y cuando nuestro protagonista se incorporase a sus nuevas tareas, tendría que asimilar la naturaleza y especificidad del museo y anticiparse a los cambios, a corto y largo plazo, que se le pueden suponer, o al menos vislumbrarlos y estar preparado para ellos.

El tercer ámbito tendría que ver con las relaciones, digamos, sociales de la institución. Los lazos y las complicidades (o, al contrario, la distancia o

más adecuado para actuar a nivel de museo regional o de museo de poblaciones medianas y pequeñas” <http://www.iber museos.org/recursos/publicaciones/8962/> p. 31 [consulta: marzo de 2021].

³ <https://icom.museum/es/news/la-version-final-de-la-guia-icom-ocde-para-gobiernos-locales-comunidades-y-museos-ya-esta-disponible-en-linea-y-sera-presentada-en-kioto> [consulta: marzo de 2021].

el desinterés) con relación a su contexto social en el que el museo o centro de patrimonio se desarrolla y encuentra, o debería encontrar, su sentido.

Y el cuarto se podría referir a cómo encarar y planificar las mecánicas relacionadas con el trabajo práctico y la gestión de museos y centros de patrimonio. También a analizar, sin optimismos ingenuos, los recursos, financieros y humanos, con que se podría contar. Los financieros permitirán desahogos o sumirán en la incertidumbre. Los humanos serán el motor que asegure la buena marcha del complejo engranaje museístico.

Aclaremos, con todo, que lo aquí enunciado no agota todas las posibilidades. Podríamos incorporar otras, pero eso nos llevaría a excedernos del propósito de estas líneas.

2. Los conceptos

El primer interrogante que se le plantearía a nuestro protagonista sería el entender de manera cabal lo que es ese proyecto al que se incorpora y lo que se puede plantear respecto a su futuro. No se trataría, pues, de encofrarlo de acuerdo a unas tipologías que, por lo general, utilizan como elemento referencial la naturaleza de las colecciones. Más bien de entenderlo en todas sus vertientes y posibilidades o, si se prefiere, de establecer distintas aproximaciones taxonómicas al mismo a partir de factores referenciales diversos: colecciones sí, pero también ubicación, titularidad, recursos económicos o relaciones con la sociedad, por mencionar solo algunos.

En este punto le serían de utilidad algunas de las enseñanzas adquiridas en el curso de formación (si es que lo hubiera hecho), empezando por la propia definición del museo establecida por el ICOM⁴. Y debería preguntarse por qué esa definición pervive, casi sin variaciones, desde hace décadas, sin que por el momento hayan prosperado los intentos de cambiarla –la última vez en la Asamblea General de 2019 en Kioto–, aunque haya en marcha un proceso de discusión al respecto (Mairesse, 2020; Mairesse y Guiragossian, 2020). ¿Quizá sea porque la actual definición dice mucho, aunque no todo, resulta cómoda y poco problemática? De todas formas, habría que plantearse

⁴ <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> [consulta: marzo de 2021].

la operatividad de dicha definición y las posibilidades que otras puedan brindar. Y también merecería la pena detenerse –y si no es al principio, ya llegará el momento de hacerlo– en esa especie de distorsión entre lo que es la teoría museística, teñida casi siempre de positivismo biempensante y trufada de idealismo irreductible, y la práctica cotidiana, más propensa a mostrar facetas menos idealizadas y más pedestres, cuando no ramplonas e incluso sórdidas.

Al fin y al cabo, la museología, esa “ciencia del museo”, como la denomina el ICOM, no es un vademécum al uso. Se parece más a un repertorio referencial necesitado de múltiples combinaciones transdisciplinares para orientar en la búsqueda de una solución particular para un problema particular. Sin que dichas soluciones, además, sean extrapolables de manera automática a problemas semejantes. Y todo ello sin contar con los sesgos que la opción por una u otra museología (que las hay diferentes: tradicionales, alternativas, que ponen el acento en el objeto, o en el sujeto, o en el espectáculo...) pueda marcar en el día a día del desempeño profesional (Navajas Corral, 2020).

Otro tanto ocurrirá cuando nuestro protagonista analice el patrimonio con el que el museo cuenta o puede contar. Hace 80 años parecía sobreentenderse que el término “patrimonio” designaba, al menos a lo que en cultura pública se refiere, a una serie de objetos excepcionales que constituían algo así como las materializaciones más escogidas del espíritu humano. Las concreciones señeras de determinados acontecimientos, hechos o singularidades del mundo físico, de la historia, del genio creativo. Sin embargo, actualmente las cosas no están tan claras. Probablemente como consecuencia de cambios antropológicos de hondo calado, al menos en el mundo occidental, ocurridos a mediados del siglo XX. En el mundo patrimonial tenemos un elocuente ejemplo en el arte pop y su reivindicación de la disolución de fronteras entre alta cultura y cultura popular. Con inevitables consecuencias para los museos de arte que, en adelante, deberían abrirse a otras formas artísticas (Restany, 1968; Lippard, 1993). Desde entonces, el ensanchamiento de lo patrimonial no conoce límites.

En la actualidad todo es patrimonio. O todo puede ser patrimonio, lo que plantea el problema de la saturación de los equipamientos y la dificultad de seleccionar lo que realmente debe ser preservado (y socializado) y lo que no. Y en esos dilemas entran tanto lo objetual (patrimonio material), lo

no objetual (patrimonio intangible) y lo natural (paisajes culturales), lo cual complica el panorama de unos modos de hacer que fundamentalmente giraban en torno al patrimonio objetual (Beltran y Vaccaro, 2014; Estrada Bonell y Mármol Cartaña, 2014; Mármol Cartaña, 2020).

El papel del museo en la preservación de esos otros patrimonios difícilmente tiene un encaje conocido, al margen de poder funcionar como un lugar de archivos e inventarios acerca de, por ejemplo, ese patrimonio intangible. Un patrimonio, por otro lado, que tiene su razón de ser no en la fosilización provocada por las paredes de un museo, sino en la salvaguarda de unas prácticas en las que el factor central no es el objeto sino el sujeto, entendido como agente activo y no meramente pasivo de las mecánicas patrimoniales.

Finalmente, una pregunta cuya respuesta no es tan obvia como aparentemente la consideramos (Viau-Courville, 2016): ¿al servicio de qué o de quién está o debe estar ese museo? ¿Del patrimonio? ¿De una entidad jurídico-administrativa –léase Ayuntamiento, Diputación, Comunidad autónoma, Estado–? ¿Del patronato que tiene la última palabra? ¿Del político de turno? ¿De los especialistas –director, técnicos, auxiliares–? ¿De la sociedad –o de una parte de la misma–?

3. Las transformaciones

El segundo apartado correspondería a las transformaciones experimentadas por el museo. Desde que en el lejano siglo XVII se inaugurara el Ashmolean Museum en Oxford (considerado de manera general como el primer museo de la Historia) las cosas han cambiado sin cesar. Aunque es preciso constatar que los museos casi siempre han ido a la zaga de las transformaciones sociales. No han sido un espejo abierto, sensible y rápido a las preocupaciones del magma social, excepto, probablemente, en campos cercanos a la etnografía o, mejor dicho, a la antropología social.

¿Cómo extrañarse, entonces, de esa desafección del sujeto a pie de calle por los museos? ¿Cómo no entender el alejamiento de los colectivos sociales por el lugar donde supuestamente se acumulaban sus bienes más preciados, más excepcionales? ¿Cómo no dar la razón a Ferguson (1996, 188) cuando

hablaba del sonido del fracaso curatorial y de la decepción de la audiencia? ¿Y por qué ha sucedido esto?

Quizá porque los museos no han sido capaces de dar respuestas a grandes interrogantes sociales o a asuntos de interés general, volcados como estaban, mayoritariamente, en asuntos del pasado o en cuestiones específicas del centro o el personal. Quizá también porque al primar unos discursos, establecidos principalmente por la élite política o académica, sobre otros posibles, el proceso conducía al ninguneo de todo (o casi todo) lo que tuviera que ver con lo marginal –con los marginados–, con la explotación –con los explotados–, con los vituperios –con los vituperados–, con la exclusión –con los excluidos–, con la diversidad –con los otros–. Nuestro protagonista, que está a punto de integrarse a un museo, deberá por tanto enfrentarse a algunos retos de enjundia: sin citarlos todos, nos podríamos referir a cuestiones de género, de diversidad, de accesibilidad y de sostenibilidad (Chaumier y Porcedda, 2011; Jiménez-Esquinas, 2017; Van Geert, 2020).

¿En cuántos museos se trabajaban las cuestiones de género décadas atrás? ¿Dónde quedaba el papel activo de la mujer en, por ejemplo, el mundo del arte y sus exposiciones? ¿Cuántas directoras de museos ha habido, qué porcentaje alcanza su número? Eso, si nos referimos al pasado. ¿Y qué o cuánto cambia si conjugamos los verbos de esas preguntas en presente y no en pasado?

Con todo, hay que reconocer que ahora se constata una emergente sensibilidad para integrar las cuestiones de género a los discursos museísticos. Incluso se rastrea una cierta preocupación (¿cuánta?) por temas que trascienden del género binario⁵ e inciden en asuntos conflictivos en el plano social o jurídico. Son intentos minoritarios y los temas tradicionales siguen imperando, pero intentar se intenta, hay que reconocerlo. Aunque los intentos no dejan de generar interrogantes o críticas.

En el fondo, ese tipo de críticas plantea algo más amplio y complejo que las ya de por sí complejas cuestiones de género. ¿Se puede representar la diversidad –de género o de cualquier otra naturaleza– sin ceder el poder del comisariado a esos otros, a esos ajenos, a esos sujetos que no detentan la potestad de elaborar los discursos del museo? ¿Por qué en las mecánicas patri-

⁵ Los que podría sintetizarse en el acrónimo LGTBQI+

moniales se eterniza la disociación entre agentes activos y agentes pasivos a los que, en todo caso se les pide la opinión, pero no se les otorga la capacidad de decisión?

Además, ¿quién elige la exposición, el tema o el discurso que se va a escenificar en el museo? (Chaumier, 2018) ¿El patronato? ¿El director? ¿Los técnicos? Y, cuando ya se ha decidido hacer algo sobre lo “diverso”, ¿cómo elegir interlocutores? ¿Cómo optar por una voz u otra que represente a eso que, ya por el hecho de denominarlo o englobarlo en el ambiguo campo de lo diverso, quizá estemos destacando su sambenito de lo otro?

Y, llevando la hipótesis de una exhibición hasta alguno de sus posibles extremos, ¿qué hacer, cómo actuar, para elaborar un discurso, si el tema remite a una ideología o unas creencias que pueden estar en contradicción con los derechos habituales de, pongamos por caso, un país occidental? ¿Se debería considerar como interlocutor válido —entre otros— a quien defiende los postulados contrarios al estado de derecho⁶? Imaginemos temas dolorosos, la legitimidad del terrorismo, la aplicación estricta de la sharía, la ablación del clítoris, etcétera.

También la accesibilidad recibe ahora una atención de la que no ha gozado tradicionalmente (Espinosa y Bonmatí, 2014; Prous, 2014; AA.VV., 2016), aunque queda un largo camino que recorrer en pos de no olvidar ninguna posible exclusión en función de razones físicas, sensoriales, orgánicas, intelectuales, de edad, de sexo, de raza, de proveniencia, económicas o tecnológicas, y de hacerlo de manera continuada y no eventual o aleatoria. De ahí que nuestro protagonista deberá preguntarse por su panorama particular y actuar al respecto. ¿Qué tipo de exclusiones se trabajan —o se deben trabajar en el museo— y cuáles quedan olvidadas (las derivadas del conocimiento, la brecha digital, etcétera)? ¿Cuáles podrían ser las estrategias más efectivas para lograrlo? ¿Existen exclusiones de las que todavía no somos conscientes?

¿Y qué decir de la sostenibilidad? Otra palabra talismán, empleada con profusión, repetida por tiros y troyanos⁷ y que, muchas veces, tan solo es

⁶ Aunque solo fuera por el prurito de conocer sus razones para mejor elaborar una pedagogía rigurosa y operativa.

⁷ Como tantas otras que parecen ponerse de moda en determinado momento. Entre las más utilizadas en los últimos tiempos, ecología —o cualquier palabro al que se añade el prefijo “eco”—, excelencia,

parte de un lenguaje políticamente correcto sin efectos tangibles. Al fin y al cabo ¿qué se entiende en los museos por sostenibilidad? ¿La propia supervivencia del museo? ¿Su éxito, tanto en términos de atención mediática como de cuantificación de visitantes? ¿La capacidad de producir sin cesar exposiciones temporales que satisfagan la actual necesidad de cambios incesantes y entretenimientos instantáneos (Huysen, 1995)? ¿La preocupación por las consecuencias medioambientales que las actividades del museo puedan tener? ¿El enraizamiento del museo en un colectivo social que pueda investirlo de significado y establezca con él lazos de identificación perdurable?

4. Las relaciones sociales

Diversidad, accesibilidad, sostenibilidad y, también, memoria e identidad (Pereiro, 2011; Roigé, 2016) son conceptos todos que se relacionan directamente con el papel que se le otorga al museo en un contexto social determinado. Un contexto algo distante en no pocos casos. No suele ser muy alto el porcentaje de población que acude con cierta asiduidad al museo. No confundamos esta afirmación con la evidencia de que hay museos con gran capacidad de arrastre mediático que se configuran como lugares de peregrinación laica. Espacios pragmáticos (Annis, 1986) donde lo importante, al margen de lo que contengan o muestren, es estar allí. Yo estuve allí. O allá. Y aproveché que estaba en París para hacerme un selfi con la Victoria de Samotracia.

Eso pasa, claro que sí. Pero ¿qué porcentaje de museos entra en ese top museístico? ¿Dónde quedan en el imaginario colectivo esas enormes cantidades de museos desconocidos, ajenos, distantes, y que ni siquiera son visitados por su público (volveremos sobre la palabra) de proximidad? ¿Por qué son tantos? ¿Por esa auténtica explosión, esa desatada fiebre de apertura de museos que se dio a partir del final de la II Guerra Mundial⁸? ¿Por ese mantra extendido por doquier de que la apertura de un museo significaba automáticamente flujo de turistas y generación de recursos, algo así como el descubrimiento de un nuevo maná para las siempre maltrechas arcas públicas? (Moreno Mendoza y Santana-Talavera, 2017; Santana-Talavera, 2020).

competitividad, empoderamiento, resiliencia, sinergia, proactividad, digitalización, igualdad, etcétera.

⁸ Patrick Boylan (2002) afirmaba que más del 90% de los museos en el mundo tenía menos de 50 años.

¿Y a qué categoría –si se puede hablar así– pertenecerá el museo al que se va a incorporar nuestro protagonista? Lo más probable es que no se englobe en el *top* y se acerque, más bien, a lo modesto, al anonimato, al desinterés. Si es así, debería plantearse cuáles han sido las relaciones del centro con su entorno y cuáles deberían ser en adelante. Convendría que analizara si el museo se enraíza en su contexto o funciona como una especie de burbuja, dominada por un *pensamiento museístico* poco permeable a lo que acontece en el exterior (Greeves, 1996: 27).

Un primer paso podría consistir en analizar los índices de asistencia al museo. Analizarlos, no simplemente cuantificarlos. No caer en la tentación inherente al simplismo de pensar que mucho significa bien y poco, mal. Difícil de hacerlo después de que el ejemplo de algunos museos de postín haya impuesto un concepto meramente economicista de rentabilidad como baremo o condición *sine qua non* para la viabilidad del museo. Rentabilidades las hay de muchos tipos, por lo que habrá que enunciarlas y, lamentablemente, utilizarlas para una labor de pedagogía, de convencimiento a las autoridades de las que depende la institución.

Junto con la cuantificación, el análisis cualitativo. Tocando aspectos como el por qué va la gente al museo y por qué no lo hace quien no acude a él (Gottesdiener y Vilatte, 2014; Schall, 2014; Varela, 2016). Conociendo las posibilidades de colaboración con otros agentes sociales (centros educativos, asociaciones, organizaciones, instituciones, infraestructuras, etcétera.). Y conociendo, en definitiva, a ese factor casi siempre olvidado en las mecánicas patrimoniales: el público. Teóricamente todo está destinado a él, pero en la práctica ¿cuántos estudios de público se realizan en nuestro país⁹. Si se hacen pocos, ¿cómo conocen los museos a su público –y a su no-público–? ¿O seguimos con la inveterada costumbre de actuar por presuposiciones, por lo que creemos –los técnicos, los especialistas– que conviene al público, sea una exposición, sea una actividad del tipo que sea? Hijo como es el museo de la Ilustración, sigue practicando una suerte de despotismos ilustrado: todo para el pueblo (el público), pero sin el pueblo.

⁹ Cuando se realizan, los resultados pueden llegar a ser francamente desalentadores, como se puede comprobar en los informes del Laboratorio permanente de público de museos, del Ministerio de Cultura y Deporte <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/laboratorio-museos/inicio.html> [consulta: marzo de 2021].

Por cierto, hablemos del público. ¿Por qué público? ¿No denota esa categorización el mantenimiento de jerarquías cuestionables que otorgan a unos –los técnicos, los especialistas– potestad de actuación, y a otros, al resto de los mortales, la condición de sujetos pasivos de las mecánicas patrimoniales? Se habla mucho de la democratización cultural. Y la hay, qué duda cabe, si la comparamos con épocas pasadas. Pero ¿qué hay de la democracia cultural? Quizá habría que plantearse, de una vez por todas, la posibilidad de devolver al sujeto, a los sujetos, la capacidad de intervención activa en las cuestiones patrimoniales.

Intervención, además, desde el comienzo de la actividad. Conocer opiniones a posteriori está bien. Mejor que no conocerlas. Pero ¿por qué no hacerlo desde el principio? Se dirá, claro, que eso es difícil, que la gente no está dispuesta a trabajar, a comprometerse, si no recibe algo a cambio (y si es dinero, mejor). O que resulta complicado el lograr una participación continuada de los grupos sociales en los temas patrimoniales. Probablemente sea así, y habría que preguntarse por qué es así y si lo que se propone desde el museo responde a una preocupación social o constituye un mero detritus de la burbuja museística. Además ¿cuántas veces lo intentamos? Reconozcámoslo, es más fácil seguir con las dinámicas habituales, llevar a cabo proyectos de los sabihondos, que involucrarse en un trabajo más costoso y que quizá cuestione esa pretendida autoridad que aureola a quienes detentan el poder en la institución.

Todo esto suena, claro, a *participación* (Roura-Expósito y *et. al.* 2018; Sánchez-Carretero y *et. al.* 2019; Sánchez-Carretero, Ruiz-Blanch y Muñoz-Albaladejo, 2019). Y habría que preguntarse sobre su significado, sobre el alcance del término, sobre qué tipo de participación resultaría más operativa. También convendría interrogarse acerca de si realmente existen participaciones espontáneas o si se pueden poner en marcha procesos participativos no jerárquicos o no dirigistas. Porque ese sería el único camino para no tratar al *público* como a un sujeto de segunda clase, un paria, en realidad, que se tiene que conformar con lo que el paternalismo bienintencionado del museo (concedámosle el beneficio de la duda) tiene a bien ofertarle. Y entender que el conocimiento (y los valores emotivos del patrimonio) no se transmite, sino que se construye entre todos los actores de la trama.

5. *Las mecánicas patrimoniales*

Llegados a este punto, y analizados los tres ámbitos anteriores que implica la aventura de trabajar en un museo (y tener cierta capacidad para decidir sobre asuntos clave), nuestro protagonista estaría en condiciones óptimas para enfrentarse a su trabajo cotidiano. Si no los ha tenido en cuenta o no ha sido capaz de vislumbrar algunas respuestas a las preguntas planteadas en los apartados anteriores, también podrá trabajar, qué duda cabe, pero lo hará de distinta forma. Lo hará a la manera tradicional, conjugando aspectos básicos (espacio, obras, colecciones, público hipotético) y optando por una u otra posibilidad. Algo parecido a como muchas veces se montan exposiciones: tengo esto, tengo aquello y lo de más allá, vamos a ver cómo y sobre qué puedo montar una exposición (o el propio museo).

Sin embargo, desde hace tiempo se propugna optar por un procedimiento diferente: definir una idea inicial (el qué), identificar los objetos –o los recursos– más adecuados para materializarla (el con qué) y optar por un orden para exponerlos, una información complementaria y un lenguaje para comunicar aquella idea inicial (el cómo) (Hall, 1987). Antes de hacerlo, sería indispensable clarificar dos factores básicos: los objetivos que se pretenden alcanzar con la exposición (el para qué), así como los destinatarios de la misma (el para quién o el con quién).

Estos dos últimos factores remiten a los tres ámbitos conceptuales desarrollados en páginas precedentes. Después, ya llegará el momento de proyectar y llevar a la práctica eso que habitualmente se visualiza como trabajo en un museo: adquirir, inventariar, catalogar, conservar, exhibir, comunicar, difundir o realizar cuantas actividades se nos puedan ocurrir.

A todo ello habrá que añadir todo el cúmulo de trabajo burocrático, que ocupará buena parte de los esfuerzos laborales. También la necesidad, como decíamos antes, de ejercer una suerte de *márketing* desdoblado en dos vías. La primera, dirigida a las instancias políticas o responsables, y encaminada a hacerles ver la necesidad o los beneficios de las actividades museísticas. La segunda, cuyo destinatario será el magma social en que se inserta el museo y que, a su vez, se desdoblará en sujetos indiferentes, cuando no hostiles, sujetos con cierto interés patrimonial y sujetos (la inmensa minoría) dispuestos a involucrarse en tareas patrimoniales.

De capital importancia será la proyección económica de la institución, la planificación financiera y la búsqueda de una financiación con garantías de suficiencia y perdurabilidad. Y, por supuesto, el manejo de los recursos humanos, siempre que nuestro protagonista no sea el único en ejercer funciones profesionales en el museo.

En esta fase práctica cabe, al igual que en la conceptual, repetirse las mismas preguntas: qué, con qué, cómo, para qué, para quién se hace lo que se hace. Y quién lo hace, claro. ¿El museo –sus técnicos– o los sujetos participativos dispuestos a ejercer el papel de agentes activos? En los dos casos ¿el museo sigue siendo un espacio autorizado, objetivo, para el manejo de la memoria? ¿O el hecho de intervenir sobre la misma –sea una acción creativa o meramente enunciativa– no representa un principio de manipulación de la misma?

Al fin y al cabo, nuestro protagonista deberá moverse ante una serie de retos para los que, muchas veces, las respuestas no habrán de ser necesariamente onerosas (Martínez y Santacana, 2013). Y tampoco fiarlo todo a las ventajas que brindan las nuevas tecnologías (Sandri, 2020). O, en términos de rabiosa actualidad, la digitalización, la cual también proyecta dos riesgos evidentes: la sustitución de la experiencia directa por otra a través de una interfaz, y la posibilidad de pérdidas de puestos de trabajo a partir de este vendaval al que nos ha conducido la pandemia. Eso sí, será necesario el buen juicio que se apuntaba al principio, además de rigor, imaginación y una forma de hacer las cosas no *para* los demás sino *con* los demás, y haciéndolo como nos gustaría que alguien nos lo hiciera para nosotros.

6. Bibliografía

- AA.VV. 2016. *Inclusión cultural en Museos y Patrimonio*. *Heré&Mus* 17.
- Annis, S. 1986. “El museo como espacio de la acción simbólica”. *Museum*, 151:168-171.
- Beltran, O. y I. Vaccaro. 2014. *Parcs als comunals. La patrimonialització de la muntanya al Pallars Sobirà*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Bergeron, Y. 2011. “Collection”. En A. Desvallées y F. Mairesse (dirs.), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* (pp. 53-69). Paris: Armand Collin.

- Boylan, P. 2002. "A revolution in management requires a revolution in museum professional education and Training". En K-N. Huang (ed.), *Museum Professional: Forum of Museums Directors* (pp. 157-198). Taipei: National Museums of History.
- Chaumier, S. 2018. *Altermuséologie: Manifeste expologique sur les tendances et le devenir de l'exposition*. París: Hermann.
- Chaumier, S. y A. Porcedda. 2011. *Musées et développement durable*. París: Documentation Francaise.
- Csikszentmihalyi, M y E. Rochberg-Halton. 1981. *The Meaning of Things*. Londres: Cambridge University Press.
- Espinosa Ruiz, A. y C. Bonmatí Lledó (eds.). 2014. *Manual de accesibilidad e inclusión en museos y lugares del patrimonio cultural y natural*. Gijón: Trea.
- Estrada Bonell, F. y C. del Mármol Cartañá. 2014. "La patrimonialización de la cultura inmateriallos oficios". *Arxiu de sociologia*, 30: 45-58.
- Ferguson, B. W. 1996. "Exhibition Rethorics. Material Speech and Utter Sense". En R. Greenberg, B. W. Ferguson y S. Nairne (eds.) *Thinking about Exhibitions* (pp. 175-190). Londres y Nueva York: Routledge.
- Fontal, O. y A. Ibáñez-Etxeberria. 2015. "Estrategias e instrumentos para la educación patrimonial en España". *Educatio siglo XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 33(1): 15-32.
- Gómez Espinosa, T. 2016. "La renovación de un gran museo: conservar y restaurar las colecciones del Museo Arqueológico Nacional". En J. Martínez Montero y L. Santos de Paz (coords.), *El conservador-restaurador del patrimonio cultural: instituciones educativas y profesionales de bienes culturales* (pp. 63-88). León: Universidad de León.
- Gottesdiener, H. y J. C. Vilatte. 2014. "Los principales determinantes de la concurrencia a museos de arte modern y contemporáneo: una encuesta a estudiantes". En J. Eidelman, M. Roustann y B. Goldstein (comps.), *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra* (pp. 198-205). Barcelona: Ariel.
- Greeves, M. 1996. "Working in partnership with the Museum Training Institute: Providing in-service training for museum personnel". *Cadernos de Sociomuseologia*, 6: 25-29.
- Huyssen, A. 1995. *Twilight Memories*. Londres: Routledge.

- ICOM. 1989. "The ICOM common basic syllabus for professional museum training". *Nouvelles de l'ICOM*, 41(2): 5-8.
- Jiménez-Esquinas, G. 2017. "El patrimonio (también) es nuestro. Hacia una crítica patrimonial feminista". En I. Arrieta Urtizberea (ed.), *El género en el patrimonio cultural* (pp.19-48). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco//Euskal Herriko Unibersitateko Argitalpen Zerbitzua <https://addi.ehu.es/handle/10810/26047> [consulta: marzo de 2021].
- Lippard, L.R. 1993. *Pop Art*. Barcelona: Destino.
- Loget, V. 2018. "L'aliénation des œuvres d'art: raisons et déraisons". *Vie des Arts*, 252: 36-38.
- Luna, U. 2018. "Aprender en el museo. Un recorrido por la historia de los museos de Gipuzkoa". *Enseñanza de las ciencias sociales*, 17: 37-49.
- Mairesse, F. 2020. "Museum Diversity through the Lens of the Kyoto Definition". *Muz*, 61: 75-79
- Mairesse, F. y O. Guiragossian. 2020. "Définir le musée à travers le monde". *Icofom Study Series*, 48(2): 147-162.
- Mármol Cartañá, C. del. 2020. "« Un tango pintado a pincel »: La participación comunitaria en las postulaciones de patrimonio inmaterial para la Unesco". *Disparidades. Revista de Antropología*, 75(2) <https://doi.org/10.3989/dra.2020.024> [consulta: marzo de 2021].
- Martínez, T. y J. Santacana. 2013. *La cultura museística en tiempos difíciles*. Gijón: Trea.
- Moreno Mendoza, H. y A. Santana-Talavera. 2017. "Museos y participación en destinos turísticos: dinámicas de sostenibilidad". *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 7: 137-166.
- Navajas Corral, Ó. 2020. *Nueva museología y museología social. Una historia narrada desde la experiencia española*. Gijón: Trea.
- Pereiro, X. 2011. "Antropología, memoria social e historia". *Etnicex*, 3: 65-79.
- Prous Climent, E. 2014. "Acceso visible. Un paseo por un museo para todas". *Museos.es*, 9-10: 112-119.
- Restany, P. 1968. *Les nouveaux réalistes*. París: Planète.
- Roigé, X. 2016. "Museos, identidades territoriales y evolución de las políticas culturales en España. De la expansión a la crisis económica". En J. Rius-Ulldemolins y J.A. Rubio Arostegui (eds.), *Treinta años de políticas culturales*

en España. *Participación cultural, gobernanza territorial e industrias culturales* (pp. 265-283). Valencia: PUV.

- Roura-Expósito, J. y *et. al.* 2018. “Repensando las prácticas académicas: el diseño colaborativo de un proyecto de investigación a partir de la metodología IAP”. *Disparidades. Revista de Antropología*, 73(2): 407-424 <https://doi.org/10.3989/rdtp.2018.02.007> [consulta: marzo de 2021].
- Sandri, E. 2020. *Les imaginaires numériques au musée?: débats sur les injonctions à l'innovation*. Paris: MkF Éditions.
- Sánchez-Carretero, C. y *et. al.* 2019. “Las entretelas de un proyecto sobre participación y patrimonio”. En Sánchez-Carretero, C., A. Ruiz-Blanch y J. Muñoz-Albaladejo (eds.). 2019. *El imperativo de la participación en la gestión patrimonial* (pp. 14-40). Madrid: CSIC
- Sánchez-Carretero, C., A. Ruiz-Blanch y J. Muñoz-Albaladejo (eds.). 2019. *El imperativo de la participación en la gestión patrimonial*. Madrid: CSIC
- Santana-Talavera, A. 2020. “Turismo, un objeto de estudio para la antropología social”. *Disparidades. Revista de Antropología*, 75(1) <https://doi.org/10.3989/dra.2020.001a> [consulta: marzo de 2021].
- Schall, C. 2014. “L'intérêt et l'usage des études de publics pour les responsables de petits et grands musées”. En L. Daignault y B. Schiele (eds.), *Les musées et leurs publics: savoirs et enjeux* (pp. 85-100). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Singleton, R. 1969. “The Purpose of Museums and Museum Training”. *Museum Journal*, 69(3): 133.
- Van Geert, F. 2020. *Du musée ethnographique au musée multiculturel. Chronique d'une transformation globale*. Paris: La documentation française.
- Varela Agüí, E. 2016. “‘Un museo es un lugar donde... no voy’. Aproximaciones al museo desde la mirada del no-público”, *Museos.es*, 11-12: 119-134.
- Viau-Courville, M. 2016. “Museums Without (Scholar-)Curators: Exhibition-Making in Times of Managerial Curatorship”. *Museum International*, 68(3-4): 11-32 <https://doi.org/10.1111/muse.12126> [consulta: marzo de 2021].