

Gestionar el museo: un servicio cultural

Rosa Domínguez González

Máster en Museología de la UCM
Asesora-elaboradora de proyectos museológicos

Resumen

La idea del Museo como institución en la cual tiene que primar la utilidad pública, y que debe buscar su proyección e implicación social, es la que anima este artículo. En el mismo, se plantea la gestión de unos centros que han pasado a ser servicios culturales y de ocio "para todos los públicos", en los que a las decimonónicas funciones de conservación y estudio de las colecciones, se han sumado con fuerza las de educación (en su concepción "formal, no formal e informal"), pero también las de puro entretenimiento (lúdicas), que de ningún modo se deben despreciar. Son, por tanto, prioritarias las tareas de comunicación en general, que dan al visitante el protagonismo y potencian su participación.

Si no olvidar la Legislación vigente, se plantea un organigrama de gestión integral que, partiendo de un Plan Conceptual claro y bien definido, hace especial incidencia en la Política de Comunicación; en ésta se contempla la utilización de políticas de marketing, como instrumentos para conseguir mayor calidad en las prestaciones ofrecidas, mejor comunicación con el visitante y, en definitiva, una verdadera puesta en valor social del patrimonio custodiado en los museos.

Palabras clave:

Utilidad pública / Controversias / Servicios culturales y de ocio / Público heterogéneo / Enfoque holístico / Formas de educación / Plan conceptual y política de comunicación del museo

Lugares para el paseo, la reflexión, la contemplación, la curiosidad, la duda, el estudio o, quizá, la investigación; espacios en los que matar el tiempo de espera o soledad, en los que aprender y aprender, en los que estar porque ya han estado los demás, en los que sorprenderse, emocionarse o, por qué no, aburrirse.

Todo esto, tan variopinto, tan heterogéneo, tan sin sentido "académico" en algunos casos, pero a lo que un público cada vez también más diverso tiene derecho, tendría que formar parte de la percepción del MUSEO como servicio cultural, entendido el término SERVICIO, según nuestro diccionario, como "organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada".

Es mi intención centrar este trabajo, no en planteamientos teóricos puros y duros de gestión del museo, sino en la orientación del mismo COMO SERVICIO, –"cultural" en la mayoría de los casos, aunque no siempre tiene que serlo–, con vocación de utilidad pública; para ello se necesita una programación museológica y de gestión previa, que conduzca, como dice Jordi Pardo en su artículo "Ideas e Ideología en el proyecto museológico" (Pardo, 2000, 61-71), a crear un espacio productor de conocimiento, pero también generador de dudas y emociones, ya que éstas contribuyen a retener y procesar la información recibida.

Es necesario, por lo tanto, marcar desde el inicio del proyecto el modelo de gestión (idea e ideología o, si preferimos, Plan conceptual y Misión del Museo) que determine el funcionamiento de la institución de cara al visitante.

Normalmente datamos el nacimiento de los museos, entendidos en su concepción actual de instituciones públicas, en el siglo XIX, hace poco más de dos siglos, cuando el Louvre abrió sus puertas en 1793 con el nombre de Museo de la República o Museo Central de las Artes. Pero me gusta recordar, que ya

El concepto integral de gestión es muchas veces rechazado y con frecuencia poco aplicado por la mayoría de los profesionales de la museología y los museos, porque éstos han considerado, y aún en muchos casos consideran que la utilización de técnicas procedentes del mundo económico y de la empresa privada, nada tiene que ver con una institución de carácter eminentemente académico, dedicada básicamente a la custodia y la investigación de la cultura y del pasado.

en 1683 la Universidad de Oxford inauguraba el Ashmolean Museum, con el compromiso claro de acoger la colección de John Tradescant (formada básicamente por instrumentos científicos y especímenes naturales), para conservarla y ponerla en valor de cara a cumplir funciones sociales educativas (Domínguez González, 1998, 130).

¿Existía ya la intención de “gestionar” este centro como servicio cultural? Probablemente no en el sentido de planificación teórica y técnica de gestión que actualmente aplicamos, pero sí en el camino de dar utilidad social y cultural (más o menos restringida) a una colección.

Desde entonces, el museo ha recorrido una larga y no siempre lineal trayectoria, en la que ha pasado de ser una institución estática y, citando al profesor Pérez Sánchez (2001, 19), “entendida como depósito” del patrimonio y como “lugar de atesoramiento” y de culto para especialistas, a ser algo vivo, dinámico y abierto a la sociedad. Se ha convertido en centro de buena parte de la vida social, debido, en gran medida, a la atracción mediática de las exposiciones temporales, compartiendo así las tareas de educación, comunicación y difusión, con las ya tradicionales de investigación y conservación.

Esto determina, en muchos casos, una nueva manera de entender el museo y de exhibir el patrimonio, más impactante o quizá “desconcertante” en no pocas ocasiones, que motiva reflexiones como la de Richard Storr, (conservador que ha participado en la organización de la nueva exhibición de la colección permanente del MOMA, abriendo nuevos interrogantes sobre el arte del XX), (citado por Tusell, 2001, 9) al recordar que “el Museo no existe..., es una abstracción, monstruosa y autoritaria para algunos”; siguiendo la cita sobre Richard Storr que hace Javier Tusell, el museo “por los mismos criterios de selección y de presentación, convierte en una realidad diferente de la verdaderamente ocurrida en el pasado una parte de la evolución de la Historia del Arte” (Tusell, 2001, 9).

En mi opinión, esta circunstancia no tiene que ser necesariamente perniciosa o negativa. El pasado (en historia, en arte o en cualquier otro campo), no es, no puede ser nunca desde nuestro presente, como fue. David Lowenthal reflexiona sobre el tiempo en la historia en su libro *El pasado es un país extraño* (Lowenthal, 1998), a partir de la cita ya clásica de L.P. Hartley en *The Go-Between*: “El pasado es un país extraño allí hacen las cosas de otro modo” (Hartley citado por Lowenthal, op.cit., 6); y es que nosotros tenemos una percepción de la historia, de la ciencia, del arte y de cualquier otra manifestación humana, hecha DE OTRA MANERA, tamizada por el paso del tiempo y sobre todo por nuestras vivencias, nuestras circunstancias, nuestra ideología y nuestro presente. El conservador, el responsable de la política de un museo, el comisario de exposiciones, no está vacunado contra esto, y en su programa museológico/museográfico, o en el discurso que propone para una exposición, plasma indefectiblemente sus ideas y su ideología; sí es necesario y conveniente que sea consciente de ello para poder sembrar o dejar esos espacios para la controversia, la discrepancia o la duda antes mencionada. Ninguna exposición (sólo en caso muy específico o particular), puede o debe ser ideológica y/o intelectualmente cerrada.

Es difícilmente discutible, el hecho de que han sido las exposiciones temporales y su difusión mediática, sin olvidar la atracción ejercida por los llamados “contenedores” de algunos de estos museos y sus arquitectos, los factores que han contribuido a llenar las salas de un público diverso y no siempre erudito o entendido en la materia.

La respuesta a esto por parte de los profesionales de la museología y la conservación del patrimonio, ha sido la de tener que pasar a entender sus instituciones básica y primordialmente como lugares de difusión, divulgación, y/o educación, pero también como lugares de encuentro socialmente deseables. En lugar de centros exclusivos para iniciados y estudiosos, los museos han pasado a ser servicios sociales para el

ocio y la cultura. Es un cambio sin duda drástico el que tiene lugar en relativamente poco tiempo.

Tengamos en cuenta que la voluntad desacralizadora del patrimonio y la intención de dar a las colecciones un valor público de finales del XVIII y principios del XIX, pasaba prácticamente sólo por la ordenación y el mayor rigor científico en el tratamiento de los bienes (es decir, se centraba básicamente en el objeto); que durante toda la primera mitad del siglo XX la política museológica se fundamentó en aspectos técnicos y de conservación (nuevamente el objeto como protagonista), haciéndose poco o nada, hasta la segunda postguerra, en lo referente a educación y divulgación.

Habrà que esperar a 1948, y a la conformación del llamado Estado del Bienestar, con sus pretensiones de un mayor y más general acceso a la Cultura, para asistir a la aparición de criterios expositivos más racionales, con incipientes, aunque rígidas aún, funciones didácticas y de formación; el ICOM y su revista MUSEUM se encargaron de oficializar esta nueva etapa, dando a la museología la categoría de "ciencia del museo y de la conservación del patrimonio", y haciendo surgir en 1951 la figura del "educador de museo" (Domínguez González, 1998, 133).

En 1977 Richard Rogers y Renzo Piano, con la culminación de las obras del Centro Pompidou, dan el espaldarazo al concepto de "museo espectáculo", atractivo revitalizador de la trama urbana en la que se inserta, y del que tenemos ejemplos tan recientes y cercanos como el Guggenheim Bilbaíno.

Es este también el momento de crecimiento y auge de las llamadas "Blockbuster exhibitions" o grandes exposiciones temporales como fenómeno de masas, que tienen su hito inicial en la muestra los "Tesoros de Tutankamon", exhibición que itineró desde 1976 por varios museos de Estados Unidos gracias al acuerdo del entonces presidente norteamericano Richard Nixon con el presidente de Egipto Anwar-El-Sadat.

Desde entonces el fenómeno de las exposiciones temporales no ha cesado; si bien es verdad que en muchos casos se han debido más a la moda de hacer que se produzcan colas a las puertas de los museos (como forma de darles actualidad y prestigio), o sólo han servido como reclamo para presentar obras que, en su mayoría, siempre han estado ahí, no deja de ser cierto que se manifiestan como verdaderas dinamizadoras de la vida del museo. Este hecho ha provocado, como ya he dicho, un cambio de actitud social y de enfoque profesional entre los especialistas de estas instituciones, que, aunque no siempre en la medida que sería deseable, han pasado a preocuparse más por el público.

No obstante, me parece interesante apuntar que, como dice el profesor Pérez Sánchez, se tiene que ser cuidadoso con el tema de las muestras temporales, ya que deben ser un complemento, responder y

ajustarse a las directrices del museo, y "de ninguna manera deben sustituir al contenido permanente de la colección" (Pérez Sánchez, 2001, 20).

El semiólogo Omar Calabrese, director del Museo italiano Santa María de la Escala, en una entrevista aparecida en Julio de 2001 en las páginas de Cultura del Diario ABC¹, a la pregunta de:

- "¿A qué visitantes deberían estar orientados los museos?", contestaba
- "La gente que hasta ahora sólo veía televisión quiere entrar en los museos y allí acuden también los eruditos y los estudiantes, lo que nos OBLIGA A PENSAR EN UN PÚBLICO CON DIFERENTES CONOCIMIENTOS...." y sigue la entrevista:
- "¿Comparte su complejo museístico (Arqueológico, de Historia del Arte, de la Ciencia y de Arte Contemporáneo) la vocación de entretenimiento del Guggenheim?"
- "Efectivamente;" dice Calabrese, "es una nueva concepción de los museos que nos permite jugar con efectos como el de SORPRESA...."
- "Eco (Umberto) dice que el hecho de que el público acuda en masa a los museos destruye la posibilidad de que se conviertan en lugares de reflexión".
- "Es cierto que el museo tiene la función de propiciar la reflexión, pero no tenemos que ser "Snobs" y, si hay un público, hay que atenderlo. En un museo tiene que haber momentos para reflexionar y también, porqué no, momentos espectaculares, porque es mejor un espectáculo de arte que Gran Hermano". Calabrese considera que todo esto no es incompatible con la función pedagógica que deben tener los museos, discrepando de la tesis de Umberto Eco, quien considera que "el público no entendido "mata" los museos".

Me ha parecido oportuno transcribir buena parte del contenido de la entrevista realizada a Calabrese, con el que estoy básicamente de acuerdo, ya que creo ilustra a la perfección la función social que deben cumplir los museos, y lo trascendente de su gestión como servicios culturales y de ocio para todos los públicos.

En el aspecto educativo/cultural, es fundamental y meritorio el auge que está teniendo la creación de departamentos educativos o gabinetes didácticos, que tienen, o deben tener, como misión fundamental, cumplir con esa función pedagógica –y, por qué no, también mediática–, de la que habla Calabrese, mediante la correcta difusión del contenido y sentido de sus colecciones (a través de textos didácticos, actividades con profesores, estudiantes y grupos de público diversos, seminarios, etc.).

La proliferación de estos departamentos y la utilización de términos diversos, y a veces ambiguos, para denominarlos o calificarlos (gabinetes didácticos, departamentos pedagógicos, departamentos de educación, departamentos de difusión, etc.), ha hecho conveniente la elección genérica en España del nombre de DEPARTAMENTOS DE EDUCACIÓN Y ACCIÓN CUL-

TURAL (DEAC). Los DEAC españoles se inspiran en el Comité Internacional de Educación y Acción cultural (CECA - Committee for Education and Cultural Action), creado en 1956 por el ICOM, con la finalidad de dedicarse al tratamiento y estudio de todo lo relacionado con la educación y la comunicación en los museos. No olvidemos, como he mencionado antes, que ya en 1951 el ICOM había creado la figura del "Educador de Museo", lo que nos habla de un nuevo enfoque de la institución, que pasa a preocuparse por el sujeto en lugar de sólo por el objeto, y a centrarse en su función de servicio cultural público.

En nuestro país, los primeros gabinetes educativos surgieron en los años setenta en Cataluña (en Barcelona en 1973 se crea el Departamento de Educación del Museo de Arte de Cataluña), extendiéndose con nombres diversos por toda la geografía nacional (el Museo Arqueológico Nacional lo incorpora en 1979 y el Museo del Prado en 1983, siendo relativamente recientes el del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, que lo crea en 1993, y el del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona de 1996) (Valdés Sagüés, 1999, 153). La evolución progresiva de los DEAC, con personal procedente en muchos casos del campo de la docencia, ha determinado que dediquen su trabajo a la atención y servicio de tipos o segmentos de usuarios diversos: escolares y estudiantes de distintos niveles dentro de la educación formal, adultos, tercera edad, grupos con deficiencias físicas y psíquicas, etc., organizando las actividades a realizar en el museo con los distintos grupos de visitantes, y elaborando, asimismo, el material de apoyo, como guías y cuadernos didácticos, maletas didácticas, etc.. Los DEAC han pasado a considerar al público un factor clave a investigar y conocer, para una mejor gestión del museo y sus colecciones, lo que lleva a conseguir una mayor calidad y utilidad en los servicios ofrecidos.

Me parece importante en este punto señalar, que tendría que haber una clara y marcada diferencia conceptual, entre DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN Y DEAC, que, con frecuencia, tienden a confundirse; el Departamento de Difusión, contemplado, como luego veremos, en el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal de 1987 como Área de Difusión, debe proyectar públicamente la imagen del centro y de sus colecciones y actividades, a través del correcto planteamiento (teórico y práctico) en la exhibición de fondos y en el montaje de exposiciones, de la publicidad que sea capaz de poner en circulación, de campañas mediáticas, de su relación con los medios de comunicación, con el público, con otras instituciones, etc.; pero el estudio y aplicación de las adecuadas técnicas didácticas y, en definitiva, de comunicación de las que habla el Reglamento, así como el diseño de actividades culturales y educativas relacionadas con el museo y sus exposiciones, deberían ser responsabilidad de los DEAC, integrados en los mencionados Departamentos o Áreas de Difusión.

Con todo esto, el museo se dota de una dimensión educativa, la cual, no me cansaré de repetir, no es

incompatible con el disfrute, y pasa a ser un centro al servicio de la Educación formal, no formal e informal.

¿Qué diferencia hay entre estos tres conceptos de educación (formal, no formal e informal), y como se procesan o tiene lugar dentro del Museo? La Doctora Valdés Sagüés, secretaria del Consejo Ejecutivo del Comité Español del ICOM, desarrolla claramente este tema en su libro *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público* (Valdés Sagüés, 1999):

En 1968 Philip H. Coombs, primer director del Instituto Internacional de Planificación Educativa fundado por la UNESCO en París en 1963, publicó un libro (*The World Educational crisis. A Systems Analysis*), que fue traducido en España en 1971 bajo el título de *La crisis Mundial de la Educación* (citado por Valdés Sagüés, 1999, 58).

En el sostenía que se estaba empezando a producir una "crisis de la educación a nivel mundial", debida a un desfase entre el ritmo de desarrollo de los sistemas educativos y el de los acontecimientos de su entorno, justamente, y contradictoriamente, en un momento en el que se daba una gran expansión educativa. Esta expansión tenía lugar, por un lado, en las nuevas naciones nacidas de las antiguas colonias, que reclamaban la educación como forma de lucha contra las desigualdades sociales, como camino de autoafirmación nacionalista, y para progresar económicamente, y, por otro lado, en los países industrializados que buscaban en la "democratización de la educación" una vía de mejora de la calidad de vida. Coombs apuntaba la conveniencia de que, en este entorno, se utilizaran otras fórmulas, diferentes a las escolares, a las que denominó "educación informal" y "no formal", ubicadas al margen de la enseñanza académica o reglada (Valdés Sagüés, 1999, 58-59).

La Dra. Valdés Sagüés, en su obra mencionada (pag.60), recoge las definiciones que en 1974 Coombs y su colaborador Ahmed dieron para cada unos de estos términos educativos ²:

- "Educación formal" es el "sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado, que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad"; es decir, la educación académica, oficial o reglada.
- "Educación no formal" es "toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adultos como niños"; es decir, cualquier curso de alfabetización, formación, seminario, conferencia, visita guiada, etc., que se organice tanto por una institución educativa, como por empresas, asociaciones, instituciones culturales, etc., y que tenga fines educativos o de formación definidos.

- “Educación informal” es “un proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente”; es decir el aprendizaje, experiencia o adquisición de conocimiento no metódico, que se consigue en cualquier entorno, desde el más doméstico, cotidiano o traumático, hasta el más lúdico o recreativo (lectura, viajes, televisión, cines, teatros, centros de deporte, centros culturales, etc.).

Es evidente que esta apertura en el concepto de educación y aprendizaje, como proceso que dura toda la vida, crea nuevos horizontes para el museo, ya que no es difícil deducir que entre sus paredes se pueden dar, de hecho se dan, los tres tipos de educación. Todo depende de cómo y quien use el museo, de la manera de preparar la visita, de la forma de visitarlo, de la formación, experiencias e ideología del visitante, etc.

Dentro de la Educación Formal es, sin duda, un medio o vía para la adquisición de conocimientos, siempre que las visitas sean bien preparadas tanto por profesores como por los responsables de los distintos departamentos educativos, que, como conocedores del centro, de sus colecciones y de sus exposiciones (permanentes y temporales), deben facilitar la labor, organizando actividades para el alumnado, y ofreciendo un buen material de apoyo (charlas y guías para el profesor, material audiovisual, cuadernos para el alumno, etc.).

Para ello sería fundamental que se diera, cosa que hasta ahora no suele ocurrir por falta de personal preparado y, a veces, por falta de motivación o interés, una relación fluida y continua entre los centros educativos y los museos, a los aspectos que deberían ofrecer con asiduidad sus servicios. Por otro lado, como dice la Dra. Valdés Sagües (1999, 81), los escolares que acuden al museo guiados por su profesor, no suelen hacerlo libremente, son pues un “público cautivo” que se debe motivar con anterioridad a la visita, explicándoles sus objetivos, el tipo de museo o el interés del mismo.

En el terreno de la Educación No Formal, el museo atiende a un público más heterogéneo y voluntario, y su función como servicio cultural que facilita el aprendizaje, no se limita al ámbito de la exposición, sino que se puede complementar con otras actividades que cubran el tiempo libre de los usuarios, como talleres, seminarios, conferencias y explicaciones sobre obras o piezas puntuales.

Si nos referimos al campo de la Educación Informal, es evidente que el museo y su exposición debe ser un medio de comunicación (entre visitantes y colecciones), abierto a todo tipo de público, un público, cultural e intelectualmente heterogéneo y no siempre experto, que se ve impulsado a visitarlo por cualquier motivación y en cualquier mo-

mento; para ello la institución debe darse a conocer, proyectarse socialmente de forma clara, y difundir adecuadamente sus colecciones, mediante un programa de exposiciones coherente y bien articulado, facilitando así también la adquisición de conocimientos.

Si la Ley debe estar al servicio del ciudadano, y si los museos son organismos públicos, como pueden serlo los hospitales, la escuelas o las universidades, ¿qué dice la Legislación actual en general, y la española en particular sobre estas instituciones, sus funciones y fines?

Los Estatutos de 1974 del International Council of Museums (ICOM), en su Título 2º, Artículo 3º, aprobaron la siguiente definición: “El museo es una institución permanente, sin finalidad lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe para fines de estudio, de educación y de deleite, testimonios materiales del hombre y su entorno”.

Si la analizamos, podemos darnos cuenta fácilmente que responde al cambio conceptual que se va fraguando desde mediados del siglo XX, y que cobra importancia en la década de los 70, cambio que atribuye a estas instituciones la función de servicios culturales y de ocio, públicos y activos, y no sólo la misión de centros de atesoramiento y conservación de colecciones.

Según el ICOM, el museo debe estar “al servicio de la sociedad y su desarrollo”, y a las ya tradicionales y decimonónicas funciones de Adquirir, Conservar e Investigar, añade las de Comunicar (a través del discurso expositivo) y Exhibir (aportando información), contemplando la posibilidad de que esto se haga con fines de estudio y de educación, pero también como PURO DELEITE.

Es interesante señalar que prácticamente toda la legislación española (nacional y autonómica) sobre museos, atribuye a los mismos fines de contemplación o disfrute, siendo destacables ejemplos como la Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos de Cataluña, en cuya definición sobre el Concepto de museo (TÍTULO I, Artículo 1º), se les reconoce específicamente la condición de “...espacio para la participación cultural, lúdica y científica de los ciudadanos”. Está claro que la intención de este nuevo concepto de museo es la de poner al sujeto en el centro mismo de la actividad de la institución, y que ésta pasa a tener voluntad de servicio cultural abierto.

Al hablar de nuestra legislación en este sentido, no podemos olvidar como premisa el Artículo 44 de nuestra Constitución, que dice textualmente: “Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”

La Ley 16/1985, de 25 de Junio, del Patrimonio Histórico Español, siguiendo en su espíritu las normas constitucionales, formula en el Artículo 59.3 la defi-

nición de Museo en la misma línea que el ICOM, –definición que en 1987 recogerá en su Artículo 1º el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal–: “Son Museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”.

Las funciones y los fines son prácticamente idénticos a los del ICOM, y quizá lo único que se echa de menos es la consideración explícita del museo como institución “al servicio de la sociedad y su desarrollo”.

Creo importante añadir, que la relevancia alcanzada por las tareas de comunicar y exhibir, no puede suponer un menosprecio de las funciones de CONSERVAR E INVESTIGAR, ya que éstas últimas, por un lado, son fundamentales a la hora de poner en valor y facilitar el acceso a los bienes patrimoniales, y, por otro, garantizan la pervivencia de éstos en el tiempo.

En este sentido, la Ley del Patrimonio Histórico Español en su Preámbulo dice textualmente que “...la Ley no busca sino el acceso a los bienes que constituyen nuestro Patrimonio Histórico...”, y continúa “...Porque en un Estado democrático estos bienes deben estar adecuadamente puestos al servicio de la colectividad en el convencimiento de que con su disfrute se facilita el acceso a la cultura, y que esta, en definitiva, es camino seguro hacia la libertad de los pueblos”.

Además, el Artículo 1º del Título Preliminar de la Ley del P.H.E., especifica como objetos de la misma “...la protección, acrecentamiento y transmisión a las generaciones futuras del Patrimonio Histórico Español”.

Es evidente, que sin una correcta conservación tanto activa (restauración adecuada, consolidación,.....), como preventiva (control del entorno físico de la obra, criterio adecuado en la política de préstamos y viajes de las piezas, control documental de las colecciones...), no queda garantizada la protección de la vida del objeto y su transmisión a las futuras generaciones, ni se dan las condiciones necesarias para una adecuada difusión pública de las piezas. Por otro lado, es necesario hacer énfasis en la importancia de la función investigadora del museo; sin un trabajo científico serio, es imposible interpretar y, por tanto, comunicar al público el sentido de las colecciones.

Pero, ¿cómo recoge y define la legislación vigente las funciones y áreas básicas, que deben ser objeto de las tareas de gestión del museo como servicio cultural?

El Artículo 2º del Real Decreto 620/1987, de 10 de Abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos, deja claro que “son funciones de los Museos:

- a) La conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada de las colecciones.
- b) La Investigación en el ámbito de sus colecciones o de su especialidad.
- c) La organización periódica de exposiciones científicas y divulgativas acordes con la naturaleza del Museo.
- d) La elaboración y publicación de catálogos y monografías de sus fondos.
- e) El desarrollo de una actividad didáctica respecto a sus contenidos.
- f) Cualquier otra función que en sus normas estatutarias o por disposición legal o reglamentaria se les encomiende.”

Con todo esto, el museo queda dotado de:

- Una dimensión conservadora y recuperadora del Patrimonio.
- Una dimensión científica, como centro de investigación para facilitar su tarea de difusión y como centro de estudio para investigadores externos o para otras instituciones (el Art.23 del Reglamento de Museos regula el acceso para investigadores, facilitándoles la contemplación y estudio de los fondos no expuestos y de los catálogos). También la dimensión científica debe plasmarse en la elaboración de publicaciones relacionadas con la temática y los fondos de la institución.
- Una dimensión social divulgadora, didáctica o educativa, desarrollada a través de su exposición permanente, de sus exhibiciones temporales y de las actividades y el material elaborado para hacerlas llegar al público.
- Una dimensión participativa y activa, frente a la pasiva de los siglos anteriores.

En cuanto a la Dirección y Áreas Básicas que constituyen la estructura orgánica del museo (u organigrama), y en las que se deben encuadrar las funciones a gestionar antes citadas para llegar a alcanzar los fines perseguidos, el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal, en su Capítulo VI (Art.16-20) establece:

- **La Dirección**, que tiene entre sus misiones principales: “dirigir y coordinar los trabajos derivados del tratamiento administrativo y técnico” de las colecciones, “organizar y gestionar la prestación de servicios del Museo”, tomar las medidas necesarias para garantizar la seguridad del patrimonio albergado en el Museo y proponer a la Administración el Plan Anual de actividades. De la Dirección depende el resto de las Áreas Básicas que desarrollan los servicios del Museo:
- **El Área de Conservación e Investigación** cubre las funciones de identificación, estudio y control científico, preservación y tratamientos preventivos y de restauración necesarios de los fondos. Asi-

mismo, se debe ocupar del seguimiento de los programas científicos y de los planes de acción cultural del Museo, así como de la redacción de las publicaciones científicas y divulgativas.

- **El Área de Difusión** debe atender de todo lo relacionado con la exhibición de las colecciones "en condiciones que permitan el logro de los objetivos de comunicación, contemplación y educación encomendados al Museo". Su finalidad es la de aproximar el museo a la sociedad, mediante la aplicación de las adecuadas técnicas didácticas y de comunicación, y la realización de actividades complementarias relacionadas con el contenido de las colecciones. Es fundamental que el Área de Difusión esté en continua y estrecha relación y coordinación con el Área de Conservación e Investigación, para conseguir una correcta interpretación y, por consiguiente, una correcta elección de los materiales a exponer y del discurso expositivo. Por último,
- **El Área de Administración**, se ocupa del tratamiento administrativo de los fondos del museo (registros, etc.), de la seguridad de los mismos, de la gestión económico-administrativa y del llamado régimen interior del centro (horarios, personal.....).

Prueba de la importancia que ha cobrado la difusión de los fondos y su puesta al servicio del público, es, como señala la Dra. Valdés Sagüés (1999, 49), el hecho de que la legislación de museos de determinadas comunidades autónomas como la catalana³, ha incorporado específicamente en su texto las áreas que deben tener los museos para facilitar la difusión de los bienes patrimoniales:

- a) "Área de acogida" al visitante: para recepción y venta de entradas, guardarropa, venta de publicaciones y otros servicios complementarios.
- b) "Área de exposición", con la información necesaria y correcta, para la identificación de los objetos por parte del público.
- c) "Área de investigación" para visitantes y, especialmente, para investigadores, con documentación sobre los fondos del museo, y la infraestructura adecuada para el estudio, la consulta de libros e incluso la manipulación de piezas, si fuera necesario.

Pero pasando de las pautas que, sobre el papel, marca la legislación a cerca de las funciones y la estructura orgánica que debe tener el museo, a la práctica real, vemos como el concepto integral de GESTIÓN es muchas veces rechazado y con frecuencia poco aplicado por muchos de los profesionales vinculados a esta actividad; éstos se limitan, en el mejor de los casos, a respetar y aplicar las normas de organización y funcionamiento legalmente establecidas, pero no entienden la gestión museística con un "enfoque holístico" —utilizando palabras de Hooper Greenhill (1998, 75) para la comunicación en el museo—, es decir, atendiendo al fenómeno completo y no a partes o problemas aislados.

Esto ocurre porque la mayoría de los profesionales de la museología y los museos, han considerado, y aún en muchos casos consideran, que la utilización de técnicas

procedentes del mundo económico y de la empresa privada, nada tiene que ver con una institución de carácter eminentemente académico, dedicada básicamente a la custodia y la investigación de la cultura y del pasado. Como dice William M. Sukul (1998, 391) en su artículo "Los museos como organizaciones", estoy de acuerdo en que "en muchos aspectos, el museo comparte muchas características con las organizaciones empresariales"; tiene unos objetivos y unas metas a desarrollar y evaluar, que en este caso serán la conservación y puesta al servicio público, con finalidad didáctica o lúdica, de su patrimonio. Además, como las empresas, cuenta con una estructura organizada y unos trabajadores o especialistas que forman parte de esa estructura.

Es evidente que los problemas con los que se han tenido que enfrentar los museos públicos en muchos países en los últimos años, principalmente de índole político-económico (como la disminución de la financiación pública), o de carácter social (como las nuevas demandas de una sociedad plural o la competencia con otras ofertas de entretenimiento), han forzado un apreciable cambio conceptual; ya ha quedado claro a lo largo de este texto, cómo estos centros han pasado de ser simples lugares de atesoramiento y estudio del patrimonio, a ser lugares de ocio, comunicación y aprendizaje activo.

Esto supone por un lado la adopción de nuevas formas de trabajar con los objetos, con las exposiciones y de acceder al público, y por otro la necesidad de aceptar la GESTIÓN con sus vertientes clásicas: el trabajo científico y el desarrollo de la teoría de optimización de recursos y de relaciones humanas.

El reto consiste en conseguir la verdadera proyección social de unos centros que se sitúan en el terreno académico de la investigación y de la educación, pero también en el ámbito del ocio y de la industria turística; que tienen que seguir desarrollando sus funciones tradicionales de investigación y conservación, pero poniéndolas al servicio de tareas educativas y/o de mero entretenimiento, en definitiva, tareas de comunicación.

Adoptando un concepto muy generalizado, la "Gestión" debe ser entendida como la fijación de objetivos y estrategias (actos y acciones) encaminadas a cumplir un plan previo, utilizando los recursos o activos disponibles. Según Lord y Lord (1998, 15), "el propósito de la gestión de los museos es facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y largo plazo para cada una de sus funciones".

Para enfocar correctamente las tareas de Gestión como servicio cultural, todo museo debe, pues, tener un Plan Conceptual previo, que marque sus directrices generales.

Este Plan Conceptual, es denominado por Lord y Lord (1998, 16-17) "Propósito global", y comprende

PLAN CONCEPTUAL DE UN MUSEO - PROPÓSITO GLOBAL

- **Misión:** "Razones permanentes y profundas de la existencia del Museo. Fundamento de cualquier línea de actuación posterior".
- **Mandato:** "Se refiere al objeto de dedicación de la institución" (disciplina académica, marco geográfico o cronológico, especialidad histórica, artística, científica, etc.).
- **Metas:** Logros cualitativos de la institución con respecto al desarrollo y conservación de las colecciones, difusión y servicios al público.
- **Objetivos:** Logros cuantitativos de "alcance limitado" de cada paso de la institución da, para conseguir las Metas marcadas.

[(Esquema elaborado a partir de: Lord, Barry y Dexter Lord, Gail (1998, 16-17).]

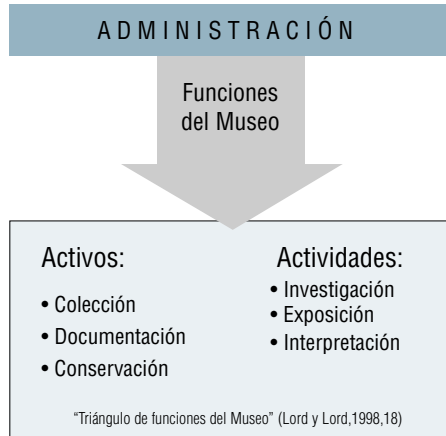
la Misión, el Mandato, las Metas y los Objetivos, según se refleja en el esquema gráfico anterior:

- La Misión justifica las razones para la existencia del museo y, por tanto, es la base de las líneas de actuación posteriores.
- El Mandato "se refiere al objeto de dedicación de la institución" (disciplina académica, marco geográfico o cronológico, especialidad histórica, artística, científica, etc.).
- Las Metas son los logros cualitativos que debe alcanzar la institución, con respecto al desarrollo y conservación de las colecciones, difusión y servicios al público. Deben organizarse o estructurarse por fases o ciclos de tiempo.
- Los Objetivos deben ser los logros cuantitativos de "alcance limitado" de cada paso que la institución da, para conseguir las Metas marcadas.

Siguiendo la línea que los autores citados proponen, con objeto de lograr la consecución de la Misión, el Mandato, la Meta y los Objetivos, la Gestión debe estar preparada para infundir en general la "misión" de la institución, "comunicar el mandato del museo", "dirigir los esfuerzos hacia la consecución de las metas", "controlar la consecución de objetivos" y, finalmente, "evaluar" si se han cumplido y con que nivel de calidad las "funciones del museo" (Lord y Lord, 1998, 18-19).

Con estas premisas, a través de la administración de la institución, la Gestión debe dirigir, controlar y supervisar las "Funciones del Museo" que se agrupan en torno a sus "Activos: Colección, Documentación y Conservación", y a sus "Actividades: Investigación, Exposición e Interpretación" (Lord y Lord, 1998, 18).

No existen recetas genéricas para la gestión de los museos como centros culturales de servicio público, porque cada uno, según sus colecciones, su personal, su lugar de ubicación, su público o su situación jurídica (pública, semipública o privada), entre otros factores, presenta características y problemáticas propias y diver-



sas; pero, partiendo de la afirmación de que siempre debe existir un Plan Conceptual previo que deje clara las directrices y la misión del museo de cara a la sociedad (como, y aprovecho para insistir en ello, debe existir una plan museológico previo al proyecto arquitectónico, y no al contrario como viene ocurriendo), podría ser útil un Organigrama de Funcionamiento y Políticas del Museo como el que sigue:

Organigrama de funcionamiento y política del Museo



Como podemos ver, en este organigrama se contemplan las políticas referentes a todas las "Áreas básicas" que el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal establece: las de Conservación e Investigación (Colecciones), la de Difusión (Comunicación) y la de Administración; aparecen distribuidas dentro de tres grupos

organizativos que, aunque bien diferenciados, están, tienen que estar, estrechamente conectados y relacionados en su funcionamiento, para un correcto desarrollo de las funciones y actividades del centro.

Las Políticas Administrativa y Económica, de Comunicación y de Colecciones, dependen y están marcadas directamente por las Políticas de Gestión, las cuales, a su vez, tienen que derivar y estar fundamentadas en el Plan Conceptual y Misión del Museo, siguiendo y haciendo seguir sus directrices.

Las Políticas de Gestión, como en el caso de la Dirección del Museo establecido en la ley, además de inspirar la misión del museo, deben dirigir, coordinar y supervisar las tareas relacionadas con el tratamiento técnico y administrativo de los fondos; tomar las medidas necesarias que garanticen la seguridad de las colecciones del museo, del público y de su personal; organizar y gestionar la prestación de servicios; en definitiva, establecer, coordinar y controlar el funcionamiento y planes de actividad de las otras políticas dependientes de ellas.

Aunque es obvio que la Política Administrativa y Económica también afecta a la gestión del museo como servicio cultural, al encargarse de factores como la seguridad o el personal, en el tema que nos ocupa considero más interesante comentar la Política de Colecciones e incidir en la de Comunicación; ambas son las que posibilitan y establecen la relación directa con el usuario, determinando la función socio-cultural, la utilidad y la calidad del centro.

De la **Política de Colecciones**, sólo mencionar que tanto las directrices a seguir para los préstamos, como la correcta gestión de la conservación preventiva y activa de las piezas, garante de su pervivencia, o la adecuada documentación e investigación de los fondos del museo, son políticas fundamentales e imprescindibles a la hora de estructurar un discurso expositivo, de elaborar publicaciones científicas sobre las colecciones y, en definitiva, de poner en valor cultural y mostrar al público los bienes patrimoniales.

La **Política de Comunicación** abarca una amplia gama de lo que se podrían denominar subpolíticas, pero todas ellas deben tener como factor común poner al público, –al sujeto y a la sociedad–, en el centro de la actividad, captándolo y atendiéndolo adecuadamente mediante una correcta utilización de los activos del museo (exposiciones permanentes y temporales, etc.), una eficaz proyección pública del centro y una correcta y conveniente relación con otras instituciones y organismos culturales.

Aunque sin intención de hacer una exhaustiva pormenorización de cada una de las políticas que integran la Política de Comunicación, considero interesante comentar algunas de ellas; el orden en el que las mismas aparecen en el organigrama, no determina su prioridad o importancia sobre las demás, ya que todas forman parte de un plan global y están interrelacionadas:

La **Política de Marketing**, quizá la más reciente de las adoptadas por los centros de exposición, viene del ámbito económico-empresarial, y consiste en la adopción y aplicación de técnicas y estudios que, como dice Belcher (1994, 42), “ponen al cliente en el centro de la actividad”; buscan el “producto” adecuado para un tipo de “consumidor” determinado, y potencian su unión.

En algunos museos se ha venido relacionando la idea de marketing con la de relaciones públicas o publicidad, cuando en realidad se trata de un concepto mucho más amplio que comprende, la investigación de mercado, el desarrollo del producto o del servicio, su promoción y venta, el control de calidad y el servicio posventa (Belcher, 1994, 42).

Concepto de Marketing



Aplicado al ámbito del museo, la Investigación de Mercado se debería centrar en la identificación del público real y potencial del museo; el Desarrollo del Producto o Servicio tendría que ser la definición y elaboración de las actividades y el material adecuado para ese público asiduo o que se quiere captar (exposiciones permanentes y temporales, conferencias, catálogos, publicaciones.....); la Promoción y Venta pasaría por la realización y difusión de las actividades programadas y de los servicios ofrecidos; el Control de Calidad sería la evaluación o valoración continuada (evaluación inicial, formativa y final, para el caso de las exposiciones) de las actividades, productos y servicios ofertados, así como de la receptividad obtenida, con la intención de corregir, medir resultados y/o sacar conclusiones aplicables a futuros trabajos; por último el Servicio Posventa debería pasar por un contacto constante y fluido con el “cliente” del museo, actualizándole información sobre las colecciones y actividades del centro, para hacer posible su fidelidad como visitante.

Con todo ello se busca no sólo el incremento del número de visitantes, sino también el poder acceder a grupos determinados, la mejora en la calidad de la imagen proyectada o el cubrir posibles carencias en los servicios ofrecidos, con la elaboración de nuevos productos más adecuados, o la re-elaboración de los ya utilizados.

Como vemos, y contestando a la pregunta de si supone el marketing una amenaza para los museos:

os, que se plantea en el artículo "Conjugar la misión con el mercado: un problema para la gestión moderna de los museos" de Peter J. Ames (1998, 35), el marketing no tiene porque suponer un riesgo. Es cierto que la utilización de estas técnicas, desde el punto de vista del mercado puro y duro, podría acarrear problemas como la masificación de salas en detrimento de la correcta percepción e interpretación de las piezas, o la divulgación de información de poca calidad, incorrecta o de menor rigor científico o profesional, con la intención única de atraer la mayor cantidad de clientela posible; pero todo esto se puede evitar si la política de marketing conoce, respalda y se pone al servicio de la misión del centro y de la mejora de sus ofertas, y no busca únicamente una mayor afluencia de público.

Al hablar de Política Educativa nos enfrentamos a un tema más complejo y delicado; por un lado, parece claro que el proceso educativo, con sus fases básicas de creación del estímulo, transmisión de información, asimilación de la misma y adquisición del conocimiento, entra a formar parte del fenómeno de la comunicación y, por tanto, debe vincularse al plan de comunicación general; por otra parte, para gran número de especialistas en el mundo del museo, la educación debe ser la idea básica que genere y esté detrás de los objetivos de cada institución, y la política del museo debe ser una política educativa.

En principio ambas líneas de planteamiento no son incompatibles, si entendemos por educación no sólo el servir de apoyo al aprendizaje formal de los centros docentes, sino una noción muchos más abierta y menos rígida (ya ha quedado antes planteado el tema de la educación no formal e informal en el museo), que implica a segmentos sociales muy diversos, y que se basa en el disfrute, contacto y conocimiento de unos bienes patrimoniales que en definitiva nos pertenecen; la función social del museo es dar a conocer estos bienes e intentar transmitir adecuadamente la información que contienen, convirtiéndose así en instrumento educativo.

Joan Rosas en su trabajo "La difusión: función básica del museo" (Rosas, 1994, 266), opina que desde el museo se puede hacer una "pedagogía de acompañamiento", que proporcione unos instrumentos determinados, pero sin pretender fijar "conocimientos definitivos". No se debe pretender enseñar, sino promover una serie de estímulos (mediante la conexión de lo ofrecido en las salas, con la realidad de las situaciones socioculturales externas), que potencien no sólo el aprendizaje sino también la identificación y la participación (el aprehendizaje). De esta manera, se produce la transición de un "museo conductista" que reproduce y/o defiende un modelo socio-político o cultural determinado, a un "museo posibilista" que proporciona a su usuario datos, información y elementos para su posicionamiento personal, pasando a ser así un instrumento permanente de educación, entendida ésta en su sentido más amplio.

Dentro de este contexto ideológico, la misión de la política de educación debe ser determinar el papel educador de cada museo, y establecer las líneas maestras de los servicios orientados a cumplir este papel, siempre en consonancia con la política de la entidad.

Por tanto, debe fijar sus objetivos y prioridades, así como las estrategias a seguir para alcanzarlos, teniendo siempre en cuenta la comunidad o grupo social en el que se ubica, el público con el que cuenta, puede o quiere contar, su presupuesto y recursos, así como su relación con otras instituciones y centros docentes y culturales. No hace falta incidir en este punto, en la obvia necesidad de colaboración e interacción con las políticas de marketing y exposiciones.

No podemos olvidar en este apartado que, como ya ha quedado dicho, el museo en el cumplimiento de la función social de "educación" en su concepción más amplia, debe atender no sólo a actividades de aprendizaje, sino también a otras de carácter lúdico y recreativo. La gente no tiene que ir al museo necesariamente a aprender en el sentido clásico del término, y la institución debe ser consciente de la gama de posibilidades que es capaz de ofrecer; como dice Joan Rosas en el artículo citado (1994, 269), el museo en su labor de difusión debe abrirse en dos sentidos: "hacia muchas personas y hacia muchas posibilidades por persona".

La Política de Exposiciones, determina y rige los principios, pautas y contenidos, físicos y conceptuales, que deben tener tanto las muestras permanentes, como las temporales o itinerantes, y todas sus actividades complementarias y materiales auxiliares. Fundamentada, como todas las demás, en el plan conceptual, tiene como primer objetivo facilitar el acceso, físico e intelectual, del público a las colecciones; su relación con la actividad llevada a cabo a partir de la Política de Marketing es obvia, ya que para conseguir llegar al usuario de forma efectiva, necesita tener información sobre el mismo (sus edades, actividad, formación, necesidades, carencias, demandas, etc.).

La Política de Exposiciones, además de participar en la elaboración, desarrollo y supervisión de cada una de ellas, determina el trabajo sobre factores como el público al que se dirigen o quieren llegar, los recursos disponibles en fondos, espacio, personal, etc., los servicios paralelos que puede ofrecer el centro o el marco teórico de cada muestra, su oportunidad y su relación con el programa conceptual general, caso de ser una exposición temporal. Asimismo, debe comprender toda la actividad de investigación previa y posterior, y la evaluación o evaluaciones de todas las exhibiciones realizadas.

En cuanto a la Política de Atención al Cliente, estrechamente relacionada con la Política de Calidad de Servicios, es fácil determinar que sus directrices van a afectar a todos aquellos puntos en los que se establece o pueda establecer cualquier tipo de relación con el visitante (gestión de colecciones, muestras,

actividades educativas, accesos y seguridad, información y atención directa o a distancia, etc.); es decir, afecta prácticamente a todo el museo, y de su correcto desarrollo dependerá en buena medida la imagen que de él se tenga. Para una correcta aplicación de estas políticas, es prioritario el conocimiento de recursos, productos y, muy especialmente, del público al que se tiene que atender.

La excelencia de las Políticas de Atención al Cliente y de Calidad de Servicios, se manifiesta en aspectos como la correcta información sobre el museo ("boca a boca", campañas de publicidad en prensa, radio o televisión, paneles de señalización, ...), los espacios físicos de recepción y acogida (Keneth Hudson, (citado por Valdés Sagüés, 1999, 183-184), habla de "la creación de una atmósfera en la que los visitantes del museo se sientan importantes y deseados"), los distintos servicios en el interior del museo (confortabilidad, seguridad, etc.), el comportamiento con el visitante del personal del centro (correcto, respetuoso y no agobiante), la señalética en los espacios públicos y las salas (existente y clara), la calidad de las exposiciones temporales y permanente, las actividades programadas en las salas o fuera de ellas (diapositivas, audiovisuales, conferencias, etc.), los servicios de documentación (libros, CD-ROM...existentes y accesibles), o los servicios fuera del recinto del museo (facilidades de aparcamiento, fácil conexión con líneas de transporte público...), entre otros factores.

La Política de Relación con otras Instituciones y Organismos Culturales, debe posibilitar y potenciar la presencia continua del museo en el mundo cultural y la proyección de su calidad, su actualización y puesta al día científica permanente, y debe servir para facilitar la obtención de préstamos de piezas, colaboraciones o informaciones necesarias.

No es necesario decir que la Política de Difusión y Relación con Medios de Comunicación, persigue la proyección del museo y de sus contenidos y actividades, de cara a hacerlo presente en la sociedad, dándole utilidad pública.

Una vez expuesto el proceso, es fácil constatar que gestionar un museo como servicio cultural, es algo bastante más complejo que articular unas exposiciones partiendo de unos fondos, y darlas a conocer desde el punto de vista publicitario, de manera que atraigan la mayor cantidad de gente posible.

El fenómeno de las grandes exposiciones de masas de los años 80 y 90 del siglo XX, que aplicaba como reclamo procedimientos puramente publicitarios, y que medía sus resultados en términos cuantitativos, sin analizarlos, debe quedar atrás. El museo tiene que convertirse en algo mucho más cotidiano y cercano, vinculado a un entorno social y, en muchos casos, implicado en su problemática; de esta manera, pasará a ser un verdadero servicio cultural.

Si el procedimiento para ello es asumir políticas y estrategias procedentes del terreno económico-empresarial, se debe hacer, sin miedo a que por ello el producto cultural elaborado tenga que perder calidad, objetividad, seriedad y, en definitiva, excelencia.

Ya ha sido suficiente el tiempo a lo largo del cual, en nombre de esa pretendida "calidad cultural", buena parte de la gestión y de los gestores de los bienes patrimoniales custodiados en los museos, se han olvidado de su verdadera misión y de su verdadero propietario, limitándose a satisfacer el egocentrismo, la erudición o el afán de protagonismo de unos pocos.

Bibliografía

- AMBROSE, T. (1993): *Managing New Museums*. A guide to good practice. Scottish Museums Council. HMSO, Edimburgo
- AMES, P.J. (1998): "Conjugar la misión con el mercado: un problema para la gestión moderna de los museos", en MOORE, K. (1998), *La gestión del museo*. Ediciones Trea, Gijón; pp. 35-46.
- BELCHER, M. (1994): *Organización y diseño de exposiciones. Su relación con el museo*. Ediciones Trea, Gijón.
- DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ, R. (1998): "El bien cultural descontextualizado: sacralización, seducción o comunicación", en *PH.Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* N° 25, diciembre 1998, Sevilla; pp.130-139.
- También en www.iaph.junta-andalucia.es/Dossiers/puntosdosier1.html
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (1998): *El museo como espacio de comunicación*. Ediciones Trea, Gijón.
- HOOPER- GREENHILL, E. (1998): *Los Museos y sus visitantes*. Ediciones Trea, Gijón.
- KOTLER, N. y KOTLER, P. (2001): *Estrategias y marketing de museos*. Editorial Ariel, Barcelona.
- LORD, B. y DEXTER LORD, G. (1991): *The manual of museum planning*. HMSO, Londres. (1998): *Manual de gestión de museos*. Editorial Ariel, Barcelona.
- LOWENTHAL, D. (1998): *El pasado es un país extraño*. Ediciones Akal, Madrid.
- MOORE, K. (1998): *La gestión del museo*. Ediciones Trea, Gijón.
- NICHOLSON, F. (1996): "Marketing, comunicación y relaciones públicas", en *Actas del Congreso Museo/Museum, organización, gestión y comunicación*. Instituto de Estudios Norteamericanos, Barcelona; pp.46-52.
- PARDO, J. (2000): "Ideas e Ideología en el proyecto museológico", en *Museo, Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, N° 5, 2000, Madrid; pp. 61-71.
- PÉREZ SÁNCHEZ, A. E. (2001): "Los grandes museos ante el siglo XXI", en TUSELL, J. (Coord.) (2001): *Los museos y la conservación del Patrimonio*. Colección Debates sobre Arte. Encuentros sobre Patrimonio. Volumen XI. Fundación BBVA - Antonio Machado Libros, Madrid; pp. 19-29.
- ROSAS, J. (1994): "La difusión: función básica del museo", en *Miscelánea Museológica*. Universidad del País Vasco, Bilbao; pp. 263-274.
- SUKEL, W.M. (1998): "Los museos como organizaciones", en MOORE, K. (1998), *La gestión del museo*. Ediciones Trea, Gijón; pp. 391-394.
- TUSELL, J. (Coord.) (2001): *Los museos y la conservación del Patrimonio*. Colección Debates sobre Arte. Encuentros sobre Patrimonio. Volumen XI. Fundación BBVA - Antonio Machado Libros, Madrid.
- VALDÉS SAGÜES, M.C. (1999): *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Ediciones Trea, Gijón.

Textos legales

Constitución Española de 1978 (BOE. de 29 de diciembre de 1978).

Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español (BOE. N°.155, de 29 de junio de 1985; corrección de errores, BOE. N° 296, de 11 de diciembre de 1985).

Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos. Decreto 35/1992, de 10 de febrero, de desarrollo parcial de la Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos. Comunidad Autónoma de Cataluña.

Normativa sobre el Patrimonio Histórico Cultural (1998). Colección Análisis y Documentos. Ministerio de Educación y Cultura, Madrid.

Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos (BOE. n° 114, de 13 de mayo de 1987; corrección de errores, BOE. N° 151, de 20 de octubre de 1987).

Notas

1. Alonso, M. Entrevista aparecida en el Periódico ABC, 01-07-2001, pag.50.

2. Jaime Trilla (citado por Valdés Sagües, 1999, 60, nota 55) en *La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social* (1993, 227, nota 8), tomó estas definiciones de la traducción española de la obra de P.H. Coombs: *La lucha contra la pobreza rural. Aporte de la educación no formal* (1975, 27).

3. Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos; Decreto 35/1992, de 10 de febrero, de desarrollo parcial de la Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos.