

PUNTOS A CONSIDERAR PARA EL DESARROLLO CONCEPTUAL DE UN MUSEO

Ma. Del Carmen Sánchez Mora

DGDC UNAM

INTRODUCCIÓN

La mayoría de los proyectos previos al desarrollo de museos o exposiciones nuevas comienzan por definir el concepto de museo y sus objetivos, para lo cual se apoyan en cuatro rubros fundamentales como son: las colecciones o los equipos a exhibir, los espacios de exhibición, el público potencial y el personal de la institución.

La literatura anglosajona especializada en el terreno de la planificación y la gestión museística se ha vuelto fundamental como obra de consulta, en particular los trabajos de K. Moore (1994 y 1996) y de Lord (1997 y 1999), entre otros. El de Moore que ya se ha vuelto un clásico, insiste en que para poder establecer un proyecto museístico, es necesario abordar ciertos aspectos básicos, entre los cuales se cuentan:

- a) una organización estable y los medios adecuados para lograrla
- b) un plan definido y bien estructurado, de acuerdo con las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad a la cual se dirige
- c) un conjunto de colecciones o de exhibiciones que generen un discurso museístico
- d) recursos humanos, con una plantilla estable de especialistas y algunos personajes eventuales
- e) espacios de un edificio adecuado para los fines que se persiguen y
- f) medios con los que trabajar, es decir, asistencia de diversa índole, infraestructura y equipos para desarrollar convenientemente las funciones museísticas.

Por su parte Lord (1994), va más allá de la sola planificación inmediata, expone la necesidad de que los responsables y técnicos del museo reflexionen tanto sobre su presente como sobre sus necesidades de futuro antes de pensar y diseñar cualquier proyecto.

La tradición Iberoamericana es también muy rica en experiencias exitosas, prueba de ello son una buena parte de los numerosos museos actualmente en operación, muchos de ellos registrados en el Encuentro Internacional de Museos de México (2003). Hay que mencionar que además se cuenta con modelos innovadores de proyectos de planificación de museos en Colombia, Venezuela o México.

La definición de los museos

El ICOM, máximo organismo internacional en materia de museos, señala que el museo es una institución que se define por las labores que desarrolla, en particular respecto a las colecciones que custodia y de las actividades educativas que realiza. Por ello, en una visión actual de los museos, se exige a sus responsables la definición de la institución desde un punto de vista conceptual. Tal análisis es indispensable como fundamento para establecer sus planes de trabajo, sus prioridades y objetivos de futuro. Este análisis debe realizarse con una metodología establecida y clara, que posibilite la comprensión de sus metas y el desarrollo de su planificación; pero igualmente definirá la posterior toma de decisiones,

de manera que se convierta en un documento utilizable a futuro, tanto para el propio museo como para los órganos administrativos responsables, sean estos los que fueren.

Esta larga consideración recibe el nombre de *plan Museológico*.

Lo anteriormente expuesto puede sintetizarse en dos puntos:

- El *plan Museológico* es considerado como una herramienta básica e imprescindible para la definición del museo
- La elaboración del *Plan museológico*, es necesaria para:
 - La ordenación del trabajo interno del museo
 - La relación con los responsables administrativos y políticos
 - La definición de los programas
 - La definición de los proyectos

Los conceptos básicos utilizados para la elaboración de este documento son los siguientes:

- Plan: Herramienta de planificación museística con carácter finalista
- Programa: Documento para la ordenación de las actuaciones de futuro en el ámbito concreto del museo
- Proyecto: Documento ejecutable que posibilita la materialización concreta de las especificaciones técnicas reunidas en los distintos programas.

Estos tres últimos conceptos representan una estructura ordenada y jerárquica que implican un complejo proceso de trabajo, que se inicia con el primer planteamiento conceptual y concluye con un sinfín de soluciones prácticas que responden a las necesidades de la institución en sus diversas áreas, en forma de proyectos ejecutables.

PLAN MUSEOLÓGICO

El *Plan Museológico* es una herramienta de planificación y programación museística, imprescindible para todos los museos, con independencia de su titularidad, gestión o disciplina científica.

La elaboración del *Plan Museológico* exige una amplia participación de profesionales procedentes de diferentes ámbitos, pero siempre bajo la dirección y coordinación del equipo del museo, junto con las administraciones implicadas, responsables últimas de los objetivos y decisiones adoptadas.

El *Plan Museológico* se estructura en dos fases diferenciadas:

FASE I. Definición de la Institución

que incluye a su vez dos etapas:

I.1. Planteamiento conceptual

Aspecto inicial e imprescindible donde se define formalmente la institución. En dicha definición se establecen los principios básicos que guiarán la actividad del museo y la consecución de sus objetivos, con el fin de dotarlo de identidad, singularidad y relevancia.

Esta primera y profunda reflexión justificará la existencia del museo y determinará otros aspectos que es preciso definir como:

- El marco temático
- El mensaje a transmitir
- Una explicación razonada sobre la responsabilidad del museo respecto a sus exhibiciones y a su entorno socio-cultural
- Los tipos de público a los que se destina
- Los canales de comunicación, difusión e información que van a ser utilizados
- El lenguaje apropiado para la transmisión del mensaje principal
- Cualquier otro aspecto acotador y descriptor de la institución

La importancia de definir estos aspectos radica en que defenderán su singularidad e importancia respecto a otras instituciones existentes en su disciplina académica

En el caso de un museo aún no existente o de aquel sujeto a una reorganización, el desarrollo del Plan Museológico será también instrumento imprescindible para su futura creación o reorganización, ya que en él se recogerán los principios básicos que igualmente quedarán reflejados en su norma de creación como si se tratase de un museo nuevo.

I.2. Análisis y evaluación

La finalidad de esta etapa es la detección de aspectos que hayan quedado fuera del museo y el establecimiento de necesidades y características a buscar como consecuencia y conclusión del diagnóstico realizado. Su elaboración es indispensable en los museos ya existentes y en aquellos de nueva creación ya que en ambos casos será de utilidad, tanto para el propio equipo del museo como para su administración gestora responsable.

Esta fase debe representar un profundo análisis de la institución, que permita realizar un diagnóstico en todas sus áreas funcionales, recursos y servicios, y para el caso de museos aún no creados, en esta fase se detallarán todos aquellos aspectos que puedan ser analizados incluso a futuro, como por ejemplo, la existencia de una donaciones.

Desde esa óptica, esta etapa del Plan contemplará el desarrollo de los siguientes puntos:

1. Necesidades de creación y carácter que se quiere dar a la institución
2. Tipo de museo que se piensa crear (temático, permanente, itinerante, interactivo, contemplativo, lúdico, etc.)
3. Arquitectura básica
 - 3.1. Sede
 - 3.2. Espacios con los que se piensa contar
 - 3.3. Accesos y circulaciones

- 3.4. Instalaciones aparte de las exhibiciones
- 4. Exposiciones (tipo, equilibrio, enfoque)
- 5. Difusión y comunicación
 - 5.1. Definición del público potencial
 - 5.2. Servicios a ofrecer
 - 5.3. Actividades a realizar además de la visita a las exhibiciones
- 6. Seguridad
- 7. Recursos humanos
- 8. Recursos económicos
- 9. Evaluación

FASE II. Programas derivados

Los programas detallarán las necesidades y exigencias el museo para el cumplimiento de sus fines y serán redactados por el equipo del museo, con la posible ayuda de personal externo. La definición de los programas debe precisar el planteamiento conceptual en el caso de un museo de nueva creación, para cuya formulación podrán ser considerados, entre otros, los siguientes puntos:

1. Mensaje a transmitir y principios básicos que guiarán tanto:
 - a. La actividad del museo, como
 - b. La consecución de sus objetivos
2. Aspectos que definen:
 - a. La singularidad de la institución
 - b. La especialidad en el panorama museístico
3. Marco que conforman sus exhibiciones:
 - a. Temático
 - b. Cronológico
 - c. Geográfico
4. Ámbito museístico y redes en las que se enmarca:
 - a. Locales
 - b. Nacionales
 - c. Internacionales
5. Tipos de público a los que se orienta el mensaje del museo
6. Líneas de actuación preferentes y canales de información, difusión y comunicación que van a ser utilizados

La definición de la institución, resultado de la revisión de las consideraciones anteriores, parte a su vez de un planteamiento conceptual y de un análisis y evaluación de las acciones propuestas para su concreción. A su vez constituye un reflejo de la propia definición de museo como eje para la articulación de por lo menos siete programas:

1. **Programa Institucional** que valora las funciones de esa institución en relación a sus metas

2. **Programa Arquitectónico y de mantenimiento** que considera el diseño del continente y su integridad
3. **Programa de exposiciones** (puede contarse con uno por exposición). Estos son de carácter permanente en torno a sus exhibiciones
4. **Programas de comunicación y divulgación**, para fines comunicación, educación y promoción
5. **Programa de Seguridad**
6. **Programa de Recursos Humanos** que define al personal requerido para el funcionamiento óptimo en cantidad y en formación.
7. **Programa Económico**

DEFINICIÓN DE LOS PROGRAMAS

La redacción de los programas, que pueden exceder en número a los siete anteriormente mencionados, exige un detenimiento y una reflexión profunda sobre las necesidades del museo y no tiene por qué ser coincidente en el tiempo, ni tiene incluso que ser continua. Lo que es importante considerar es que la relación jerárquica entre programas y los proyectos derivados, exige que, previamente a la redacción de un proyecto, debe haber sido elaborado el consiguiente programa, entendido este como el documento en el que el museo establece las necesidades y exigencias que deben ser respondidas, si fuera posible, en el respectivo proyecto. Cabe destacar que lo que a continuación se expone se refiere a algunos puntos básicos a considerar en el desarrollo de los programas que conforman el Plan Museológico, pero que de ninguna manera son exhaustivos, ni pretenden ser prescriptivos, ya que cada museo como institución, posee características particulares.

A continuación se describen brevemente los contenidos de los programas básicos, en el entendido de que según las necesidades de la institución, podrían requerirse más programas, por ejemplo, el programa arquitectónico puede ir separado del programa de mantenimiento:

1. Programa institucional

Los aspectos básicos que han de tenerse en cuenta en este programa son:

- Propuesta de la denominación del museo
- Estrategia necesaria para crear, regularizar, completar y modificar la definición jurídica del museo y su justificación
- Estrategia para la gestión administrativa del museo
 - Propuesta de definición de su futura fórmula de gobierno
 - Definición de la asociación de amigos del Museo
- Organización interna general necesaria para el correcto funcionamiento del museo

- Propuesta de definición de la estructura organizativa de la institución con indicación de áreas de trabajo y sus correspondientes funciones y responsabilidades generales
- Reglamento de régimen interno
- Relaciones institucionales necesarias para el cumplimiento de los fines del museo
 - Selección de redes nacionales e internacionales en las que integrarse
 - Selección de organizaciones nacionales e internacionales en las que integrarse

2. Programa arquitectónico y de mantenimiento

Este programa es dependiente de si se va a construir un continente nuevo o si se adaptará el museo a un recinto existente. En ambos casos la arquitectura y la distribución de los espacios y servicios estarán supeditados a las exposiciones que se piensen instalar y a su naturaleza (permanentes o itinerantes). Y desde luego, tendrán estrecha relación con el programa institucional en primera instancia, y con el resto de los programas que conforman el Plan Museológico, en particular con el subprograma de atención al público y de servicios.

No abundaremos en este aspecto dado que corresponde al ámbito de la arquitectura profesional, y que si bien debe trabajarse junto con los encargados del resto de los programas, el arquitectónico tiene sus propios lineamientos.

Sobra decir que el programa de mantenimiento es absolutamente dependiente del programa arquitectónico.

3. Programa de exposiciones

Entendemos por Programa de Exposición el documento elaborado por el equipo del museo que recoge todas las especificaciones y requerimientos en el ámbito de la exposición permanente. Es sin duda, es el punto de partida imprescindible para la redacción del Programa arquitectónico.

La exposición es el medio de comunicación más directo e inmediato entre el museo y su público y afecta a todas las funciones del museo y a todos los departamentos que trabajan en él. Por este motivo, se extiende una compleja red de relaciones de doble sentido entre el Programa de Exposición y el resto de los programas del Plan Museológico que, de forma sintética, se señalan a continuación. También este documento ha sido denominado Programa Museográfico

Anterior al desarrollo del Proyecto arquitectónico y de instalaciones será necesario tomar en cuenta las directrices generales que orientarán el Programa de la exposición permanente en dos fases. En una primera, será imprescindible aproximarse a los siguientes aspectos del museo:

Fase A

- Concepto y mensaje a transmitir generales
- Principales contenidos temáticos

- Organización de los contenidos: temática, cronológica, funcional, técnica, o de otro tipo
- Esquema organizativo; recorridos, áreas y unidades de exhibición, descanso, etc.
- Selección de equipos, piezas y materiales (y jerarquización, en su caso). O listado inicial de los equipos a construir.
- Requerimientos generales de conservación, según la naturaleza de las colecciones (materiales orgánicos, inorgánicos)
- Estrategias comunicativas y recursos
- Elementos museográficos de apoyo

Este avance sobre los contenidos de la exposición permanente se realizará para que los encargados de redactar el Proyecto arquitectónico y de instalaciones puedan tener una visión general de lo que se pretende exponer para diseñar, de forma coherente y adecuada estos espacios, y evitar así tener que introducir, una vez redactado el proyecto o incluso en fase de ejecución, modificaciones de última hora que pueden demorar o paralizar la misma e incrementar el presupuesto.

Fase B

Esta segunda fase deberá ser mucho más precisa, ya que al partir de la realidad espacial resultante del proyecto arquitectónico, terminará por transformarse en un espacio expositivo, dotado de contenido. Por lo tanto, este segundo documento, que es posterior al Proyecto arquitectónico, tendrá que incluir todos aquellos aspectos, requerimientos y condicionantes que definen la exposición permanente, puesto que será a su vez el punto de partida para la elaboración del proyecto arquitectónico.

Apartir de los conceptos y referencias recogidos en Fase A del programa de exposición, en la segunda Fase, éstos se desarrollarán hasta el máximo nivel de detalle en cuanto a:

- Concepto y mensaje a transmitir
- Principales valores y contenidos
- Organización de los contenidos: temática, cronológica, funcional, técnica (criterios asociativos o de otros tipo)
- Circulación general en la exposición permanente
- Esquema organizativo
- Requerimientos generales de conservación
- Requerimientos generales de los contenedores y soportes expositivos
- Relación de bienes culturales a exponer
- Documentación gráfica
- Estrategias y recursos de comunicación de la exposición permanente:
 - Criterios generales sobre la función de la información textual dentro de la exposición permanente
 - Constitución y tareas de la unidad de diseño gráfico
 - Pautas generales de formato de textos: longitud máxima, niveles de lectura, idiomas, facilidad de lectura...

- Pautas generales del tratamiento material de los soportes de la información textual. Características (durabilidad, facilidad de limpieza, mantenimiento...) y sistemas de fijación (solidez, reversibilidad, discreción y facilidad para cambios de ubicación...)
- Jerarquización/niveles de información
- Elementos museográficos de apoyo

En la elaboración de este programa puede, también considerarse, según los casos, los componentes de atención al público y de servicios para el mismo, sobre todo cuando requieren espacios específicos. Hay que hacer notar que la lista no es exhaustiva y que dependerá de la definición inicial del museo.

a) Atención al público

- Visitas guiadas
- Atención a públicos especiales
- Taquilla
- Recepción
- Sala para escuelas
- Espacios para tomar refrigerios
- Estacionamiento para autobuses

b) Servicios

- Estacionamientos
- Taquillas
- Guardarropa
- Punto de información
 - Publicaciones
 - Visitas guiadas
 - Audioguía
 - Idiomas
- Atención telefónica
- Baños públicos
- Tienda/Librería
 - Régimen de funcionamiento y gestión
 - Tipo de productos que se venderán

4. Programa de divulgación, comunicación y difusión

El programa de difusión y comunicación debe plantear las necesidades futuras de la institución, definiendo en este campo los siguientes aspectos.

En cuanto al público

- Tipos de público hacia los que van a estar orientados los servicios del museo, en especial las exposiciones y el resto de medios y actividades divulgativas, así como los servicios comerciales
- Modo en que se va a producir la relación con el público en el museo y los sistemas de evaluación que van a permitir adaptar la oferta (sus componentes, y los valores y contenidos de cada uno de ellos) a las necesidades y expectativas de los visitantes
- Forma de acceso directo o virtual a las exhibiciones y otros materiales

Respecto a la comunicación

- Imagen corporativa
- Mecanismos de comunicación externa para difundir los servicios del museo y atraer u orientar a estos públicos potenciales
- Relaciones con los medios, gabinete de prensa, publicidad, relaciones públicas
- Definición de los productos comerciales del museo

En algunos casos quizá sea necesario desglosar tanto el Proyecto de exposición como la ejecución de éste en diferentes subproyectos : elementos expositivos, elementos mediáticos (programas informáticos, videos, elementos interactivos, realidades virtuales, infografías), elementos gráfico, aunque siempre bajo la coordinación del equipo del museo y del coordinador del Proyecto de exposición.

Otras actividades a considerar y que pueden necesitar espacios y servicios especiales:

- Talleres, conferencias, actividades infantiles...
- Exposiciones temporales
- Convenios de colaboración con otras instituciones
- Documento de condiciones técnicas o “informe de instalaciones” de las salas de exposición temporal del museo con visitas a posibles préstamos de otras instituciones

4. Programa de seguridad

Este programa deberá ser redactado por especialistas en la materia aunque siempre estará supeditado a los programas anteriormente descritos. Se encoca globalmente a:

- Colecciones
- Edificio
- Personal
- Público

6. Programa de recursos humanos

El programa de recursos humanos incluirá la cantidad de personal requerido, de base o contratado, con el perfil, la formación y la capacidad profesional en cada una de las áreas funcionales del museo.

En el desarrollo de este programa deberán especificarse los siguientes aspectos:

- Organigrama funcional y de personal propuesto, indicación de áreas funcionales y departamento, y personal en cada uno de ellos
- Funciones a desempeñar por cada puesto de trabajo (en relación con las funciones encomendadas a cada departamento que deben definirse en el Programa Institucional)
- Cualificación y perfil de los puestos de nueva creación
- Necesidades de contratación puntuales de personal eventual para desarrollo de trabajos concretos
- Propuestas de mejora de la situación del personal existente y su justificación
- Programa de formación continua para el personal del museo
- Posibilidades de colaboración con otras instituciones para recibir estudiantes en prácticas
- Necesidades de contrataciones externas si es el caso (limpieza, mantenimientos instalaciones, jardinería)..
- Priorización de necesidades

7. Programa económico

El programa económico, íntimamente ligado al régimen jurídico del museo, deberá contemplar los siguientes aspectos:

- Propuesta de incremento de las aportaciones económicas
 - Presupuesto público, en su caso
 - Ingresos generados por el propio museo a través de servicios al público
 - Ingresos procedentes de otras fuentes como subvenciones públicas
 - Propuesta de nuevas formas de captación de ingresos
 - Costo de entradas y servicios especiales
- Previsión de gastos
 - Personal
 - Gastos corrientes en bienes y servicios
 - Inversión
- Incremento de colecciones
- Inversión en obras del inmueble
- otros

LOS PROYECTOS

En el proceso de desarrollo de los proyectos derivados de los programas museológicos, pueden establecerse, si así se desea, tres fases:

Fase I. Estudios previos

En esta fase se incorporan todos aquellos estudios necesarios para definir y condicionar el proyecto, como por ejemplo, en materia de arquitectura, deberán considerarse los

estudios estructurales, topográficos, arqueológicos, etc. , o los de otros ámbitos. En el caso de los proyectos derivados de el programa museológico, podrían requerirse estudios de público.

Estos estudios previos servirán para orientar algunos proyectos, incluso la totalidad de ellos, por esta razón, serán concebidos como prolongación y complemento de los programas de *plan Museológico*, y como medio para verificar las ideas ya suscitadas para calibrar de forma realista y cuantitativa las necesidades de planeación y puesta en escena.

Los proyectos pueden ser realizados y ejecutados por el propio equipo del museo o por profesionales externos. En cualquier caso, todo proyecto desarrolla un objetivo y cuenta con unos responsables y un plazo de ejecución.

Fase II. Redacción de proyecto

Si se sigue la práctica arquitectónica, se pueden distinguir en esta fase tres etapas:

1. Anteproyecto
2. Proyecto básico
3. Proyecto de ejecución

En el caso de los proyectos arquitectónicos de escala integral será fundamental contar con la totalidad del *Plan Museológico* y especialmente, con el programa Arquitectónico y con la primera parte por lo menos del Programa de Exposición (Fase A) donde deben reflejarse las directrices generales que orientarán el Programa definitivo de Exposición Permanente, con el fin de delimitar los espacios en función de los requerimientos.

En relación con los proyectos expositivos será imprescindible lógicamente disponer de una segunda fase del Programa de Exposición (Fase B), en la que se desarrolla con el máximo detalle posible el discurso y su organización espacial, así como las exigencias y necesidades de exhibición, y los recursos de comunicación y exposición.

La fase de redacción de proyecto es el momento crucial en el que el equipo del museo debe analizar detenidamente, junto con su responsable, las soluciones apuntadas, y valorar si responden a las exigencias de los programas y si éstas son factibles.

Fase III. Ejecución

Una vez aprobado el proyecto por el equipo del museo y los departamentos técnicos, o por quien corresponda en cada caso, se iniciarán la fase de ejecución

En definitiva, resulta imprescindible adecuar las distintas fases del proceso de trabajo, desde la elaboración de *plan Museológico* hasta la ejecución de los proyectos, así como lograr una correcta coordinación entre los distintos profesionales que intervienen a lo largo de las sucesivas etapas de trabajo. De esta manera el Plan, que parte del equipo del museo, se configura como el documento clave para la planificación de las actuaciones en

la institución y la consecución de los objetivos. Una vez abierto el museo al público, el Plan se convierte en un valioso documento de consulta.

PROPUESTA DE ALGUNOS PROYECTOS DERIVADOS DE LOS PROGRAMAS

Programa institucional

Proyecto legal (definición jurídica, titularidad o gestión, reglamentación...)

Proyecto de Reglamento del régimen interno

Proyecto de funcionamiento de los órganos colegiados

Proyecto de normas para la presentación de servicios

Programa arquitectónico

Anteproyecto arquitectónico

Proyecto básico arquitectónico

Proyecto de ejecución arquitectónico

Proyectos de instalaciones

Proyectos de equipamiento

Proyecto de adaptación a normativa

Proyecto de mantenimiento

Programa de exposición (permanente)

Diseño general

Elementos interactivos

Elementos audiovisuales

Elementos gráficos

Programa de difusión y comunicación

Estudios de público

Evaluación de exposición permanente y exposiciones temporales

Estudios de marketing

Campañas de publicidad generales y específicas

Actividades didácticas y divulgativas (talleres, dramatizaciones, visitas guiadas, conferencias, cursos ciclos cine...)

Publicaciones (folletos informativos, guías, catálogos, monografías...)

Página web

Productos comerciales

Creación de la imagen institucional y desarrollo de manual de identidad

Exposiciones temporales concretas

Programa de seguridad

Protocolo de minimización de daños

Seguridad de superficie

Seguridad de subsuelo

Movimientos internos

Seguridad en caso de obras en el edificio

Transporte de bienes culturales

Plan de emergencias

Prevención de riesgos laborales

Seguimiento periódico de la salud de los trabajadores

Programa de recursos humanos

Reorganización de personal

Incremento de personal

Mejora de la situación del personal

Contrataciones eventuales para proyectos concretos

Cursos de formación

Convenios de colaboración con otras instituciones para la realización de prácticas

Programa económico

Campaña de captación de patrocinadores

Proyectos concretos para la solicitud de ayudas públicas

Regulación del régimen económico que ha de regir la prestación de servicios públicos