

Jaime Vicente Redón

jvicentere@aragon.es

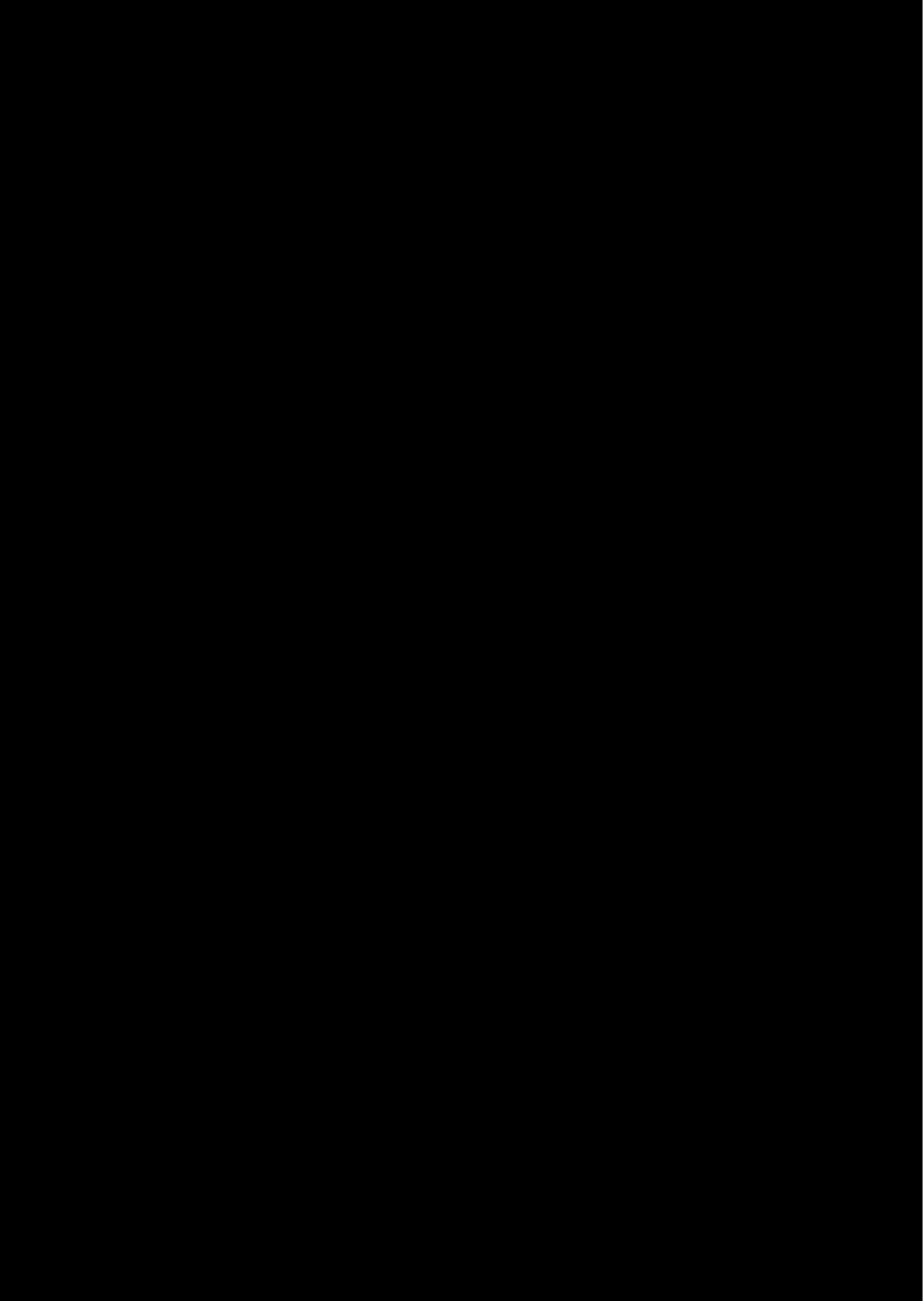
Director General de Patrimonio Cultural
Gobierno de Aragón

María Lorente Algora

mlorente@aragon.es

Coordinadora del Sistema de Documentación
y Gestión Museográfica DOMUS
Gobierno de Aragón

Estrategia
de comunicación
y coordinación
del programa de
implantación de
DOMUS
en Aragón



Resumen. En el marco de las I Jornadas de museos aragoneses, este artículo da a conocer la estrategia de comunicación y coordinación del programa de implantación de DOMUS en Aragón durante los años 2004 a 2009. Un proyecto de gestión cultural desde una perspectiva global del territorio, que han tratado de poner en funcionamiento un conjunto de instituciones museísticas compartiendo recursos y métodos, para construir una red, un museo de museos.

Palabras clave. Museos, Gestión museográfica, Política y comunidad museística, Cooperación, Comunicación, Trabajo en red, DOMUS.

Summary. *This article was prepared for first Congress on Management and Museum Planning in Aragon, describes strategy of communication and coordination of the implementation of DOMUS in Aragon between years 2004 to 2009. A project of cultural management from a global perspective of the territory, which has tried to put in place a set of museums institutions sharing resources and methods, to carry out a Museum of museums to net mode project programme.*

Keywords. *Museums, Museum management, Museum policy, Museum community, Cooperation, Comunication, Network, DOMUS.*

Gestión de patrimonio cultural: coordinación y organización de museos

La gestión del patrimonio cultural reflexiona permanentemente sobre cuestiones tan fundamentales como la sostenibilidad económica, la capacidad de reversibilidad social del patrimonio cultural, o la calidad y eficiencia de metodologías de trabajo imbricadas en la complejidad de las dinámicas de la producción y difusión de la cultura.

La actualidad en políticas de gestión museológica, como uno de los ámbitos de la gestión del patrimonio, está caracterizada en gran medida, por activos debates en torno a la multiplicidad de propuestas relacionadas con la constitución y organización de redes y sistemas de museos. Desde las primeras reflexiones teóricas planteadas por documentalistas y museógrafos en la primera mitad del siglo XX, y especialmente a partir de los años 70 del siglo pasado, se han planteado variadas fórmulas de organización inter y supramuseística¹. Destacan las propuestas que plantean una estrategia global de gestión cultural, y estructuran un modelo de gestión que integra todas las dimensiones de la institución museística: la organización interna y funcionamiento, la unidad de investigación y producción científica y el carácter de servicio público y social. A su vez, incluyen en sus objetivos indicadores de calidad y eficiencia, y regulan la pertenencia e inclusión de instituciones a la estructura común mediante acreditación previa de requisitos acordados.

Así, se ha pasado de planteamientos de organización de museos individual de tipo local, regional o nacional, a tratar con el conjunto de museos de toda una localidad, región o país, y no sólo para el intercambio de las colecciones, sino para la cooperación en trabajos de elaboración común².

Actualmente dichos planteamientos inspiran la mayoría de las estructuras de organización de museos en nuestro país³, y entre los ejemplos de las últimas décadas se encuentran el Sistema Español de Museos o el Sistema de Museos de Aragón. A ellos se han unido recientemente la Red de Museos Estatales⁴ y, con un carácter más específico, la red de museos usuarios DOMUS⁵. Las siguientes líneas detallan el origen, metodología y fases de desarrollo de esta red en la comunidad autónoma aragonesa.

1 Entre otras teorías, se hace especial referencia a la Nueva Museología y Museología Crítica. Ver bibliografía anexa.

2 OTLET, Paul. *Tratado de Documentación. Le livre sur le livre*. Bruselas: Ediciones Mundaneum, 1934, citado por MARÍN TORRES, María Teresa. "Los Museos de Museos: Utopías para el control de la memoria artística". *IMAFRONTA*. 2000, nº 15, p. 144.

3 Legislación relativa de ámbito estatal: Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, *Título II. Del Sistema Español de Museos*, Real Decreto 620/987, de 10 de abril, Reglamento de Museos de titularidad estatal y Sistema Español de Museos, y Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, por el que se crea la Red de Museos de España. Junto a ellas para el ámbito aragonés: Ley 7/1986, de 5 de diciembre. Normas reguladoras de los museos de Aragón, *Título I, Sistema de Museos de Aragón*. Decreto 56/1987, de 8 de mayo. Ley 3/1999, de 10 de marzo. Ley de Patrimonio Cultural de Aragón.

4 Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, por el que se crea la Red de Museos de España.

5 Referencia a dicha red de usuarios se describe en los puntos 1 y 2 de la cláusula cuarta del Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y el Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón para el apoyo técnico a los museos de titularidad estatal y gestión transferida, así como a los museos integrantes del sistema de museos de Aragón, en materia de explotación conjunta de la aplicación de gestión museográfica DOMUS e intercambio de información a través de la misma, publicado en BOE núm. 132 del martes 1 de junio de 2004, y BOA del 12 de julio de 2004.

La Dirección General de Patrimonio Cultural⁶ ha incorporado a dicho debate museológico los planteamientos culturales propios de una comunidad autónoma con una rica herencia patrimonial. En los últimos años, ha elaborado y continúa en la actualidad, proyectos de gestión cultural desde una perspectiva global del territorio. Esto ha permitido diseñar estrategias para el desarrollo y ejecución de programas museográficos que significan dejar de redundar en lugares de referencia teórica, para incidir en la aplicación práctica; y poner en funcionamiento con ello, un conjunto de instituciones museísticas que comparten recursos y métodos, adoptando modelos de gestión museográfica que diseñan un museo de museos a modo de red⁷. Se ha favorecido de este modo la gestión de las múltiples dimensiones del patrimonio que se investiga y conserva, aunando en la medida de lo posible las variedades sintomáticas.

Para la incorporación de directrices específicas de gestión en red, y con ellos el desarrollo de los fines que subyacen a la actividad museística, la DGPC ha dirigido una estrategia de coordinación e implantación que ha supuesto, en primer lugar, ser capaz de estructurar un método de trabajo adaptado a las necesidades y condicionantes de la actividad cultural; en segundo, compartir herramientas y modos de trabajar consensuados por y para los museos usuarios; y en tercero, generar diálogo y comunicar logros a través de una comunicación ágil.

Nuestra vocación de servicio en los museos, considerados como centros culturales actuales —que generan y proporcionan información, ofrecen servicios a muy diversos niveles y dinamizan la actividad cultural de su entorno—, exigía un planteamiento global⁸ que permitiera emprender nuestra tarea de gestión cultural de una forma conjunta y simultánea con los usuarios. Ello no ha significado adoptar una perspectiva museística general, donde los problemas más acuciantes en nuestros museos resulten carentes de sentido, sino introducir una reflexión colectiva sobre las instituciones y nuestro trabajo, que nos permita no caer en manos de planteamientos ajenos⁹ e invertir los esfuerzos específicamente en dibujar un mapa de referencias, adaptado a nuestras necesidades. Para a partir del mismo, concretar una actuación de colaboración coherente entre todos los museos y las instituciones, con sus diferentes titularidades, contenidos y características.

6 En adelante DGPC.

7 GRAU LOBO, Luis. "Modelos de organización museística: sobre redes y sistemas". *Junta de Andalucía. Revista mus-A*, 2007, nº 8, p. 57-65.

8 CARRETERO PÉREZ, Andrés, "La documentación en los museos: una visión general", *Museo*, 1997, nº 2, p. 11-29.

9 CARRETERO PÉREZ, Andrés, "Museos: Administración y Administraciones". *Boletín ANABAD*, 1999, Tomo 49, nº 34, p. 719-721.

Esta labor es un planteamiento de largo recorrido, sujeto a coyunturas de cariz económico-político, y en evaluación continua, tanto de resultados como de métodos¹⁰, pero irrenunciable en la tarea ardua e imprescindible de la gestión del patrimonio cultural. Para llegar a dar la consistencia y estabilidad a dichos planteamientos en las labores cotidianas de los museos, nos queda todavía por recorrer; sin embargo, como detallamos en estas páginas, hemos conseguido la coordinación necesaria para implantar metodologías de trabajo, de comunicación y colaboración en la consecución de los objetivos de calidad en la gestión de nuestros museos, y por ende, trabajar en favor de sus beneficios socioculturales.

La articulación de la red de museos usuarios DOMUS en Aragón

La implantación del Sistema de Documentación y Gestión Museográfica DOMUS en los museos de gestión del Gobierno de Aragón desde 2004, y de otras titularidades y gestiones a partir de 2007, va más allá de la instalación y uso de una herramienta informática para el trabajo cotidiano en el museo, ha propuesto un marco y unas normas. La DGPC ha incorporado dichas normas, y a partir de ellas, como se ha comentado más arriba, se ha diseñado una metodología propia para la implantación de uso de DOMUS que ha permitido introducir en los procesos de trabajo parámetros de calidad, junto a garantías en la consecución de objetivos para una gestión eficaz en los museos. “Si la finalidad directa de DOMUS es ayudar a los museos en la gestión cotidiana de sus colecciones y sus fuentes documentales, en último extremo su meta es mejorar el servicio que los museos ofrecen. No podemos eludir la responsabilidad de que somos gestores de Patrimonio Cultural y de que los museos son un servicio público. Desde el punto de vista que nos interesa en este momento, no podemos darle la espalda al hecho de que la información que guardan los museos comienza a ser tan apreciada como los propios bienes culturales, y de que la gestión de las instituciones museísticas no es sólo el manejo gerencial de la actividad, sino también gestión previa del conocimiento sobre los contenidos”¹¹. El uso de DOMUS en treinta y dos instituciones museísticas en Aragón confirma

10 En este sentido el artículo de BELTRÁN LLORIS, Miguel (2002), presenta un análisis cronológico del estado de la cuestión museística aragonesa para el referido período, extendiendo el análisis en las diferentes actuaciones que desde finales de los años setenta hasta el año 2001, se han venido registrando en Aragón. Véase en relación a este tema las páginas 155, 182-183.

11 CARRETERO PÉREZ, Andrés, “DOMUS y la gestión de las colecciones museísticas”. *MARQ. Arqueología y Museos*, 00, 2005, p. 30.

este planteamiento, e incide en la incorporación de metodologías de gestión y normativas documentales en pro de obtener óptimas cotas de gestión y difusión cultural.

La estrategia de implantación de DOMUS que la DGPC ha desarrollado desde el año 2004 hasta la fecha de hoy, ha consistido en estructurar el funcionamiento de instituciones museísticas en una red que comparte objetivos, recursos, métodos y procesos de trabajo, para superar la circunscripción de políticas museológicas a los museos dependientes en gestión y titularidad exclusiva del Gobierno autonómico, y ampliar progresivamente la incorporación de indicadores de calidad a todas las instituciones y centros de vocación museística del territorio aragonés que vayan integrándose. La implantación de uso del Sistema de Documentación y Gestión Museográfica DOMUS respondió a las demandas de unificación de criterios y procesos en la mecánica museística diaria con la precisión de la informatización, y de acuerdo a los dictados de los avances de las nuevas tecnologías. A su vez, permitía organizar documentalmente los inventarios de las colecciones de los museos aragoneses incorporando normalizaciones en los procedimientos de trabajo, y controles en el uso de lenguajes terminológicos, que han conducido a convertir los inventarios en catálogos razonados de piezas.

Implantación de uso de DOMUS: origen y fases

La Ley de Patrimonio Cultural de Aragón¹² describe como responsabilidad del Gobierno de Aragón fomentar en la sociedad el sentimiento de conservación y apreciación de nuestro patrimonio mediante una información rigurosa y asequible, y la Ley 7/1986, de 5 de diciembre, de normas reguladoras de los museos de Aragón¹³, en su *título II. De las Colecciones y Fondos Museográficos*, artículo 16, establece que “los fondos de los museos aragoneses, públicos o privados, estarán debidamente documentados”, y en el artículo 20 “el Departamento competente en materia de cultura, en coordinación con sus titulares, mantendrá un registro actualizado de todos los museos radicados en Aragón, así como de sus fondos y dotación de servicios”. Y en el *título III. De los Medios Personales y Materiales*, artículo 21, expresa que “los museos aragoneses, (...) para cumplir adecuadamente con las funciones y fines señalados en esta Ley, se dotarán

12 Ley 3/1999, de 10 de marzo. Ley de Patrimonio Cultural de Aragón. *Boletín Oficial del Estado* de 13 de abril de 1999. *Boletín Oficial de Aragón* de 29 de marzo de 1999, en el *Preámbulo I*.

13 Ley 7/1986, de 5 de diciembre. Normas reguladoras de los museos de Aragón. *Boletín Oficial del Estado* de 24 de diciembre de 1986. *Boletín Oficial de Aragón* de 9 de diciembre de 1986.

con las instalaciones, personal y servicios técnicos adecuados, según sus disposiciones y lo que reglamentariamente se determine. No se le autorizará su instalación ni se les reconocerá como museos si no cumplen dichos requisitos”. Del mismo modo, en el Decreto 56/1987, que desarrolla la Ley de Normas reguladoras de los Museos de Aragón¹⁴, artículo 18, se concreta que “los museos (...) deberán facilitar a los investigadores la contemplación y estudio de los fondos que no estén expuestos al público así como la consulta de todos los catálogos sin menoscabo del normal funcionamiento de los servicios”.

Estos requisitos y compromisos —comunes a todas las instituciones y centros de carácter museístico en Aragón, que les definen y forman parte fundamental en la gestión de la institución—, aparecían como necesidades no cubiertas en todos los informes elaborados que analizaban el estado de la cuestión de los museos.

Dadas las características funcionales y garantías científicas de DOMUS —como Sistema de Documentación y Gestión Museográfica— y los avales del Ministerio de Cultura en su diseño, la DGPC consideró este sistema como la fórmula adecuada para asumir las encomiendas básicas en la gestión, organización y documentación de la información de los museos que la legislación vigente establece al efecto.

El punto de partida se concretaba en una realidad museística aragonesa con aproximadamente 229 museos o centros con carácter museístico abiertos¹⁶ en 2004. Se realizó una primera fase del trabajo, que conllevó visitas *in situ* y la elaboración de un informe sobre el nivel de cumplimiento de la normativa vigente de museos. Con ello se trazaron las líneas generales de un documento director que respondía al estudio sistemático del estado de la cuestión de la gestión museística en el territorio y diagnosticaba las necesidades y condiciones específicas de la gestión de los diferentes centros. A partir del mismo, se elaboraron las directrices de trabajo adecuadas para la consecución de objetivos en los museos —que reunían condiciones para iniciar con garantías el proceso de implantación del Sistema de Documentación y Gestión Museográfica DOMUS—.

14 Decreto 56/1987, de 8 de mayo. Desarrolla la Ley 5 diciembre 1986, de normas reguladoras de los museos de Aragón. *Boletín Oficial de Aragón* de 29 de mayo de 1987.

15 CABELLO SOLANAS, Santiago (director). *Guía de Museos de Aragón*, Zaragoza: Prensa Diaria Aragonesa, 2004. Clasifica los diferentes museos de acuerdo a una tipología temática, así la publicación considera la existencia en Aragón de 55 centros de contenidos artísticos, 25 relativos a la Paleontología y Arqueología, 65 de Etnología, 28 de Naturaleza y 56 con contenidos y exposición de variada índole.

a) Convenio: análisis y definición del convenio

En el año 2004¹⁶, el Gobierno de Aragón firma el convenio de explotación conjunta de la aplicación informática DOMUS, de este modo ambas administraciones manifestaban estar interesadas y regulaban su cooperación mutua en el mantenimiento de sistemas técnicos que ayuden en la gestión de los museos y que permitan el intercambio de datos, así como su difusión al público a través de las redes de telecomunicaciones. Los puntos fundamentales a los que hace referencia dicho convenio, que definen las cláusulas que contiene, son:

- Facilitar la normalización de las tareas de catalogación y gestión museográfica.
- Intercambio de información entre museos de titularidad estatal y otras titularidades mediante la utilización conjunta de la aplicación DOMUS.
- Sentar las bases de una colaboración entre las administraciones para la creación de instrumentos técnicos compartidos integrables en la aplicación DOMUS (vocabularios, tesauros, etc., necesarios para lograr la máxima eficacia y rentabilidad del sistema documental).
- Compartir el objetivo de la extensión del sistema DOMUS, consistente en la creación de un catálogo colectivo de los bienes culturales conservados en los museos, del modo y manera que se determine, para el acceso a toda la comunidad usuaria de DOMUS, y en una versión reducida, para el público en general a través de Internet.

En relación con este objetivo se establecen las siguientes condiciones técnicas:

- Los museos pondrán su información a disposición del resto de los museos usuarios de DOMUS, del mismo modo que podrán acceder a la información de todos ellos a través del catálogo colectivo citado anteriormente.
- Los museos usuarios de DOMUS colaborarán en la medida de sus posibilidades, en las tareas de depuración de contenidos de las tablas de control terminológico de la aplicación DOMUS.
- Los museos usuarios de DOMUS se comprometen a adoptar los acuerdos que se alcancen en el seno de la Comisión Técnica de Seguimiento en materia de cambios técnicos en la aplicación y en materia de normalización terminológica.
- El Ministerio de Cultura¹⁷ pondrá a disposición de los museos usuarios de DOMUS un punto de contacto para la recepción de sugerencias sobre posibles modifica-

16 El Convenio entre el Ministerio de Cultura y el Gobierno de Aragón se firmó con fecha 12 de abril de 2004, *Boletín Oficial del Estado* de 1 de junio de 2004, y adenda del 27 de diciembre de 2006, *Boletín Oficial del Estado* de 3 de febrero de 2007.

17 En adelante MCU.

ciones de la estructura de la aplicación, nuevas funcionalidades o detección de errores. Del análisis y la valoración de estas sugerencias podrán derivarse nuevas versiones DOMUS cuyo desarrollo será financiado por el MECD y que serán distribuidas a todos los usuarios de la aplicación.

- El MCU se ocupará de la gestión del catálogo colectivo informatizado de los bienes culturales conservados en los museos.
- La Comisión Técnica de Seguimiento de la Red de Instituciones Usuaras de DOMUS, que coordine la utilización de la aplicación, la realización del catálogo colectivo de museos y proponga las nuevas funcionalidades y mejoras a desarrollar en futuras versiones de DOMUS, es autónoma en su funcionamiento y podrá crear grupos de trabajo, formados por técnicos de las administraciones e instituciones implicadas, enfocados a la resolución de los problemas que se deriven de la explotación y funcionamiento de DOMUS, así como al desarrollo, actualización y seguimiento de los instrumentos de control terminológico con que cuenta la aplicación.

En el marco de dicho convenio, forman parte de la comunidad de instituciones usuarias de DOMUS 32 centros que se han incorporado en diferentes fases cronológicas.

En primer lugar, se encuentran las cinco instituciones museísticas que se adscriben en el convenio firmado entre la comunidad autónoma de Aragón y el Ministerio de Cultura¹⁸. De ellas dos son de titularidad estatal y gestión autonómica, dos de titularidad y gestión autonómica, y una, de titularidad y gestión provincial.

En segundo lugar, se promovió la firma de dos adendas al convenio¹⁹ con los centros y entidades museísticas que figuran en la siguiente relación. Esto supuso ampliar la red, no sólo dentro de la comunidad autónoma, sino fuera de la misma²⁰.

18 El Convenio entre el Ministerio de Cultura y el Gobierno de Aragón se firmó con fecha 12 de abril de 2004, *Boletín Oficial del Estado* de 1 de junio de 2004.

19 Adenda del 27 de diciembre de 2006, *Boletín Oficial del Estado* de 13 de febrero de 2007, y adenda del 12 de noviembre de 2008, *Boletín Oficial del Estado* de 10 de febrero de 2008.

20 Ministerio de Cultura. [en línea]. www.mcu.es/museos/docs/DOMUS_implantacion.pdf [Consulta 1 de octubre de 2009] ha firmado convenios de colaboración con Comunidades Autónomas en materia de explotación conjunta de la aplicación de gestión museográfica DOMUS e intercambio de información a través de la misma con Andalucía, Galicia, Valencia, Ciudad de Melilla, Islas Baleares, Castilla-La Mancha, Murcia, Cantabria, y otras instituciones y entidades como Fundación Lázaro Galdiano, etc. En la actualidad está implantado en 72 museos de variada titularidad, y los convenios firmados contemplan la incorporación de otros 201 museos y colecciones.

Miembros integrantes de la Comunidad DOMUS en comunidad autónoma de Aragón

Convenio de incorporación. BOE núm. 132, del 1 de junio de 2004

Museo de Zaragoza (Zaragoza)
Museo de Huesca (Huesca)
Museo de Teruel (Teruel)
Museo Pablo Serrano/ Instituto Aragónes de Arte Contemporáneo (Zaragoza)
Museo Juan Cabré (Calaceite, Teruel)

Adenda I. BOE núm. 38, del 13 de febrero de 2007

Museo Pedagógico de Aragón (Huesca)
Centro de Arte y Naturaleza. Fundación Beulas (Huesca)
Museo de Creencias y Religiosidad Popular del Pirineo Central (Abizanda, Huesca)
Museo de Artes y Oficios Tradicionales (Aínsa, Huesca)
Museo Municipal de Bielsa (Huesca)
Archivo y Palacio de los Barones de Valdeolivos. Casa Ric (Fonz, Huesca)
Museo Ángel Orensanz y Artes del Serrablo (Sabiñánigo, Huesca)
Museo de Dibujo Julio Gavín. Castillo de Larrés (Huesca)
Museo Martín Almagro (Albarracín, Teruel)
Museo de Juguetes (Albarracín)
Centro Buñuel Calanda (Calanda, Teruel)
Museo de la Trashumancia (Guadalaviar, Teruel)
Museo del Parque Cultural de Molinos. Colec. Eleuterio Blasco Ferrer (Molinos, Teruel)
Museo Monográfico del Azafrán (Monreal del Campo, Teruel)
Fundación-Museo Salvador Victoria (Rubielos de Mora, Teruel)
Museo Comarcal de Daroca (Zaragoza)
Museo del Grabado de Goya (Fuendetodos, Zaragoza)
Museo Etnológico del Valle Medio del Ebro (Belchite, Zaragoza)
Museo de la Electricidad (Murillo de Gállego, Zaragoza)

Adenda II. BOE núm. 297, del 10 de diciembre de 2008

Museo del Teatro de Caesaraugusta (Zaragoza)
Museo de las Termas Públicas de Caesaraugusta (Zaragoza)
Museo del Foro de Caesaraugusta (Zaragoza)
Museo del Puerto Fluvial de Caesaraugusta (Zaragoza)
Museo del Fuego y de los Bomberos (Zaragoza)
Museo Pablo Gargallo (Zaragoza)
Colección Obras Artísticas del Ayuntamiento de Zaragoza (Zaragoza)
Museo de Calatayud (Calatayud, Zaragoza)
Museo Fundación Conjunto Paleontológico de Teruel (Teruel)

b) Fases de implantación del Sistema DOMUS en las instituciones que conforman su comunidad

El proceso de implantación de uso de la herramienta de gestión DOMUS en la comunidad autónoma aragonesa no ha sido fácil. Las coordenadas que definían la situación museística en Aragón, junto a lo expresado con anterioridad, se concretaba específicamente en cada institución o centro, ajena a perspectivas globales de cooperación y distribución de recursos e información. De este modo, figuró como tarea prioritaria trazar un diagnóstico específico previo de los procesos de trabajo que realizaba cada museo y de la documentación del mismo. Esta labor se llevó a cabo durante el primer año del proyecto, y permitió simultáneamente trazar un mapa de instituciones potenciales para adscribirse al proyecto, así como planificar en un informe las sucesivas fases del trabajo en la implantación del uso de DOMUS, lo que fundamentaba la razón de ser del proyecto en el trabajo conjunto, en un tratamiento personalizado y sistemático de los objetivos, para dotar de un mayor dinamismo a la actividad. La colaboración en el diseño del plan de trabajo incluía metas específicas con respecto a las colecciones e instalaciones de cada museo, en un compromiso de trabajo mutuo que permitía adaptar los objetivos de calidad globales a las particularidades, escalas y dimensiones de las diferentes instituciones museísticas.

Dicho informe se confeccionó de acuerdo a los requisitos que determina la aplicación DOMUS y en relación directa con las circunstancias propias de los museos. Fue diseñado y llevado a cabo por el equipo de personas que coordina la implantación de DOMUS, adscrita al Servicio de Investigación y Difusión del Patrimonio Cultural de la DGPC, desde el año 2005. Este equipo analizó y propuso una relación de procedimientos para una gestión museística eficaz y coherente a la especificidad del patrimonio cultural que conservan los museos: desde la descripción de las etapas y procesos de trabajo dictados por cuestiones técnicas, y/o administrativo-legales, hasta la necesidad de uso de estructuras descriptivas y de catalogación normalizadas de los bienes culturales custodiados. Junto a ello, promovió la implantación de un esquema de trabajo para llevar a cabo los objetivos y directrices que define la DGPC. Las funciones desarrolladas por el equipo de trabajo de coordinación DOMUS para aplicar dicho esquema de trabajo han sido fundamentalmente las siguientes:

- El diagnóstico y análisis de la gestión y documentación de las colecciones en los museos adscritos a la red de usuarios DOMUS.
- Coordinación de los procesos de trabajo entre centros, a través de la comunicación de objetivos comunes y creación efectiva de vínculos de colaboración.

- Estudios sobre la idoneidad y propuesta de creación de comisiones de trabajo en los museos de la red, con el cometido de llevar a cabo propuestas de unificación y estructuración del vocabulario técnico utilizado en la descripción y catalogación de los bienes, contando para ello con el personal científico que forma parte de los equipos de los diferentes museos²¹.
- Definición de contenidos y procesos de trabajo, a través de la coordinación de equipos informáticos ligados al desarrollo y mantenimiento de DOMUS, en sus versiones escritorio y web²².
- Representación y coordinación con el Área de Colecciones y Sección de Documentación de la Subdirección General de Museos Estatales, del Ministerio de Cultura, quien tutela y coordina la implantación DOMUS en todas las Comunidades Autónomas usuarias de DOMUS.

La puesta en práctica de estas funciones ha implicado concretar acciones más específicas. Entre las muchas, a nivel ilustrativo, pueden enumerarse las siguientes:

- Organización de reuniones de trabajo *in situ*²³ para consensuar objetivos comunes a la red y específicos de cada museo, junto a diseño y elaboración conjunta del proceso de trabajo y fases necesarias para su consecución.
- Formación y soporte técnico *ad hoc* en los casos que se requiera. Lo que supone un asesoramiento específico permanente para el uso óptimo de la aplicación informática DOMUS. En su caso, ha canalizado propuestas de mejora para la aplicación que en el uso diario detectan los usuarios.
- Adaptación y elaboración conjunta de terminología y tesauros, que de acuerdo a las necesidades comunes respete las especificidades propias de las colecciones de cada centro.

21 En la actualidad existen cuatro comisiones de trabajo vinculadas a tesauros, como son: tipologías, clasificación genérica, contexto cultural, conservación y series documentales de archivo. Los trabajos en este sentido aúnan la calidad de las propuestas con la garantía del consenso en su uso posterior.

22 Consultar los artículos relativos 3 y 4 de esta misma publicación, en los que se detalla, por parte de los diferentes equipos informáticos responsables, las labores de cada uno de ellos en el funcionamiento correcto de la dimensión informática de DOMUS, que son definidas y coordinadas por el equipo de personas que conforman la coordinación de la implantación de DOMUS en Aragón.

23 El grupo de profesionales que conforman el equipo de trabajo de la oficina de coordinación de DOMUS, ha visitado periódicamente y trabajado en comunicación directa durante los tres años de su existencia con todos los centros e instituciones museísticas adscritas a DOMUS, e incluso ha destinado a miembros de la misma, a trabajar en los centros que así lo necesitaban, trasladándose durante periodos de tiempo de más de seis meses.

- Carga y captura de la documentación gráfica, en función de la facilitación de los mismos por los distintos centros y de sus necesidades.
- Servicio centralizado de custodia de imágenes digitales de las colecciones de los museos a modo de banco de imágenes.
- Elaboración de propuestas de recatalogación, previa al estudio y corrección de fondos museográficos de los museos que así lo necesiten, para implantación de procedimientos de trabajo consistentes en actualizar los registros generales e inventario del archivo administrativo de la institución.

En el desempeño de este trabajo se han reconocido problemáticas en la gestión y funcionamiento cotidiano de los museos. Algunas permanecían invisibles y han adquirido voz, y otras —ya evidentes—, venían a confirmar lo que hasta fechas recientes con el uso de DOMUS se intenta paliar. La falta en el desempeño de la actividad profesional de los museos de una estructura global del trabajo, la necesidad de definir normativas y directrices técnicas que contemplaran de manera general los procedimientos técnico-administrativos de tratamiento de trabajo de los diversos fondos que conservan los museos²⁴ y la dedicación de medios y recursos para su consecución. Todo ello había provocado, dada la propia historia de las diferentes instituciones, nuevos conflictos y reacciones, que se relacionaban con los nuevos sistemas de trabajo (que han de lidiar con inercias y procedimientos caducos pero usados durante mucho tiempo, falta de formación específica de las plantillas con necesidad actualización de conocimientos, inestabilidades de equipos de trabajo coyunturales, falta de misión y de proyecto museológico, etc.). Consciente de la importancia de su intervención en la propuesta de resolución de dichas situaciones, la DGPC incluyó en el proyecto de implantación del uso de DOMUS dichas necesidades como propias y, dedicó a las mismas en la medida de lo posible, los medios, recursos económicos, humanos y de infraestructura disponibles, permitiendo que los resultados, aun a corto plazo, hoy sean evidentes.

24 CARRETERO PÉREZ, Andrés, "La documentación en los museos: una visión general", *Museo*, 1997, nº 2, p. 16. y ALQUÉZAR YÁÑEZ, Eva. "DOMUS, un sistema de documentación de museos informatizado. Estado de la cuestión y perspectivas de futuro". *Revista museos.es*, 2004, nº 0, p. 31. Refleja la disparidad de situaciones: "las particularidades de la historia de cada uno de los museos; el predominio de la investigación científica sobre otras funciones de los museos; (...) la falta de análisis global de la mecánica del trabajo museístico; la carencia de un concepto claro de servicio público, que sí han tenido instituciones similares del ámbito del patrimonio, como las bibliotecas; o falta de rentabilidad económica de una normalización de reglas catalográficas, que sí existe en el ámbito de la biblioteconomía".

c) Evaluación de cinco años de proyecto (2004-2009)

En estos cinco años de implantación del sistema DOMUS se ha reflexionado conjuntamente y se ha trabajado en red. Ello ha sido posible gracias a la confluencia del esfuerzo del colectivo de profesionales de museos de Aragón, del soporte técnico e institucional del Ministerio de Cultura y del esfuerzo realizado desde los órganos de gestión de patrimonio cultural de la comunidad autónoma aragonesa, que supieron ver a través de sus responsables, la idoneidad y potencialidad de proyecto de implantación DOMUS.

Cuantitativamente el total de fondos museográficos catalogados en DOMUS entre todos los museos que forman parte de la red de museos usuarios en Aragón alcanza un total de 102.305 fondos museográficos, y 2.244 fondos documentales, con un total de documentación gráfica asociada a estos fondos de 33.504 imágenes.

El número de piezas consultables en web es de 5.166²⁵, y la comunidad autónoma aragonesa es la segunda en permitir el acceso público a sus fondos museísticos en Internet a través de la página web oficial del Gobierno de Aragón y la página web oficial del Ministerio de Cultura²⁶, con lo que ello supone para conseguir hacer más accesible el objetivo final de la puesta a disposición pública de todos los catálogos de los museos de la red.

Cualitativamente se han desarrollado tareas fundamentales en la efectiva consecución de la implantación, como han sido:

- La elaboración de informes relativos a propuestas de mejoras de los módulos de restauración, y datos administrativos de DOMUS, aportados al Ministerio de Cultura.
- La coordinación y redacción del manual de uso para la catalogación de las colecciones de carácter científico²⁷.
- Redacción de propuestas de migración y estudio de varias bases de datos previas a la implantación de DOMUS.
- Redacción de documentos de tesauros en colaboración con las comisiones técnicas.

25 Dato actualizado a fecha [04.12.09] en <http://www.patrimonioculturaldearagon.com> y <http://www.mcu.es/museos/CE/Colecciones/CatalogoMuseos.html>.

26 Consultar artículo 4. En la versión web de la afición informática, ha sido inestimable la colaboración de la Subdirección General de Tecnologías y Sistemas de Información del Ministerio de Cultura, y del Servicio de Sistemas Informáticos del Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón que auditan el funcionamiento correcto de la aplicación web y trabajan en torno al motor de búsquedas y la traducción correcta de los datos de las diferentes colecciones DOMUS en web.

27 FABRE MURILLO, José; LORENTE ALGORA, María, (coords), DOMUS en los museos aragoneses. Normas y convenciones de uso del Sistema. Versión 1.0 (2009). Zaragoza. Gobierno de Aragón, 2009.

- Estudio, diagnóstico y propuesta de gestión de toda la información documental y museográfica de colecciones de bienes aragoneses sin vinculación a una institución museística concreta que cumplen los requisitos para la integración al sistema de gestión DOMUS. Se han llevado a cabo los siguientes proyectos en relación a este tipo de colecciones:
- Inventario de las piezas de carácter histórico educativo pertenecientes a los institutos de educación secundaria de las tres capitales de provincia en colaboración con la Dirección General de Administración Educativa, IES Goya (Zaragoza), IES Vega del Turia (Teruel), e IES Ramón y Cajal (Huesca), con 734 fondos inventariados.
- Recopilación de la información e inventario de la colección de obras de carácter histórico artístico del Gobierno de Aragón, sitas en las diferentes sedes institucionales²⁸.
- Recopilación de la información, estudio e inventario de colecciones de patrimonio aragonés fuera de Aragón. Se ha realizado un repertorio de datos de aproximadamente 9.000 piezas, localizadas en museos fuera de la comunidad autónoma.
- Coordinación de prácticas del Máster de Gestión de Patrimonio Cultural de la Universidad de Zaragoza, que cuenta con subvención y apoyo del Gobierno de Aragón, y con quienes se ha llevado a cabo el inventario de bienes muebles de carácter histórico artístico de la Escuela de Artes de Zaragoza.

El balance de los resultados nos da a conocer con más detalle que para contribuir a elevar los patrones de calidad de las entidades museísticas, existen una serie de factores para el éxito, entre los que enumeramos los siguientes:

- El nivel de participación activa de todas las personas que intervienen en el funcionamiento de los museos (profesionales, representantes de la Administración, público, etc.) es fundamental para conseguir la confianza en el medio museológico y ayudar a minimizar las resistencias iniciales que conlleva cualquier proceso de cambio.
- El diseño de la metodología de trabajo para alcanzar los objetivos implica:
 - Necesidad de concreción y equilibrio entre la teoría y la práctica.
 - Reconocer que el trabajo de campo es primordial para testar y conocer de primera mano las instituciones y, que en el desarrollo del mismo son fundamentales la flexibilidad y movilidad.
 - Respetar la admisión voluntaria de los objetivos por parte de las instituciones miembros.

28 Se trata de la coordinación de un proyecto conjunto entre la Consejería de Educación, Cultura y Deporte, Consejería de Presidencia y Consejería de Economía, Hacienda y Empleo.

- Y a su vez, que adoptar la medida específica del tiempo de los museos condiciona que los resultados de esta área profesional sean a medio y largo plazo.

d) Perspectivas de futuro

En este sentido, y dentro del ámbito de la reflexión, se puede considerar que la implantación de la herramienta de gestión museográfica DOMUS en la comunidad autónoma aragonesa ha desarrollado funciones y, ha permitido —o se está en proceso de— suplir parte de las necesidades de la situación museística aragonesa de décadas precedentes y, a su vez, parte de las prescripciones que dicta la legislación específica en torno a la protección, gestión y difusión de los bienes que tutelan. El futuro de la calidad de la cultura, considerada aquí en la dimensión que supone de la misma las instituciones museísticas, se concreta en una *cultura de la calidad*. Esto supondrá continuar el trabajo iniciado, concretándolo en:

- La elaboración de documentos directores que orienten las diferentes acciones museológicas para favorecer la autoevaluación y la reorganización interna, a nivel de la propia Dirección General de Patrimonio Cultural, desde donde se llevan a cabo las labores de coordinación de DOMUS, y en los propios museos.
- La edición de manuales de buenas prácticas, a partir de los manuales de usuario de DOMUS en cada institución (que ya se están elaborando) como documentos de referencia que permitan conocer con claridad los procesos de trabajo y los resultados de forma temporalizada.
- La participación en las reflexiones de reuniones de expertos — como lo son estas jornadas — siendo partícipes en la configuración de la realidad de la comunidad museística.
- La consideración de que en un plazo próximo²⁹ se dé por finalizado el período de la fase de implantación del sistema DOMUS para evitar síndromes de orfandad y continuar el proceso de optimización de los recursos disponibles en cada institución independientemente, pero en colaboración para la articulación de una gestión conjunta de los museos y las colecciones aragonesas, en el objetivo compartido de promocionar el acceso a la cultura y contribuir a la mejora de la sociedad.

En estos cinco años hemos aprendido que en la gestión del patrimonio cultural es preciso construir formas propias en espacios compartidos; donde los problemas que

²⁹ Durante el desarrollo de las jornadas se consideró dicho tema, haciendo mención de un plazo que finalizaba en 2011.

puedan surgir incluyen aquellos de carácter técnico, económico, político y de voluntad profesional. Sin conflicto —entendido como intercambio—, y sin compromiso no hay transformación que vaya más allá de un gesto como organización. Necesitamos ocupar un espacio que nos permita respirar juntos. Un espacio de ejecución de la cultura que, vaya más allá de la dimensión de un proyecto concreto y considere como reto la gestión del patrimonio cultural.

Bibliografía

- ALQUÉZAR YÁÑEZ, Eva, "DOMUS, un sistema de documentación de museos informatizado. Estado de la cuestión y perspectivas de futuro". *Revista museos.es*, 2004, nº 0, p. 28-41.
- BELTRÁN LLORIS, Miguel, "Los museos aragoneses en el umbral del tercer milenio". *Boletín del Museo de Zaragoza*, 2002, nº 16, p. 145-260.
- CABELLO SOLANAS, Santiago (director), *Guía de Museos de Aragón*. Zaragoza: Prensa Diaria Aragonesa, 2004.
- CARRETERO PÉREZ, Andrés, et al. *Normalización documental de museos: elementos para una aplicación informática de gestión museográfica*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1996.
- CARRETERO PÉREZ, Andrés, "La documentación en los museos: una visión general", *Museo*, 1997, nº 2, p. 11-29.
- CARRETERO PÉREZ, Andrés, "Museos: Administración y Administraciones". *Boletín ANABAD*. 1999, Tomo 49, nº 34, p. 881-724.
- CARRETERO PÉREZ, Andrés, "DOMUS y la gestión de las colecciones museísticas". *MARQ. Arqueología y Museos*, 00, 2005, p.17-30.
- RIVIÈRE, George Henri, *La museología*. Barcelona: Akal, 1993.
- LORENTE LORENTE, Jesús Pedro, "Nuevas tendencias en la teoría museológica: a vueltas con la Museología crítica". *Museos.es*, 2006, nº 2, pp. 24-33.