

Luis Grau Lobo²

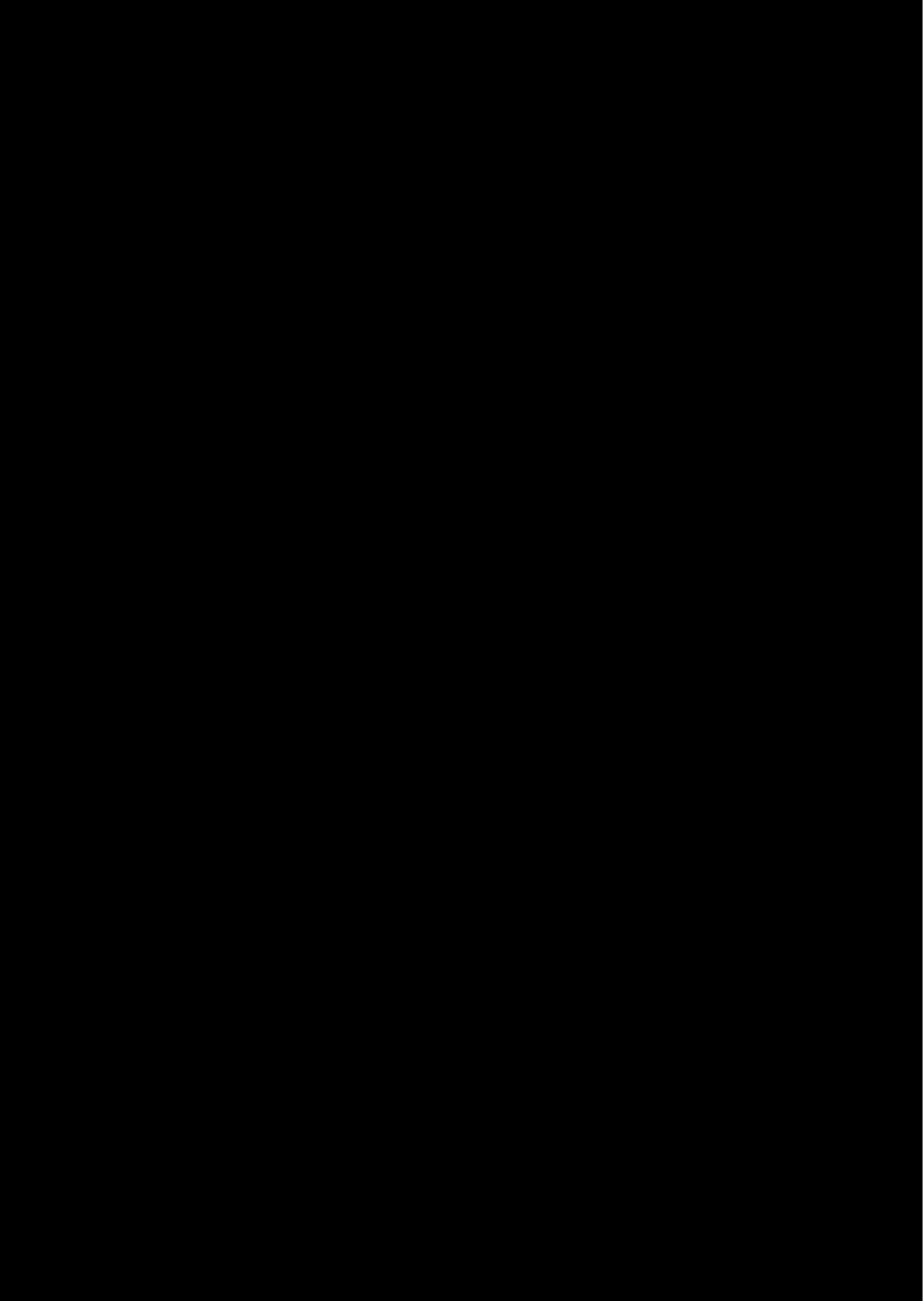
graloblu@jcyll.es

Director del Museo de León

Junta de Castilla y León

Sistemas y redes

para una reorganización
museística¹



VII

Resumen. El texto aborda el tema de la organización de museos en estructuras reticulares de intercambio y colaboración, redes pensadas por y para museos. Reflexiona en torno a las posibilidades, límites y beneficios que la organización en red aporta para rejuvenecer una vieja utopía de los museos, basada en el anhelo de la ordenación, el entendimiento y la representación del mundo.

Palabras clave. Museos, estructuras reticulares, intercambio, colaboración.

Summary. *The text is about the museum's organization in reticular structures of exchange and collaboration, networks which are designed by and for museums. It reflects on the possibilities, limits and benefits that networks add to rejuvenate on old utopian of the museums, based on the desire for sorting, understanding and the representation of the worldwide.*

Keywords. Museums, reticular structures, exchange, collaboration.

1 La invitación de mis gentiles colegas de Aragón a tratar un asunto que ya he abordado en ocasión anterior, obliga a comentar que este texto, con algunas variantes, ya fue defendido en las *IX Jornadas de Museología* de la *APME* dedicadas a *Museos locales y Redes de museos* que tuvieron lugar en Gijón en 2005 y fue publicado en la revista *Museo*, nº, 11 Madrid, 2006, pp. 17-28 con el título: "Redes de museo: un ensayo de supervivencia", y resumido posteriormente en "Modelos de organización museística: sobre redes y sistemas", revista *MUS-A*, nº 8 *Museos locales: naturaleza y perspectivas*, Junta de Andalucía, 2007, pp. 57-65. Su insistencia e interés en incluir este trabajo justifica esta reiteración, por la que pedimos disculpas.

2 Museo de León. graloblu@jcy.es; museo.leon@jcy.es

"Sin perjudicar excesivamente la lógica, también podría invertirse la imagen y definir la red como hizo en una ocasión un jocoso lexicógrafo: dijo que era una colección de agujeros atados con un hilo".

Julian Barnes, *El loro de Flaubert*, 1986 (ed. ingl. 1984)

Redes y museos están de moda. O al menos lo han estado durante los últimos veinte años. Son palabras eufónicas que es preciso dejar caer en toda conversación gremial y que, además, constatan una realidad desbordante, inabarcable, globalizada. "El mundo está en red", "el mundo es un descomunal museo"... Casi todos estamos de acuerdo en que el futuro de los museos, sobre todo el de los pequeños y medianos museos (los *pymmus*, podría decirse en términos empresariales), pasa por su interconexión en red, por su organización supramuseística. Desde quienes abordan la cuestión desde la perspectiva cultural o patrimonial hasta quienes lo hacen con parámetros economicistas³. Pero, para empezar, delimitemos los objetos de nuestra especulación, pasemos a decir qué entendemos por red y por museo, al menos en estas líneas.

Aunque profesional y legalmente la definición de museo esté fijada hace décadas, hasta el punto de haberse incorporado por fin al diccionario, lo ha hecho precisamente cuando tal etiquetado ha empezado a cuestionarse en numerosos frentes. La definición actual (con sus variaciones) no parece correcta por acumulativa, por funcionalista, por reduccionista o por dilatada, dicen quienes la cuestionan. Acumulativa pues se limita a enunciar un listado de caracteres o condiciones, con el riesgo de olvidar alguno o de olvidarse de alguno que no cumpla todas. Funcionalista pues no se detiene en identificar esencias u objetivos sino, sobre todo, quehaceres, los medios para esos fines. En reduccionismo piensan quienes ven en expresiones como "sin ánimo de lucro" un lastre de cuando no sabíamos que el dinero "*non olet*". Exagerada porque las funciones que enumera son tantas que casi ningún museo puede (y no porque no quiera) dar cumplimiento a tales preceptos.

Pero los ataques más directos a la concepción tradicional vienen de la imparable (o imparada) "economización de la cultura". Transcurridos los tiempos posmodernos del simulacro, una vez convenientemente desvitalizado, el producto cultural se ha converti-

3 Como los Kotler y Kotler, 2001, que hablan del "compartimiento" de acciones en el marco de una colaboración entre museos que asegure el futuro. A pesar de este caso, resulta sorprendente la falta de análisis o siquiera alusión a este asunto capital en la inmensa mayoría de los numerosos manuales y textos sobre museología que han aparecido en los últimos años.

do en mercadería. El negocio del ocio manifiesta ser hoy día la principal —¿la única?— opción de muchas regiones, configuradas a veces a imagen y semejanza de los polígonos industriales como “distritos culturales”⁴, uno de los yacimientos de empleo más prometedores y, en ocasiones, la disculpa para el destierro de una política rigurosamente cultural.

En ese contexto, no es preciso insistir en detallarlo más, los museos tradicionales (como cualquier otra vertiente acreditada de la acción patrimonial) suponen la mejor de las veces un invernadero de “exquisitos cadáveres”, cuando no, en su papel técnico, un aguafiestas Pepito Grillo. De ahí que la museología, más que una ciencia, haya sido caracterizada con acierto como una filosofía práctica, una disciplina de comportamiento, casi una ética profesional⁵. Pero... ¿a quién le importa la ética si hablamos de dinero?

Los museos están en crisis desde que fueron concebidos porque, destinados a ofrecer una imagen pública de la propia cultura, no otra es su naturaleza sino la de estar permanentemente cuestionados, en particular cuando esa misma cultura presenta síntomas de flaqueza e incertidumbre. En tales aprietos de identidad, repetidos cíclicamente como una invariante cultural de la historia de Occidente, uno de los síntomas característicos es la proliferación de los museos, aunque muchos de ellos sólo sean reconocidos como tal mucho después. Se ha calculado que más de la mitad de los museos existentes se han creado en el último medio siglo, aunque en España quizás haya que reducir la última cifra a apenas treinta años y, a buen seguro, ampliar la primera.

Uno de los corolarios de tal inflación (pareja a la del propio y expansivo concepto de patrimonio cultural) es el quebranto de las condiciones asentadas para el reconocimiento de un museo, antes confiadas a una administración de referencia y a un sólido (aunque algo acartonado) perfil, que salta ahora en pedazos cada vez que se bautiza un nuevo “*museo*”. Mal que nos pese, no pueden ponerse puertas al campo o expulsar a todos los demás, por lo que quizás haya que plantearse la supervivencia de los museos en términos de una disyuntiva: un cambio ontológico, una redefinición de sus cometidos y sus fines; o una reestructuración de su gestión y su organización que los convierta en piezas de un engranaje más eficaz, más económico en todos los sentidos,

4 A imagen y semejanza de los *distritos industriales* se han perfilado ya los *distritos culturales*, incluso en su versión estrictamente museística. Aunque para un éxito fácil se requieran de entrada condiciones tan extraordinarias como las de Siena, ver Trimarchi, M.: “Distritos culturales y desarrollo económico del territorio: la experiencia de los museos de Siena”, cap. 4 en Font (coord.), 2004.

5 Deloche, 2002, pp. 104-128.

que permita a todos ser un museo completo sin tener que serlo cada uno de ellos. Ser otra cosa o ser lo mismo de diferente forma, en resumen.

De momento, y sobre todo para entendernos en el inasible dominio de los pequeños museos, hablaremos de museo en el caso de una instalación permanente dedicada a exhibir patrimonio de forma que sea comprendido sin alterar o poner en peligro sus constantes materiales. Cabe todo, dirán. Sí, cuantos más mejor⁶.

Veamos ahora algo sobre las redes. La palabra latina *red* (*rete*, *retis*) aparece ligada en primera instancia en los diccionarios a la prosaica malla trenzada para atrapar o sujetar algo. Sin embargo, sus usos figurados, fecundos en las últimas décadas, a partir del desarrollo de las tecnologías de la información, remiten a acepciones que suponen la articulación de un conjunto trabado de sujetos que obra en favor o en contra de un fin⁷, o, en su caso, un “conjunto de ejes combinados que determina una estructura” (*Espasa*). Sirvan estas citas facilonas para, al menos, extraer algunas certidumbres: la necesidad de objetivos y de estructura y la innecesaria existencia de jerarquías u organizaciones exógenas *a priori*. En este sentido son útiles las imágenes del mundo de la cristalografía o de las redes de comunicación, con sus diversas configuraciones espaciales (multipuntuales, en estrella, de malla, anillo, etc.), todas ellas al servicio de una forma final tributaria de todos los elementos a partes iguales. De hecho, una de las figuras más interesantes para abordar el concepto de red y su contribución a la ordenación del magmático paisaje de los museos es la de los fractales, estructura de colonización del espacio basada en la iteración de un patrón que ordena distintas escalas, desde la más pequeña a la mayor creando figuras idénticas⁸.

Por otro lado, la definición de la noción de red empieza a antojarse básica cuando colisionamos con el concepto de sistema, que si bien parece predominar en la legislación española a la hora de establecer una ordenación del panorama museístico, no está exento de coexistencia y hasta confusión con el de red, siendo utilizado en muchas ocasiones de forma indiscriminada o subsidiaria. En ese sentido, la *teoría de sistemas*

6 Bien es cierto que la legislación y la norma profesional han establecido categorías ascendentes que culminan en el reconocimiento pleno de un museo, sean éstas las “colecciones visitables”, las “instalaciones museográficas” o cualquier otro cajón de sastre que permita incluir a todos sin poner en riesgo pedigrí alguno. Sin embargo, para el común de los mortales (y para nuestro caso) tales distingos son como los escalafones angélicos.

7 Objetivo curiosamente teñido de negatividad en las acepciones siguientes del DRAE, cuando alude a un “fin generalmente secreto, ilegal o delictivo”.

8 Un original libro de Jorge Wagensberg, 2004, analiza sintética y sugestivamente esta figura en pp. 249-274.

permite considerar a agentes y elementos de un proceso parte de un todo indisociable, que una vez puesto en marcha ha de funcionar a partir de ciertos códigos compartidos. Sistema y red, desde esta perspectiva, tienden a *enredarse*, y su variabilidad y efectividad estarían, entonces, en su capacidad de asimilar cambios y elementos externos, en su resistencia al colapso a causa de injerencias, diríamos. Ahí residiría la “inteligencia” del sistema.

Sin embargo, cabe aproximarse a una definición más concreta y distintiva, que además sea más práctica para nuestro caso. El sistema vendría según este esquema, a diferenciarse de la red en la existencia en aquél de regímenes de dependencia, casi siempre jerárquicos, entre sus componentes, que suponen la existencia de un líder o cabecera que ha ideado el propio sistema (una red “piramidal”, estrellada, arborescente: de querencia vertical), así como la búsqueda de beneficios generalmente destinados a ese ente organizador (frecuentemente gobernado desde fuera del sistema), que, sólo indirectamente, se proyectan al resto. Una estructura, por tanto, con una clara columna vertebradora.

A diferencia de lo antedicho, la red se dispone horizontalmente, o, al menos, permite la conexión de sus diferentes nodos o sujetos en términos de igualdad, autonomía y corresponsabilidad, siendo también equitativa o distributiva la recepción de beneficios de todo tipo. Ambas comparten la existencia de protocolos o normas de actuación conjunta, pero mientras que en el sistema éstos estarían decididos e impuestos, en la segunda son fruto del acuerdo y el compromiso y son susceptibles de asumir los cambios que éste imponga, a causa de una nueva configuración u otros cambios. En el sistema prevalece el objetivo, en la red, los componentes. Podríamos extendernos, pero la idea se antoja clara⁹.

Resulta revelador que la estructura de información más sofisticada que conoce el ser humano sea precisamente una red, la neuronal. Sus nodos o neuronas se comunican mediante nexos o sinapsis que son creados con gran agilidad y, con la misma diligencia, destruidos en caso de no ser útiles, mientras se consolidan sólo aquellos que ofre-

9 Algunos autores (p.e. Lameiras-Campagnolo, M. y Campagnolo, H., “O conceito de “rede”: incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas”, en VV.AA., 2002, pp. 25-39) proponen prescindir de la necesidad de una disposición jerarquizada (arborescente o lineal, por ejemplo) para caracterizar al sistema, diferenciándolo de la red por su carácter cerrado, en el que los componentes han sido seleccionados *a priori* en función del objetivo. Mientras tanto, la red supondría un “sistema abierto”, de elementos y fines “en construcción”. Es una distinción muy correcta que asumimos, pero la normativa museística hispana mezcla ambas ideas, por lo que seguimos precisando mayores distinciones.

cen ventajas. He ahí el sencillo e insondable comportamiento de la mente, y de su memoria. Ése es, sin duda, el mejor modelo de red inteligente, de sistema reticular cuyas jerarquías vienen determinadas por los resultados internos, no por un dirigismo ajeno.

Podemos ir más allá en la distinción red/sistema y aplicarla al estatuto histórico de la condición de museo. El modelo organizativo jerárquico, centralizado, la red sistémica, reside en el museo clásico, basado en una estructura interna del mismo signo que se refleja transparentemente en la propia configuración de su discurso y en la de su traza arquitectónica. A una exposición dictada por el supremo ordenador, la cronología, responde un edificio —¿acaso una arquitectura no es sino un sistema de organización espacial?— que dispone de una rotonda principal, frecuentemente cupulada, marcando en el interior y en el exterior el epicentro que alberga sus obras maestras, conectado con el resto del discurso lineal y homogéneo por medio de galerías de sentido unívoco a menudo con una disposición estrellada que confluye en ese espacio central o en uno de carácter secundario, jerárquicamente regulador de los flujos. Este modelo se debe también a una idea del Patrimonio compuesta a partir de obras de privilegio, escuelas, tendencias, talleres... y un discurso único, autoritario, incontestado, académico. Es el museo del sistema.

Ese modelo ha sido sustituido desde los setenta, por mediación de la *Nueva Museología* y el sesentayochismo, por un canon más democrático, popular y abierto. Un museo racional y dilatado, “sin muros”, que no privilegiaba a nada ni a nadie, en un espacio cambiante, receptivo y modular, dispuesto *en red* podría decirse, en el que las muestras permanentes se sometían a distintas ópticas correctoras (antropológica, icónica, filosófica, temática...), todas ellas admisibles, en “contenedores” arquitectónicos de estructura geométrica y crecimiento regular e isotrópico. Una plantilla, una arquitectura y un discurso fluidos, sin crestas ni valles, sin privilegios ni arbitrariedades, construida en una supuesta objetividad “liberadora”, en una estructura reticulada, sin centros ni ejes.

En nuestros días un nuevo paradigma afecta decisivamente a la condición museística. El modelo funcional y arquitectónico “posmoderno” del museo no ha dado lugar sino a un esquema sin certidumbres museológicas. Las poéticas del discurso han sustituido al propio discurso y el juego ilusorio de las sensaciones habita un edificio desestructurado y desestructurante —¿deconstructivo?—, que además de exhibirse a sí mismo, es intencionadamente anómalo, o su cualidad es la de una antiforma sensacionalista más que racionalista. Un escenario de postín regido por una infinidad cambiante de profesionales en el que los requerimientos museológicos tienen un peso decreciente respecto a otros intereses. Esta “tercera edad” se vuelve sólo hacia sí misma sin encontrar referentes, alega sumisión, despecho o extravagancia para apartar de sí los compromisos con

el entorno, con la ciudadanía, con objetivos ahora diluidos en un simple *entertainment*. Es un museo sin red. Veremos dónde conduce ese salto.

La pregunta, por tanto, es ¿cómo combatir esa desintegración o esa metamorfosis sin que se nos acuse de obstinación o resistencia a los tiempos? Una posible respuesta, un ensayo de supervivencia, es la proyección de la estructura del museo, de su retícula funcional, desde el interior del museo a su exterior, a la organización supramuseística. Una estructura interna la del museo cuya eficacia, si existe, puede y debe extrapolarse de manera que, tomando como base la idea del fractal en la organización reticular, una red pueda constituirse en un museo a gran escala, con los mismos objetivos que la institución individual pero multiplicando su potencial y aprovechando al máximo los recursos e idiosincrasias de cada uno de los componentes, entre los cuales pueden contarse instituciones que, no siendo museos, respondan a las necesidades funcionales de los mismos de forma orgánica¹⁰.

Gracias a la organización en red puede rejuvenecer una vieja utopía de los museos que, como toda utopía, no por antigua deja de tener vigor, vigencia y una enorme capacidad de estimular nuevos rumbos. Se trata del anhelo de la ordenación, el entendimiento y la representación del mundo, pues ¿qué otra cosa es un museo sino un ensayo de tal empresa epistemológica? Más que el mapa a escala 1:1, el museo es la maqueta o, mejor, la forma-patrón que pretende explicar y construir un mundo a la manera del fractal: el museo propone una manera de entender, de colonizar el tiempo, entendido éste como una dimensión más del espacio.

El "museo total", *urbi et orbis*, ha tenido diferentes versiones históricas. Ya en tiempos modernos el espíritu enciclopedista ha protagonizado intentos librescos con mayor o menor fortuna, del "museo de papel" de Cassiano dal Pozzo, aún en el XVIII, a la *Biblioteca de Babel* borgiana. Pero hoy día cabe otro intento desde la virtualidad y la reticularidad. Ambas herramientas son compatibles y necesarias: la vertiente virtual¹¹

10 Es un camino ya emprendido aunque no muy desarrollado: redes y sistemas incorporan centros de restauración o de gestión centralizada, aunque menos de investigación o de almacenamiento común entre otras funciones que pueden reorientarse. Pero no se acaba de desarrollar el funcionamiento fluido y las relaciones de tales centros con los museos, porque, en general, son centros diseñados para mil y una cosas, no específicamente para esa estructura. Lo mismo sucede con las juntas, consejos asesores, patronatos, etc., casi todos ellos más *enredaderas* que nudos de intercambio.

11 Entendiendo lo virtual no como opuesto a lo real, sino como "el conjunto problemático, el nudo de tendencias o de fuerzas que acompaña una situación, un acontecimiento, un objeto... y que reclama un proceso de resolución: la actualización" (Pierre Lévy, citado por Carrillo, 2004, pp. 33 y ss.), por tanto la virtualidad requiere un proceso en el que la red pondría los medios para pasar de la potencia al acto.

pues requiere una actualización constante, y la reticular, pues necesita esa imagen hipotética que aglutine la dispersión de la realidad y sus proyecciones.

Medios tecnológicos y perspectiva permiten hoy día cumplir las aspiraciones del “museo integral” teorizado en 1972 en Santiago de Chile, del ecomuseo global de Rivière o del más radical aún “museo imaginario” de Malraux. Las redes de museos suponen desde esta perspectiva la posibilidad de responder a escala global a una globalización, la económica, que es la única hasta la fecha y así nos va.

Poniendo los pies en la tierra de nuevo, es preciso obtener una aproximación al horizonte de las redes y sistemas de museos en España pero, por supuesto, no se trata de listar las existentes, tarea titánica parecida a quien quisiera hacer lo propio con algún aspecto de la *w.w.w.* Tampoco se pretende elaborar un paisaje virtual: el de las redes y sistemas que existen sobre el papel pero poco más, frente a uno “actualizado”, el de las redes que realmente funcionan, algunas de las cuales ni siquiera “existen”. Tal vez podamos suplir la falta de este censo mediante la consideración de una serie de modelos que permitan un tanteo taxonómico, vagamente cronológico.

Algunos modelos de sistemas o redes en activo son los que siguen, sin ánimo de agotar variantes:

- El sistema tradicional. Utilizado por administraciones con plenitud competencial y extensión territorial, el paradigma aquí es el *Sistema Español de Museos* (SEM), nacido de la Ley 16/85 de PHE y el 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. Casi el primer intento programático moderno a escala nacional¹² para ordenar el panorama museístico, tomando como modelo la Reunión de los Museos Nacionales (RMN) franceses y las nacientes organizaciones en red. Sin embargo, su avance fue pronto mediatizado por la eliminación de ayudas específicas en el marco del sistema y la escasa implantación más allá de los museos estatales, así como desbordado, sobre todo, por la propia realidad de los museos, acelerada y bullente en estas décadas, ante la que el SEM no tuvo cintura para aglutinar un paisaje cada vez más fragmentado por el mapa autonómico y más atomizado por las iniciativas de otras administraciones hasta entonces poco activas en este capítulo cultural. Las versiones autonómicas de este Sistema adolecen de las mismas limitaciones: escaso ajuste a una realidad museística que les supera, empeño en controles normativos

12 Salvo anteriores organismos ministeriales y algunas disposiciones autonómicas tempranas (ver legislación al final).

sin contrapartidas en desarrollo de los medios técnicos y humanos, despilfarro o simple ignorancia de las propias infraestructuras museísticas, etc.

- Los *museos-cabecera*. Los museos de cierta envergadura o, al menos, correctamente equipados para responder a la definición de museo, se han hecho tradicionalmente cargo de instalaciones más o menos afines a sus parámetros museográficos que, finalmente, y a pesar de su asistematismo y enquistamiento, conformaban o podían conformar pequeñas estructuras de tamaño y forma muy asequibles para la gestión¹³. Nos referimos en especial al desarrollo de ideas como museos matrices, filiales, secciones y anexos, que han vuelto a perfilarse en el borrador del nuevo Reglamento de Museos de titularidad estatal. Una aplicación no restrictiva de este esquema, por ejemplo, podría hacer de los museos provinciales el referente o cabecera (al menos desde el punto de vista técnico) de un sistema de instalaciones museísticas territoriales que incluyera yacimientos arqueológicos y monumentos en manos públicas, centros de interpretación y un sinnúmero de variantes¹⁴.
- Los sistemas temáticos regionales o nacionales. Una red temática que se perfila, en pureza, como un sistema de museos satélites en torno a un gran museo es el establecido por la Ley 17/1990 de 2 de noviembre de los Museos de Cataluña en sus *museos nacionales*. Tanto el Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC) como el Museo Arqueológico de Cataluña (MAC) no han desplegado sus mecanismos de conexión con otros museos de su temática, pero la red (más bien el sistema) del Museo de la Ciencia y la Técnica de Cataluña (MCTC) despliega desde hace años sus programas de apoyo y coordinación intermuseística en centros dedicados monográficamente a cada uno de los aspectos de su especialidad¹⁵. De hecho, el modelo catalán, uno de los más sugestivos aunque también afectado por cierto estatismo, tiene prevista la extensión de este modelo en un Museo Nacional de Etnología y uno de Historia Natural, aparte la hipotética agrupación de museos locales en torno al

13 En Castilla y León el caso del *Museo Numantino de Soria*, con sus numerosos y variopintos "hijos", es casi único y demuestra, pese a la penuria y abandono que la administración gestora aplica a estos museos provinciales, que existe una "tercera vía" no por añeja más trillada o menos eficaz.

14 En ese nuevo reglamento que se tramita actualmente en el Ministerio de Cultura el concepto central de *Plan Museológico* funciona como fundamental distinción técnica: *sección* sería aquella parte del museo que está ubicada fuera de la sede matriz, *filial* sería un museo independiente con plan museológico propio que depende a efectos de gestión del museo matriz, mientras que un *anexo* sería aquel inmueble adscrito al museo por sus valores monumentales, independientemente de que dentro se aloje una sección, una filial o se dedique a otros menesteres. Con este esquema se facilita el relanzamiento (interrumpido en los noventa) de los museos provinciales como tutelares de otros bienes a disposición pública con coordenadas museísticas.

15 Casanelles, 2003.

Museo de Historia de Cataluña, que actuaría asimismo como cabecera y referente de la tupida malla de muchos museos locales y comarcales. Algunos de éstos, además, pueden verse según la ley afectados por la declaración de “museo de interés nacional”, herramienta de la *Generalitat* para el control de la gestión museística¹⁶. Por otra parte, junto a la “resurrección” del SEM que propugna el nuevo reglamento en marcha para los museos de titularidad estatal, el Ministerio de Cultura trabaja en un proyecto de establecimiento de redes temáticas a escala estatal, que será abordado en estas Jornadas.

- Redes territoriales de servicios y gestión. Un ejemplo de red territorial creada para la eficacia en la gestión y el apoyo a pequeños y medianos museos mediante la prestación de asistencia y racionalización de recursos es la *Xarxa de Museus Locals* de la Diputación de Barcelona, a la que se puede pertenecer “a la carta” mediante la firma de un convenio que regula el modo de adhesión y la recepción de ayudas e inclusión en los diferentes programas. De pretensiones similares es la *Xarxa de Museus* de la Diputación de Valencia.
- Las redes temáticas y territoriales a escala local. Funcionan en la promoción y mantenimiento de circuitos museísticos que al tiempo salvaguardan el patrimonio tradicional y reactivan el mundo rural con el desarrollo de focos culturales de arrastre económico. En León, por ejemplo, la Diputación provincial, mediante el Instituto Leonés de Cultura (ILC) ha promovido, financiado y coordina una serie de museos monográficos destinados a perfilar un aspecto concreto y destacado en ese territorio, teniendo como referente la existencia de un Museo etnológico provincial que, desacomodadamente, se ha instalado después que aquellos y fuera de la capital de la provincia¹⁷. Un esquema similar podemos encontrarlo en muy distintos territorios, como sucede con el caso tan interesante de los Museos de identidad extremeños, aunque lo habitual es la organización de museos de distinta titularidad, casi siempre municipales, en una escala aún menor, pero quizás más efectiva, como sucede desde hace años con el caso paradigmático de Gijón, por poner un ejemplo entre muchos.

16 Mayer, M.: “Reflexões sobre a Lei de Museus e o Registro de Museus da Catalunha”, en VV.AA., 2002, pp. 51-61. Una de las singularidades de este sistema es el funcionamiento y composición de la Junta de Museos de Cataluña, organismo de alta representación y, al tiempo, implicado directamente en la mayoría de los procesos normativos y funcionales de la museística catalana.

17 Los museos de la arriería maragata, en Santiago Millas, alfar-museo en la localidad ceramista de Jiménez de Jamuz, batán-museo en Val de San Lorenzo, de arquitectura tradicional en Encinedo, La Cabrera, etc., son un buen ejemplo que debe ahora “governarse” desde ese centro provincial específico que se construye en Mansilla de las Mulas.

- Redes internacionales y comunidades en red. Grupos de trabajo unidos por intereses y normas comunes se organizan para aprovechar mejor sus esfuerzos. Existen trabajos en red con contenidos específicos a veces no estrictamente museales (*proyecto Champollion*, el programa “Cultura 2000”¹⁸, la Iniciativa *Medici* para el acceso tecnológico, y un largo etcétera)¹⁹. Estas redes suponen muchas veces más un comportamiento en red que una red en sí, pero interesan sus resultados y su funcionalidad. En este sentido, la propia opción *DOMUS* se comporta como una comunidad que trabaja en red y cuyos objetivos y procedimientos comunes permitirán, con el tiempo, obtener beneficios para todos, como se supone que ha de actuar una auténtica red. Quizás éste sea el mejor ejemplo de este tipo que tenemos en España, por mucho que no se haya publicitado fuera del ámbito profesional con las alharacas de otros.
- El modelo más reciente de organización son las *franquicias*. Una imagen de marca, emanada de una colección de primera fila de una prima donna de los museos, cuyo uso, préstamo en régimen de alquiler o de instalación filial provoca las máximas expectativas, sobre todo financieras. El caso más conocido es el de la Fundación Solomon R. Guggenheim (Nueva York, Venecia, Bilbao, Berlín, Las Vegas, este último en *entente* con el Hermitage, Río de Janeiro...)²⁰ y su ubicuidad global, pero este esquema de multinacional de la museística parece haber calado incluso en la jacobina Francia²¹, donde los grandes museos se deslocalizan expandiendo su “masa crítica” y el aval de un logo a los cuatro vientos del planeta.

18 Que reúne los antiguos programas *Raphael*, *Caleidoscopio* y *Ariane*.

19 Las posibilidades de redes temáticas, en este caso, se multiplican (por ejemplo el proyecto de *Red de Museos Europeos de la Romanidad*), y en ellas el uso de las tecnologías de la comunicación, Internet en especial, resulta determinante. Hay otros casos: la NEMO (*Network of European Museum Organisations*), por su parte, se configura como una red de redes, no de museos sino de organizaciones cuyo máxima aspiración es convertirse en interlocutor frente a la UE o, como dice su propia web, efectuar *lobbying*, actuar como un grupo de presión que transmita las inquietudes profesionales y las necesarias coordinaciones intermuseísticas a niveles fundamentalmente administrativos. Ver Navascués, P.: “Nemo: una red europea de organizaciones de museos”, en VV.AA., 1997, pp. 181-188; o Taylor, M.: “A circulação de informação entre os museus europeus”, en VV.AA., 2002, pp. 77-82.

20 El uso de fundaciones y su enorme desarrollo en nuestro país, anticipa un modelo teñido de “sociedades interpuestas”, a veces mera elusión de los controles administrativos (“burocracia”, lo llaman los burócratas) por medio de empresas dedicadas a la cultura.

21 En el artículo editado en *El País* del 23 de julio de 2005 (“Los museos de Francia se multiplican”, *Babelia*, *Arte*, p. 12), Octavio Martí informa de las posibles “deslocalizaciones” del Louvre en Lens y en Atlanta, del Pompidou en Metz y en Hong Kong, del Rodin en Salvador de Bahía, o del Orsay y el de Versalles en otros lugares. Este tipo de proyectos explotan un “buen nombre”, pero también el “pasivo”, a base de airear los almacenes, transformándolos en activos sancionados por esa marca, o, en otros casos, de expandirse con “OPAs” más o menos amistosas. La vieja RMN juega aquí un papel más que secundario.

- Una tiernísima incorporación a este panorama es la *Red de Museos de España* (Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, *BOE* del 24 de agosto). Es pronto para juzgarla, pero parece tratarse de un intento de revitalizar la primera iniciativa de las comentadas cambiando aquellos aspectos que acabaron por liquidarla y, al tiempo, aunando los esfuerzos que el Ministerio ha realizado en los últimos años por crear una filosofía y unos compromisos de comportamientos en red, uno de los cuales, y quizás el más destacado, es precisamente el uso de DOMUS, en un marco de relaciones normalizado cuyos objetivos son una cooperación imprescindible y una excelencia que, aunque lejos de definirse, es un objetivo no siempre al alcance de todos aunque todos, lo intenten. Esperemos que aprenda de los errores del Sistema español y sea realmente eso, una red que incluya y ayude, no que segregue o estorbe.

Aunque es asunto poco atendido, como dijimos, una de las pocas recomendaciones profesionales estructuradas surgió hace ya más de 20 años de ANABAD²², pero fue tan temprana como desatendida. Santiago de Compostela acogió en 1996 un encuentro bajo el expresivo deseo de un subtítulo revelador: “hacia un modelo racional de gestión”. Sin publicar las actas de Badajoz, 2003 y con el eco lejano de encuentros en Gijón, 2005 y otras monografías que tímidamente se aproximan al tema, podemos concluir con una sumaria caracterización de la situación actual:

Escasa definición y alta variabilidad de tipos, tanto de sistemas como de centros adheridos, que obligan a todos a casi nada o a casi ninguno a todo. Cabe recordar aquí la primera acepción del diccionario y palabras del campo semántico como *redil* y *redada*.

- Escaso interés para museos no obligados, por falta de incentivos o contrapartidas y por el alto nivel de exigencia.
- Desestructuración general, simples acumulaciones o estructuras por mero aluvión.

22 Por su interés y concisión, la transcribimos completa: “Conclusiones de la rama de Museos: 1ª Por sistema entendemos la realidad estructural y funcional que, mediante formulaciones jurídicas y mecanismos administrativos, regule la integración de todos los museos en un programa de vínculos (estructura) y relaciones (función) que dote al país de un sistema operativo y dinámico para la construcción de una moderna oferta museística. 2ª Por red o redes entendemos la trama diversa de titularidades, ámbitos territoriales y contenidos temáticos que afectan a los diversos museos y colecciones. 3ª Instar a las administraciones a la creación de sus respectivos sistemas de museos, para lograr el cumplimiento de sus objetivos culturales y sociales. Y 4ª Procurar mantener la participación y el diálogo de los profesionales en el proceso de creación de los sistemas de museos y reivindicar su participación en la redacción de la normativa que regula los sistemas.” Ver *Boletín ANABAD XXXVIII*, 1988, Actas del IV Congreso de la ANABAD, A Coruña, mayo de 1988 sobre “Redes y sistemas”, pp. 398-399. Por lo visto desde entonces, la administraciones aludidas apenas han hecho caso sólo de la primera parte del punto tercero.

- Rigidez y poca adaptabilidad a la realidad museística.
- Obligatoriedad y escasa participación en el diseño de programas.
- Voluntad de uniformización y control, pretenden “unidad de gestión” en entornos caracterizados por una creciente diversidad y recelo.
- Ausencia de auténticas redes, en fin, y presencia abrumadora de sistemas concebidos como estructuras otorgadas desde fuera, o de organizaciones de vocación económica, sea para racionalizar recursos, sea para obtenerlos.

Sin embargo, algunos de los rasgos que estas hipotéticas redes debieran observar, podrían ser, por contra:

- Funcionamiento autónomo de los individuos museísticos en función de sus necesidades y posibilidades, mediante una regulación de la medida de pertenencia y el compromiso con cada red. En este sentido, las administraciones u órganos de gobierno superiores de cada museo sólo deberían ofrecer marcos legales y normativos, directrices a cumplir.
- Aceptación de museos por el cumplimiento de mínimos funcionales que no tendrían por qué estar garantizados antes sino gracias a la red.
- Coordinación no jerarquizada y regulada por órganos representativos y rotativos.
- Diseño de fines y objetivos para un mejor servicio a los fines de la entidad “red de museos”, no de los museos concretos por separado.
- Mínimos regulados de flujo de sinergias: diseño de mecanismos de colaboración y protocolos.
- Modelos de articulación con otras redes y con centros no museísticos afines a alguna de las funciones del museo.
- Respeto y potenciación de la personalidad e idiosincrasia de cada centro.
- Capacidad indefinida de expansión a escalas mayores desde una escala local, utilizando para ello patrones fractales, esto es, supraorganizaciones que reproduzcan a gran escala el “estilo de la estructura” a pequeña escala.
- Establecimiento de mecanismos de participación de los usuarios y agentes sociales en la definición de estrategias y comportamientos del museo.

En definitiva, una estructura en red pensada por los museos y para los museos, no una colección de agujeros atados con un hilo.

Bibliografía

- BARRAGÁN, M.: "El sistema andaluz de museos y el registro de museos de Andalucía", *Boletín del IAPH*, 34, 2001, pp. 159-165.
- BAIRRÃO, M.: "O sistema português de museus", *V Coloquio galego de Museos, do marco normativo á organización*, Melide, 1997 (1998), pp. 59-67.
- BOLAÑOS, M.: *Historia de los museos en España*, Gijón, 1997.
- CARRILLO, J.: *Arte en la red*, Madrid, 2004.
- CASANELLES, E.: "Un museo en el territorio: el Sistema de la Ciencia y la Técnica de Catalunya", *Revista de Museología*, nº 27-28, 2003, pp. 61-66.
- DELOCHE, B.: *El museo virtual*, Gijón, 2002.
- DÍAZ BALERDI, I. (coord.): *Miscelánea museológica*, Universidad del País Vasco, 1995.
- FARIÑA, F.: "Os museus na normativa galega hoxe. As perspectivas dun futuro inmediato", *V Coloquio galego de Museos, do marco normativo á organización*, Melide, 1997 (1998), pp. 37-58.
- FONT SENTIAS, J. (coord.): *Casos de turismo cultural. De la planificación estratégica a la gestión del producto*, Barcelona, 2004.
- HERNÁNDEZ, F.: *Manual de museología*, Madrid, 1994.
- KOTLER, N. y KOTLER, P.: *Estrategias y marketing de museos*, Barcelona, 2001.
- LORD, B. y DEXTER LORD, G.: *Manual de gestión de museos*, Barcelona, 1998.
- MARÍN, M. T.: *Historia de la documentación museológica: la gestión de la memoria artística*, Gijón, 2002.
- PEÑUELAS, L. (coord.): *Manual jurídico de los museos, cuestiones prácticas*, Barcelona, 1998.
- PINNA, G.: "Redes y sistemas museísticos", introducción a Enric Franch, *Plan director de la red de museos etnográficos de Asturias*, Gijón, 2002.
- Revista Museo (A.P.M.E.)*, Madrid, 1996-2008 (especialmente número 11, 2006) y web www.apme.es.
- SANZ LARA, J. A.: *Valoración económica del patrimonio cultural*, Gijón, 2004.
- WAGENSBERG, J.: *La rebelión de las formas*, Barcelona, 2004.
- VV.AA.: *Administraciones autonómicas y museos. Hacia un modelo racional de gestión*, Xunta de Galicia, Santiago de Compostela, 1997 (1996).
- VV.AA.: *Redes de Museos, fórum internacional*, Instituto portugués de Museos y Rede portuguesa de Museos, Seixal (Portugal), 2001 (2002).
- VV.AA.: *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, Madrid. Ministerio de Cultura, 2005.
- VV.AA. *MUS-A, nº 8 Museos locales: naturaleza y perspectivas*, Junta de Andalucía, 2007.
- ZUBIAUR, F.J.: *Curso de Museología*, Gijón, 2004.