

La planificación estratégica en los museos actuales. El caso del Plan Museológico del Museo de Málaga

María Morente

Directora del Museo de Málaga

Profesora Asociada Departamento Historia del Arte. UMA

El Museo de Málaga cerró sus puertas al público en 1996 y 1997. En 2005, una vez decidida por las administraciones competentes su nueva sede en el Palacio de la Aduana, inició el proceso de la redacción de proyectos para su futura reapertura. Si algo caracteriza este proceso es que sus decisiones se vertebran en un Plan Museológico. Los actuales Planes Museológicos —basados en la metodología de la Planificación Estratégica— son uno de los rasgos definidores de la museología contemporánea. Sus consecuencias y frutos son ya visibles en parte de los museos españoles, creados o renovados en la última década, como es el caso del Museo de Málaga.

EL MUSEO DE MÁLAGA. SUS CIRCUNSTANCIAS

El Museo de Málaga es uno de los 63 museos estatales del territorio español con gestión transferida a las comunidades autónomas, en este caso a la Junta de Andalucía, que lo gestiona a través de la Consejería de Cultura-Dirección General de Museos e Instituciones Museísticas, en cuya administración forma parte del Sistema Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas.

El actual Museo de Málaga data de 1971, año en el que una Orden Estatal¹ unifica el antiguo Museo Provincial de Bellas Artes, fundado en 1913 y el Museo Arqueológico Provincial, fundado en 1947, uniéndolos en una única institución con tres secciones, Bellas Artes, Arqueología y Etnología. Pero es ahora, con la próxima apertura del museo en la nueva sede del Palacio de la Aduana, cuando por primera vez se va a evidenciar esta reestructuración, pues el Museo ha permanecido hasta hace poco en dos sedes diferenciadas de Arqueología y Arte.

El antiguo Museo de Bellas Artes, se constituyó por el Real Decreto de 2 de julio de 1913, que obligaba a crear un museo en todas las provincias españolas que aún no contaran con él, con el objetivo de recoger y tutelar los bienes muebles procedentes de la desamortización decimonónica. En Málaga la creación del Museo de Bellas Artes data precisamente de este momento, como iniciativa de la Real Academia de Bellas Artes de San Telmo, institución que desde entonces mantiene una fuerte vinculación con el museo.



Palacio de la Aduana, futuro Museo de Málaga

Se inauguró al público el 17 de agosto de 1916, en un inmueble de la capital malagueña en calle Pedro de Toledo, alquilado a la familia Larios. Y tras otras ubicaciones como la sede de la Escuela de Bellas Artes de San Telmo —creada igualmente por la Academia— en el antiguo convento de la Compañía de Jesús de la Plaza de la Constitución, donde se instaló en 1920, su inmueble más emblemático fue el Palacio de los Condes de Buenavista donde permanecerá desde su inauguración en 1963 hasta que en 1996 es desalojado por la creación del Museo Picasso Málaga.

La creación del **Museo Arqueológico de Málaga** es tardía, pues no se hizo efectiva hasta 1947, aunque tuvo antecedentes notables, como la famosa colección Loringiana, pionera en el coleccionismo arqueológico español, fruto de los Marqueses de Casa Loring en su Finca de la Concepción, actual Jardín Botánico Municipal. La inauguración del museo vendría propiciada por el final de las obras de reconstrucción de la Alcazaba malagueña (1931-1947), cuyo proceso aportó importantes colecciones arqueológicas, incrementando los fondos de la citada Loringiana, de la Sociedad Malagueña de Ciencias o de otras excavaciones y hallazgos que se poseían en el Museo de Bellas Artes. En 1997, un año después de la clausura de la sección de Bellas Artes, el Museo de Málaga

1. Orden de 16 de marzo de 1971 por la que se crea el Museo de Málaga y se integra en el Patronato Nacional de Museos (B.O.E. 2-IV-1973). Esta Orden argumenta su motivación en la decisión de constituirse en un *museo moderno*, con colecciones variadas que sean capaces de poner de relieve la importancia arqueológica, artística y etnológica de la citada localidad y su provincia.

clausura también su sede arqueológica ante la petición del Ayuntamiento de Málaga de la titularidad y gestión de la Alcazaba.

Llegados a esta situación, la preocupación más inmediata del museo fue el alojamiento de las colecciones en sedes provisionales² y la búsqueda de una sede definitiva. En 2005 se despeja el panorama de un futuro incierto al designarse mediante convenio de las administraciones públicas Estatal y Autonómica el Palacio de la Aduana de la capital malagueña, entonces sede de la Subdelegación del Gobierno, un monumental inmueble neoclásico de grandes dimensiones, como futura sede del Museo³. Un rasgo marcó esta decisión: la potente movilización social, presidida por una Comisión Ciudadana, y el consenso de los partidos políticos en el poder.

El año 2005, con el consenso de la nueva sede del Palacio de la Aduana, fue el pistoletazo de salida para el inicio de la redacción de proyectos, un proceso que ya cuenta con resultados evaluables. Esta puesta en marcha traía, además, un cambio en la dirección de la institución⁴ y sobre todo una nueva metodología de trabajo. El Museo de Málaga había redactado, desde la clausura de Bellas Artes, distintos planes y proyectos. Pero esta nueva etapa se ha caracterizado por utilizar la metodología definida por el Ministerio de Cultura en 2004 para los planes Museológicos.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MUSEOS ESPAÑOLES: LOS PLANES MUSEOLÓGICOS. EL MUSEO DE MÁLAGA

Una de las aportaciones más importantes que está realizando el Ministerio, a través de la Subdirección General de Museos Estatales, es la implantación de nuevos métodos de trabajo en los ochenta museos en los que tiene competencias en España. El sistema *Domus* de documentación y registro de colecciones es una muestra de estas iniciativas, y sobre todo, su herramienta más potente ha sido en

esta última década la metodología de los llamados Planes Museológicos.

Publicada en 2004, con la denominación *Criterios para la elaboración de un Plan Museológico*⁵, la metodología implantada ha marcado un punto de inflexión en los proyectos de creación o remodelación de museos en España, normalizando los procesos y la terminología y propiciando unos documentos de planificación rigurosos⁶.



Interior en obras del Palacio de la Aduana

Las ventajas de la planificación estratégica en el ámbito de la gestión cultural está ya suficientemente demostrada. En el campo del Patrimonio viene ensayándose en las últimas décadas, generalmente bajo la denominación de Planes Directores. La metodología del Ministerio para los museos posee los parámetros propios de esta herramienta: programar a partir de un diagnóstico previo y de unos objetivos claros, propiciar una participación pluridisciplinar, atender a las necesidades socioeconómicas o culturales del contexto del museo, y fundamentalmente, considerar todas las áreas funcionales de la institución y sus relaciones.

Los antiguos museos prestaban una atención prioritaria, casi exclusiva, a la presentación de las

2. Desde 1996 a la actualidad el Museo ha contado con las sedes de Avenida de Europa, Antiguo Convento de la Trinidad, Palacio de la Aduana y los Centros de Colecciones de Arte y Arqueología en el Parque Tecnológico de Andalucía. Igualmente ha contado con los espacios expositivos complementarios de Palacio de la Aduana, Palacio Episcopal y Palmeral de las Sorpresas.

3. En este acuerdo, el Antiguo Convento de la Trinidad de titularidad estatal se trasfirió a la Junta de Andalucía y el inmueble de la Caleta de la Junta se adscribió al Ministerio de Administraciones Públicas para sede de la Subdelegación del Gobierno.

4. En febrero de 2006 tomamos posesión como Directora del Museo de Málaga, sustituyendo a nuestro antecesor, D. Rafael Puertas Tricas, al frente de la institución desde 1974 a 2005, quien tuvo un importante protagonismo en la consecución del Palacio de la Aduana.

5. CHINCHILLA GÓMEZ, M. (coord.) *Criterios para la elaboración de los Planes Museológicos*. Ministerio de Cultura. Subdirección General de Museos Estatales, Madrid 2004.

6. Dos años después de la implantación de estos criterios, la Subdirección Estatal, realizaba las primeras Jornadas de formación museológica, desarrollando este tema, bajo el título Museos y planificación: estrategias de futuro, publicadas por el Ministerio de Cultura, en CHINCHILLA GÓMEZ, M (coord). 2008 (con versión digital en <http://www.mcu.es/museos/IN/Publicaciones.html>). En 2007 se habían publicado, también, las actas del curso Plan Museológico y Exposición Permanente en el Museo, organizado por el Ministerio de Cultura y el de Asuntos Exteriores y Cooperación en Santa Cruz de la Sierra. Bolivia. Y en 2011, también por el Ministerio de Cultura, la publicación El Programa Arquitectónico: la arquitectura del museo vista desde dentro. Actas del curso celebrado en el año 2007 en Buenos Aires en el que participamos con el programa arquitectónico redactado para el edificio de la Aduana.

colecciones. La nueva metodología atiende al programa de colecciones, tanto como al de arquitectura, al discurso expositivo o a la comunicación y difusión. Porque si desde la implantación de la Nueva Museología a mediados del siglo XX el museo es ante todo una institución al servicio del público, esta vocación se ratifica con evidencia en los tiempos actuales, sumando a su vocación social su potencial de desarrollo económico y su papel en la cohesión social y en la creación de identidades.

Tampoco quedan en el olvido de los nuevos Planes Museológicos una atención a los recursos, económicos y humanos, a los modelos de gestión o de financiación. Un aspecto actualmente abierto a la innovación y las alternativas. Los planes de seguridad son otra novedad relativamente reciente en la planificación del museo.

Sobre todos estos aspectos planea, con una cierta preeminencia, el programa institucional, el propio análisis introspectivo de la institución, su historia,

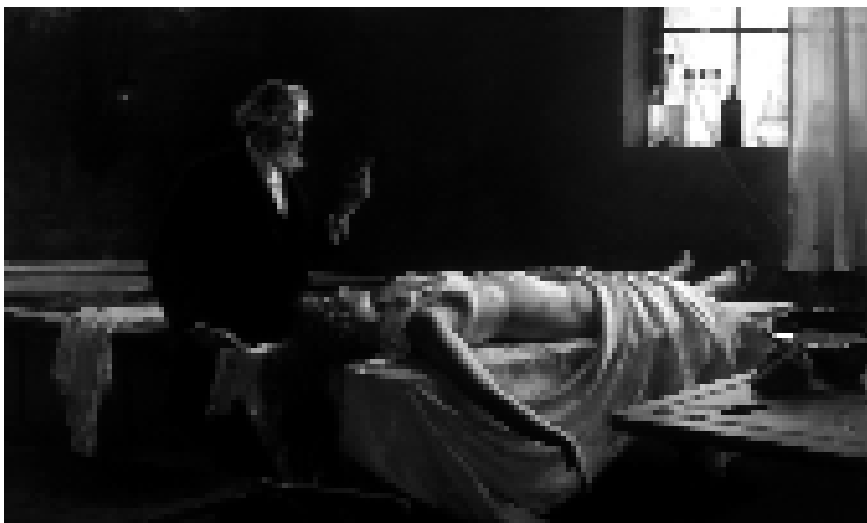


Panorámica del Museo de la Aduana

sus agentes y sus circunstancias. La misión —o definición— de un museo es la clave para poder definir las restantes actuaciones, ya que la idiosincrasia de la institución debe marcar la coherencia de todas sus propuestas o actuaciones.

El proyecto del futuro Museo de Málaga está vertebrado por esta nueva metodología. En 2005 se iniciaba el nuevo Plan Museológico con la participación de la Subdirección General de Museos Estatales. Ese mismo año se aprobó el Programa arquitectónico que sirvió para evaluar la adecuación del Palacio de la

Aduana a su nuevo uso del Museo y sentó las bases conceptuales y directrices del concurso público convocado en mayo de 2006 por la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos Culturales del entonces Ministerio de Cultura para la redacción del proyecto de Rehabilitación del inmueble y dirección facultativa de obras. Adjudicado al equipo Fernando Pardo Calvo, Bernardo García Tapias y Ángel Pérez Mora y ejecutadas por la empresa Sacyr, en el mes de febrero pasado finalizaron las obras.



Y tenía corazón de Enrique Simonet, obra maestra del Museo de Málaga

La principal apuesta del proyecto arquitectónico ha sido el respeto al edificio histórico y sus valores patrimoniales, así como la recuperación de la cubierta del inmueble perdida en el incendio de 1923 y ahora sustituida por una nueva cubierta, con la tipología y volumen de la histórica pero formalizada en un lenguaje arquitectónico y un material contemporáneo. El proyecto arquitectónico, basado en las directrices del programa homólogo del Plan Museológico, define los espacios de uso público y privado del nuevo museo. Las generosas dimensiones del inmueble del Palacio de la Aduana, con una superficie cercana a los 18.000 m², convertirán al nuevo Museo de Málaga en una de las instituciones provinciales de mayor tamaño de España, y sobre todo, permitirán que el museo cuente con espacios y equipamientos complementarios al uso museístico, útiles para su función sociocultural y turística, tales como salón de actos, cafetería, biblioteca, tienda o restaurante y unos amplias salas de exposiciones temporales.

A partir de 2006 el equipo técnico del Museo de Málaga ha trabajado también en la redacción de otros programas del plan Museológico, fundamentalmente los programas Institucionales, de Colecciones y Expositivo.

A nivel institucional este museo reconoce su singularidad en cuatro parámetros: la idiosincrasia de su colección, su carácter patrimonial, la propia historia de la Institución y el claro reconocimiento social de que goza por parte de la población local. El Museo de Málaga es una institución histórica. Sus colecciones son reflejo de muchos capítulos de la historia de la ciudad y poseen una alta calidad patrimonial. De alguna manera representa parte del ADN de la ciudad de Málaga y posee fondos expresivos, sobre todo en materia de arqueología, de toda la provincia. Ésta es su principal seña de identidad frente a otros productos o instituciones culturales de su contexto cercano.

En la misión del Museo de Málaga se encuentra la vocación de presidir y establecer relaciones con los museos, instituciones y patrimonio de la provincia, capitaneando una red en el territorio; así como su vocación de crear estrategias para la socialización, la educación en valores, la aceptación de las diferencias o el fomento de la creación y cultura contemporáneas. El programa Expositivo, cuyo objetivo es definir los contenidos teóricos y la selección de fondos a exponer, así como elegir los recursos de apoyo, fue aprobado por la Consejería de Cultura y Deporte y por el Ministerio de Educación y Cultura en mayo de 2011. Recientemente ha sido adjudicado en concurso público la redacción del proyecto de museografía y parte de los equipamientos al equipo dirigido por Juan Pablo Rodríguez Frade, una empresa referente en la museografía española.

El reto de la exposición permanente del nuevo Museo de Málaga es unificar definitivamente las dos colecciones de arte y arqueología en un único museo y una única presentación. Para ello se han realizado una serie de elecciones: optar por un museo temático, basado en la explicación de las colecciones, y su historia, así como en la historia de la institución y rehuir de un discurso de corte generalista sin personalidad propia. Otorgar importancia a la historiografía de cada tema, al igual que al estado actual de la investigación; incorporar y rescatar personajes que fueron fundamentales para el estudio de las colecciones, la institución o la historia local; generar recursos participativos para el público, incorporar testimonios en directo sobre las colecciones; presentar cartelas infantiles o permitir que el museo pueda ser visitado en recorridos alternativos, algunos de ellos transversales a las dos colecciones.

El Palacio de la Aduana no debe ser tratado como un mero contenedor. La Aduana se *musealiza* como una de las piezas fundamentales de la colección, dará la bienvenida al público y lo despedirá a su salida. El propio edificio acoge, en lugares ajenos a las salas de exposición, espacios en los que se narran historias, se explica su arquitectura o sus eventos históricos o se presentan bienes culturales que el público irá encontrando a lo largo de todos los espacios públicos del inmueble, acompañados por su interpretación.

Los museos contemporáneos, dice Muñoz Cosme, *no son solo un lugar para la conservación, la educación, la investigación y el esparcimiento, sino también el exponente de cómo una sociedad se contempla a sí misma, como comprende su origen y su historia y cómo entiende el universo*⁷. Con este convencimiento venimos trabajando en el Plan Museológico del Museo de Málaga y en la coordinación de sus proyectos. Solo nos queda que el Palacio de la Aduana pueda pronto abrir sus puertas al público.

7. MUÑOZ COSME, A. *Los espacios de la mirada: Historia de la Arquitectura de Museos*, Editorial Trea. 2007