

LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE MUSEOS

ISABEL BRAVO JUEGA

INTRODUCCIÓN

Este estudio se presentó como trabajo de fin de curso del «Máster de Museología» de la Universidad Complutense de Madrid (1989-1991). Posteriormente se han producido algunos hechos y publicaciones que han motivado que se actualice a la fecha de hoy.

LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE MUSEOS

Se habla mucho en la actualidad de la gestión aplicada no sólo a las empresas sino también a diversos ámbitos de actuación, pero últimamente este término se viene aplicando del mismo modo a instituciones del campo cultural sin ánimo de lucro, como son los museos. Y su aplicación deriva de la diversificación de actividades que hoy en día tiene lugar en los mismos y, consiguientemente, de la especialización de tareas que ha convertido a los «Templos de las Musas» en centros cuya complejidad de organización y administración puede ser comparable en algunos casos a grandes empresas.

La palabra «gestión» sustituye en muchas ocasiones a la palabra organización, quizá por la traducción exacta del tan utilizado término inglés «management» y porque, como veremos, organización quedaría incluida en dicho término.

Si buscamos una definición-tipo, según el Diccionario de la Real Academia Española «gestionar» es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera.

Pero si analizamos de un modo más concreto la gestión de museos desde un punto de vista filosófico y práctico, Geoffrey Lewis en un Seminario Internacional sobre gestión y administración de museos habla de cuatro conceptos básicos¹:

¹ *Museum management and administration*. An International Seminar sponsored by the British Council. Papers and summaries. 1986, p. 5 y 6.

— El desarrollo de estos conceptos es tratado posteriormente también por CÔTE, M. (direction): *Musées et Gestion*. Quebec. Musée de la Civilisation. Université Laval. 1991.

- Planificación
- Organización
- Motivación
- Control.

La *planificación*, en primer lugar, sería entendida como definición de objetivos, paso previo para poder conducir al museo hacia unas metas propuestas, en el marco de las funciones básicas del mismo: adquisición, investigación, conservación, documentación, educación y exposición. Dentro de la planificación se incluyen la programación de actividades, valoración de los recursos necesarios, asignación de presupuestos, etc.

En segundo lugar, la gestión engloba la *organización* de los recursos necesarios para lograr los objetivos. Por un lado los recursos financieros y por otro los recursos humanos. La organización de estos últimos implica una estructuración del personal y una definición de sus actividades en consecución de los objetivos, dentro de un organigrama que establezca la jerarquía y las relaciones, y es aquí donde vamos a centrar básicamente nuestro trabajo de investigación.

El tercer elemento es la *motivación*. La organización debe lograr la comunicación entre el personal y el conocimiento por parte de éste, de objetivos de la institución para poderlos asumir como algo propio. La delegación y la descentralización son fórmulas destacadas por muchos profesionales que contribuyen a la motivación del personal de museos y a que realmente exista un trabajo en equipo.

Por último, los sistemas de *control* son necesarios para evaluar si el museo está en vías de alcanzar los objetivos propuestos y por tanto también si la institución efectivamente cumple con las funciones básicas ya citadas.

La gestión de museos es un tema de plena actualidad desde los años 60-70 pues ha provocado un gran número de publicaciones (ver bibliografía), Congresos, así como la constitución oficial de un nuevo Comité Internacional de Gestión de Museos (INTERCOM) en el seno de ICOM (Internacional Council of Museums) en la Conferencia Internacional de este organismo que se celebró en La Haya (1989).

EL PROFESIONAL DE MUSEOS

Las funciones del museo, según la definición tradicional y conocida de ICOM, incorporada después casi de forma literal al Reglamento de Museos de Titularidad Estatal, son fundamentalmente: Adquisición, Conservación, Documentación, Investigación, Exposición y Educación. Estas funciones generan una serie de *actividades* que deben ser desarrolladas por los diferentes *servicios* o departamentos del museo. La sociedad actual exige al museo una

respuesta a todas sus demandas de información, educación, diversión... y el museo debe estar a la altura de las circunstancias. Esto trae consigo un crecimiento y una *especialización* de las actividades, aunque las funciones en esencia sigan permaneciendo inalterables.

¿Sigue siendo válido el concepto de profesional de museos que entiende y puede hacer frente a todas estas actividades? Evidentemente, no. La *especialización* de tareas y ocupaciones requiere a su vez una *especialización* de profesionales y un acceso al museo de oficios que hasta hace poco no habían tenido cabida en el mismo (diseñadores, arquitectos, psicólogos, pedagogos, documentalistas, informáticos).

La clave de una buena gestión está en definir claramente las tareas o actividades a realizar dependiendo de los objetivos, señalar qué profesionales deben hacerse cargo de estas tareas y crear un marco adecuado de relaciones y dependencias para que todo este engranaje funcione y se cumplan los objetivos propuestos.

¿Qué actividades se desarrollan en los museos actuales? Muchas y muy variadas, por citar algunas: la conservación preventiva, la restauración, la investigación y publicación de lo investigado, la didáctica y las actividades educativas, el diseño de exposiciones, la comunicación a través de la exposición, la evaluación de las exposiciones, el registro de las colecciones, el inventariado y catalogación de éstas, la gestión financiera que incluye presupuestos, contabilidad, compras, salarios de personal..., la vigilancia y seguridad, mantenimiento del edificio, limpieza, las relaciones públicas, el desarrollo entendido como acrecentamiento de fondos, etc.

Por lo tanto, y ante este amplio volumen de tareas, se impone la especialización y a esta especialización le sigue la *profesionalización*. Pero ¿qué profesional puede hacer frente a esta complejidad y diversificación de trabajos? ¿Existe un profesional perito en todas estas actividades? Quizás hubo un tiempo en que en museos pequeños una sola persona pudiera abarcar todas las tareas. Pero hoy es absurdo pretender que esta persona existe y exigirle a los profesionales actuales de museos esta amplitud de conocimientos y especializaciones.

Algunos estudiosos de la museología² se han cuestionado incluso la existencia de la profesión museística. ¿Existe verdaderamente una única profesión museística, o existe una federación de profesiones dentro del museo?

Vamos a ver qué profesionales de museos tradicionales existen en España y cuáles son los requerimientos internacionales para los profesionales de museos.

² *Professionalising the Museums*. Sobre los estudios más importantes del profesional de museos básicamente en Gran Bretaña y EE.UU. Puede consultarse KAU. Ver Bibliografía. *The museum profession in motion*. AHA Books. Amsterdam, 1989, p. 12.

Los profesionales tradicionales de museos en España, aunque ya las Comunidades Autónomas estén convocando sus propias plazas de museos, son en sus dos categorías, el «Conservador de Museos» (cuerpo creado por Ley 7/1973, de 17 de marzo) y el Ayudante de Archivos, Bibliotecas y Museos (R.D. 22/1977, de 30 de marzo). Ambos cuerpos desaparecen como cuerpos escalafonados y quedan diluidos actualmente después de la Ley 30/1984 de 2 de agosto de Reforma de la Función Pública en los nuevos grupos de clasificación (art. 25).

La definición tradicional del profesional del museo (actualmente, como hemos dicho, desde 1973, Conservador de Museo, antes Arqueólogo y en origen Anticuario) ya que los tres conservan sustancialmente la adjudicada en el Real Decreto de 10 de junio de 1867 que creaba, dentro del Cuerpo de Archiveros y Bibliotecarios, la sección de Anticuarios, era: «el conservador perito en el difícil arte de clasificar, interrogar e interpretar el testimonio mudo, pero tan luminoso como irrecusable, que prestan las medallas y monedas, los monumentos y los objetos de la industria y el arte de los tiempos que pasaron». Esta definición romántica y decimonónica concibe un profesional de museos perito y experto en todas las tareas. Posteriormente, no se ha hecho una definición oficial actualizada, ni siquiera en el tan esperado Reglamento de Museos de 1987 y, además, aunque el requisito previo sea la titulación superior y para el nivel de Ayudante la diplomatura, no se exige en ambos casos una formación museológica previa.

Ha habido, no obstante, esfuerzos importantes por clarificar los cometidos del profesional del museo proponiendo términos quizá más definitorios como **Museólogo** y **Museógrafo**, así como en señalar un aspecto ineludible y que después desarrollaremos, de cualquier profesión, como es la formación³.

La definición dada por ICOM para el profesional del museo es: «Personal que ha recibido una formación técnica o especializada o académica en Museología o posee una experiencia práctica equivalente en museos y respeta un código de ética profesional»⁴.

Algunos autores, no obstante, ponen en duda la profesión de museos y afirman que ésta no existe, si se considera al profesional como alguien autónomo, con independencia propia y libertad; porque el trabajo del museo no puede ser realizado en solitario sino en un marco de organización; quizá la excepción a esto sea el restaurador, grupo que ha establecido una identidad profesional propia⁵.

³ CABALLERO, L.: El museo: funciones, personal y su formación. «Boletín de ANABAD», XXX (1980), núm. 3, p. 377-385.

⁴ Estatutos del ICOM, La Haya, 1989.

⁵ *Professionalising*, op. cit., p. 16 y 17.

BOYLAN, P. S.: El conservador-restaurador: una definición de la profesión. *MUSEUM*. Núm. 156, vol. XXXIX, núm. 4 (1987), p. 231.

ORGANIGRAMAS DE PERSONAL

Siguiendo este esquema, al **crecimiento** de actividades le sigue la **especialización**, tras ella viene la **profesionalización** y el siguiente paso es la *departamentalización*.

Hemos dicho que debe crearse una estructura organizativa de actividades y profesionales con sus dependencias jerárquicas y relaciones que permitan que la vida del museo y de sus integrantes se realice de forma armónica y sin enfrentamientos y problemas graves.

Esta estructura organizativa no es otra cosa que el organigrama de personal que debe ser un medio para un fin: crear un marco dentro del cual el personal del museo pueda trabajar efectivamente para el logro de los objetivos del mismo y por tanto dicho organigrama debe adaptarse a esos objetivos, necesidades y tamaño de la institución⁶.

El organigrama, además, puede resolver de los mayores problemas de la gestión del personal del museo: la *coordinación*. Es inevitable que surjan fricciones entre el personal de las diferentes áreas y servicios y muchas veces son meramente problemas personales, pero el organigrama puede contribuir a disminuir estas fricciones y a procurar una coordinación entre los distintos responsables que convierta el trabajo del museo en un verdadero trabajo en equipo.

Asimismo veíamos que uno de los cuatro elementos de la gestión de museos expuestos por G. Lewis es la *motivación* y ésta debe provenir de la *descentralización*, del incremento de responsabilidades individuales. Todo esto debe tenerse en consideración a la hora de trazar un buen organigrama⁷.

Dos factores, por tanto, son básicos en la gestión de personal de museos: la *coordinación* y la *descentralización* para incrementar las responsabilidades individuales. Pero aunque como constante deben estar presentes estas dos condiciones, para elaborar un buen organigrama de personal de museos no existe una estructura ideal establecida de forma universal. Deben tenerse en cuenta muchos factores, entre otros, el potencial de los recursos humanos propios en cuanto a productividad, eficiencia, motivación... Además la estructura dependerá, hemos dicho, del tamaño de la institución. Para instituciones pequeñas no son necesarios puestos intermedios de supervisión, mientras que en grandes instituciones los puntos de supervisión son esenciales.

Existen dos tipos básicos de estructura de personal⁸:

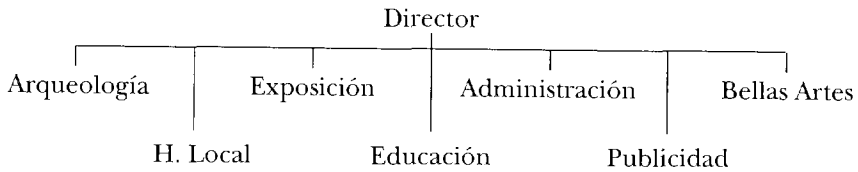
— *Estructura vertical*: con departamentos separados dependiendo en línea directa de la dirección. Cada departamento responde a las demandas que

⁶ *Manual of curatorship. A guide to museum practice*. London. Butterworths, 1984, p. 507 y 509.

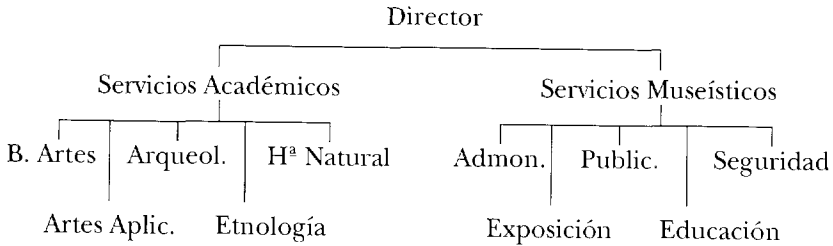
⁷ *Museum management and administration*, op. cit., 1985.

⁸ *Manual of curatorship*, op. cit., p. 507 y ss.

parecen adecuadas. Los peligros son: La duplicación de actividades, vacíos y enfrentamientos entre departamentos. No hay una entidad «corporativa».



— *Estructura horizontal*: Aunque cada departamento tenga su jefe, existe una estructura o equipo de gestión por encima de ese nivel de jefatura que coordina y dirige el desarrollo conjunto de los distintos departamentos. También existen, sin embargo, problemas en este tipo de estructura y radican básicamente en la burocracia generada y en la pérdida de tiempo en constantes reuniones.



Cada museo, según su política, objetivos y tamaño debe estudiar y establecer la estructura más adecuada de personal para poder cumplir las funciones.

El Ministerio de Cultura, a través del Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos (R.D. 620/1987 de 10 de abril), da unas pautas para poder crear organigramas de personal en los museos estatales. En su art. 17 dice: «para el adecuado funcionamiento de los Museos de Titularidad Estatal conforme a sus fines, todas las funciones y servicios de los mismos se integran en las siguientes áreas básicas de trabajo dependientes de la Dirección del Museo:

- a) Conservación e Investigación
- b) Difusión
- c) Administración.

a) Área de Conservación e Investigación

En el primer área y relativas a las funciones de documentación (identificación, control científico), preservación y restauración (tratamiento) y el se-

guimiento de la acción cultural del museo, se encuadran las siguientes actividades:

- Elaborar instrumentos de descripción para el análisis científico de los fondos.
- Realizar el examen técnico y analítico para la preservación, rehabilitación y restauración de los fondos.
- Elaborar y ejecutar programas de investigación.
- Redactar publicaciones científicas y divulgativas.

b) Área de Difusión

Atenderá a los aspectos de exposición, comunicación y educación.

c) Área de Administración

Integrará las funciones relacionadas con el registro de los fondos, la seguridad y la gestión económica administrativa y régimen interior del museo.

Siguiendo la subdivisión en áreas definidas por el Ministerio o siguiendo esquemas ingleses o americanos, propondríamos dos ensayos básicos de organigramas de personal para museos grandes, creando unos departamentos que desarrollen las funciones del museo en su totalidad.

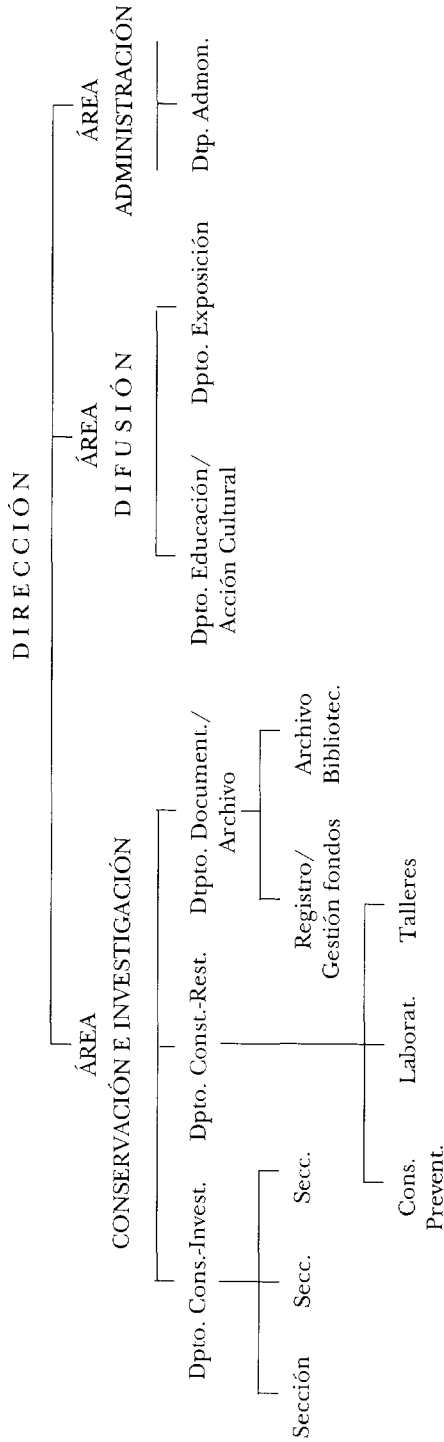
Pero antes hay que hablar de algunas constantes en las actuales tendencias de la gestión de museos que van a condicionar nuestras propuestas de organigramas.

Un museo grande debería estar subdividido en diferentes secciones científicas con un conservador facultativo a la cabeza de cada una de ellas (historia, arte, artes aplicadas...). Ya que los conservadores facultativos son cabezas de departamento o sección, es conveniente, según Ellis G. Burcaw⁹, por su importancia, dar el mismo título a los otros jefes de departamento y así: conservadores facultativos de exposiciones, conservadores de educación, conservadores de documentación... De este modo se pueden solucionar muchos enfrentamientos surgidos entre el personal de museos por las diferencias de nivel.

Otra constante es crear, dentro del organigrama general, un Departamento de Registro o Documentación, necesario como responsable del con-

⁹ *Introduction to museum work*. Nashville. The American Association for state and local history. 1983, 2ª ed., p. 39.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DERIVADO DEL REGLAMENTO DE MUSEOS



trol de la documentación sobre los fondos del museo, Registros, Inventarios, Catálogos, Índices... así como del movimiento de piezas tanto internas como externas al museo¹⁰.

Las actividades de los diferentes departamentos serían las siguientes:

ACTIVIDADES

— *Departamento de Conservación-Investigación*: Investigación sobre los fondos. Adquisición. Documentación. Planteamiento científico de la Exposición. Publicación.

— *Departamento de Conservación-Restauración*: Conservación Preventiva (clima, luz, contaminación...). Restauración (tratamientos, expedientes, archivo). Laboratorios (incluido el fotográfico). Investigación en conservación. Publicación.

— *Departamento de Documentación-Archivo*: Registro y gestión de colecciones. Unidad de control y normalización de Documentación (Inventario. Catálogo. Índices...). Almacenaje y control de piezas. Movimiento interno y externo de piezas. Galería de Investigadores. Informática. Archivo. Biblioteca.

— *Departamento de Educación y Acción Cultural*: Didáctica. Publicaciones. Audiovisuales. Investigación en educación.

— *Departamento Exposiciones*: Comunicación. Diseño. Montaje.

Estos dos últimos departamentos, si existen separados, deben actuar de forma totalmente conjunta.

— *Departamento de Administración*: Personal. Obras. Mantenimiento. Planificación y control económico-administrativo.

Mostraremos ahora algunos ejemplos de organigramas existentes en la actualidad en nuestros museos:

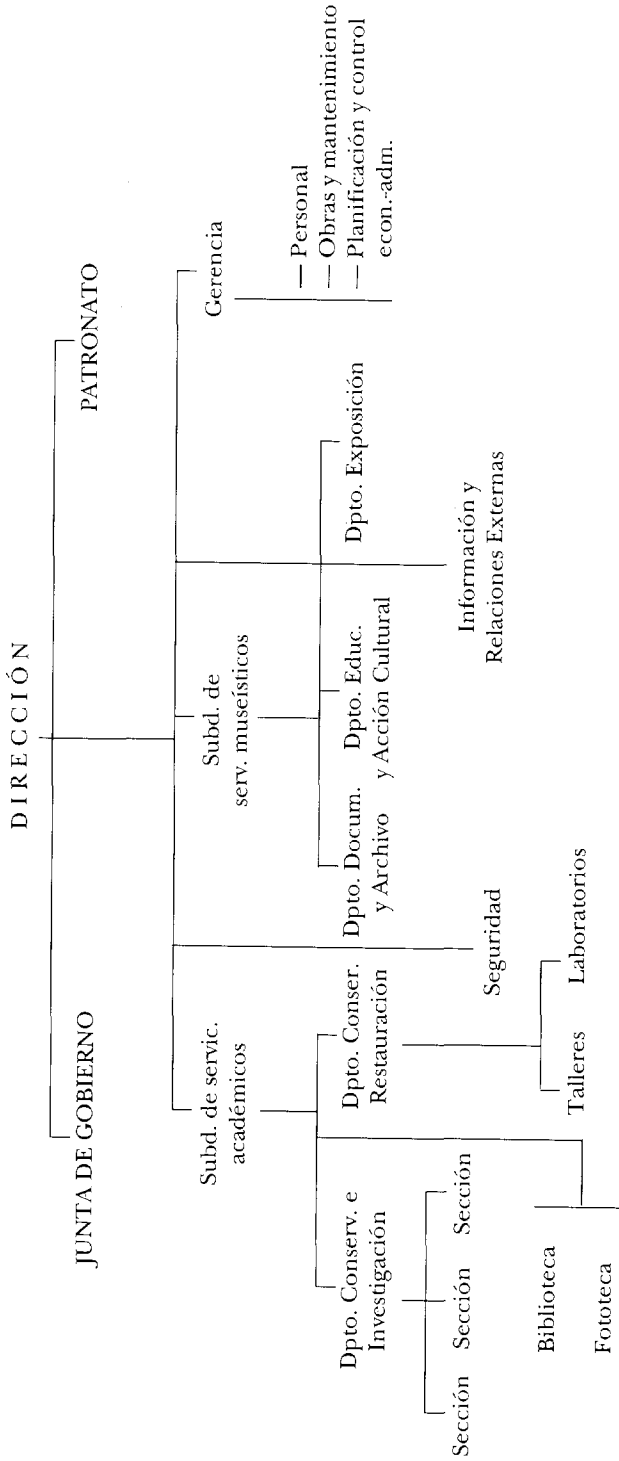
— Organigrama del Museo del Prado (presentado en el Curso de Formación de Museología para Conservadores de Museos - Ministerio de Cultura, 1985).

— Organigrama del Museo de Bellas Artes de Valencia (presentado en el «Máster» de Museología 1989-91 por su ex-Director, D. Felipe V. Garín).

— Organigrama del Museo de Zaragoza (presentado en el «Máster» de Museología 1989-91 por su Director, D. M. Beltrán).

¹⁰ DUDLEY, D. H. & WILKINSON, I. B. & Others: *Museum registration methods*. Washington. American Association of Museums. 1979, 3ª ed., p. 3-11.

ESQUEMA DERIVADO DE MUSEOS INGLESSES



ORGANIGRAMA DEL MUSEO DE BELLAS ARTES DE VALENCIA



COMENTARIOS

Organigrama del Museo del Prado:

Desde nuestro punto de vista, un defecto importante de este organigrama es la dependencia en línea directa de la Dirección del Museo, del Gabinete de Didáctica y Acción Cultural, y no depender, como debería ser, de la Subdirección Técnica de Conservación e Investigación que provocaría una mayor coordinación con las diferentes secciones científicas.

Al parecer, en la actualidad, la Gerencia no tiene ya nivel de Subdirección.

Organigrama del Museo de Bellas Artes de Valencia:

Es un organigrama muy acertado a nuestro parecer y destacamos la justificada importancia dada al Departamento de Registro que depende directamente del Director del Centro.

Organigrama del Museo de Zaragoza:

El organigrama del Museo de Zaragoza nace de las áreas básicas marcadas por el Ministerio de Cultura en el Reglamento, pero según nuestra opi-

nión presenta una carencia básica que es el Departamento de Registro o Documentación, concibe la Exposición como mantenimiento del edificio y no la cita de foma explícita en el punto Educación y Acción Cultural y, por último, separa la Restauración de la Conservación cuando la primera simplemente constituye un grado de intervención dentro del concepto más amplio de la Conservación¹¹.

Posteriormente a la realización de este trabajo se ha publicado la obra *Museo de Zaragoza. Programa*¹². En ella se definen los contenidos de este mismo organigrama, se analiza y contabiliza la plantilla actual del museo y se exponen las necesidades de personal que suponen prácticamente una duplicación del existente en la actualidad. Creemos que las publicaciones de este tipo son muy necesarias en nuestro país por lo que tienen de aportación a la museología española.

Recientemente también, y por su trascendencia no podemos dejar de comentarlo, ha salido publicada en el Boletín Oficial del Estado (B.O.E. nº 126, 27 mayo 1993), la reorganización de dos museos, el Museo de América (R.D. 682/1993 de 7 de mayo) y el Museo Arqueológico Nacional (R.D. 683/1993 de 7 de mayo), así como la creación del Museo Nacional de Antropología (R.D. 684/1993 de 7 de mayo). La estructura básica definida para los tres museos es coincidente y está basada en el interesante documento «Sobre la renovación de los Museos Estatales»¹³ elaborado en el Ministerio de Cultura en 1990, a raíz de la publicación del Reglamento de Museos citado.

En esta estructura de personal se conciben dentro de las tres áreas de **Conservación e Investigación**, de **Difusión** y de **Administración**, los siguientes Departamentos: Varios departamentos técnicos de Investigación (según cada museo), un Departamento técnico de Conservación, un Departamento técnico de Documentación, un Departamento técnico de Difusión y por último un Departamento de Administración.

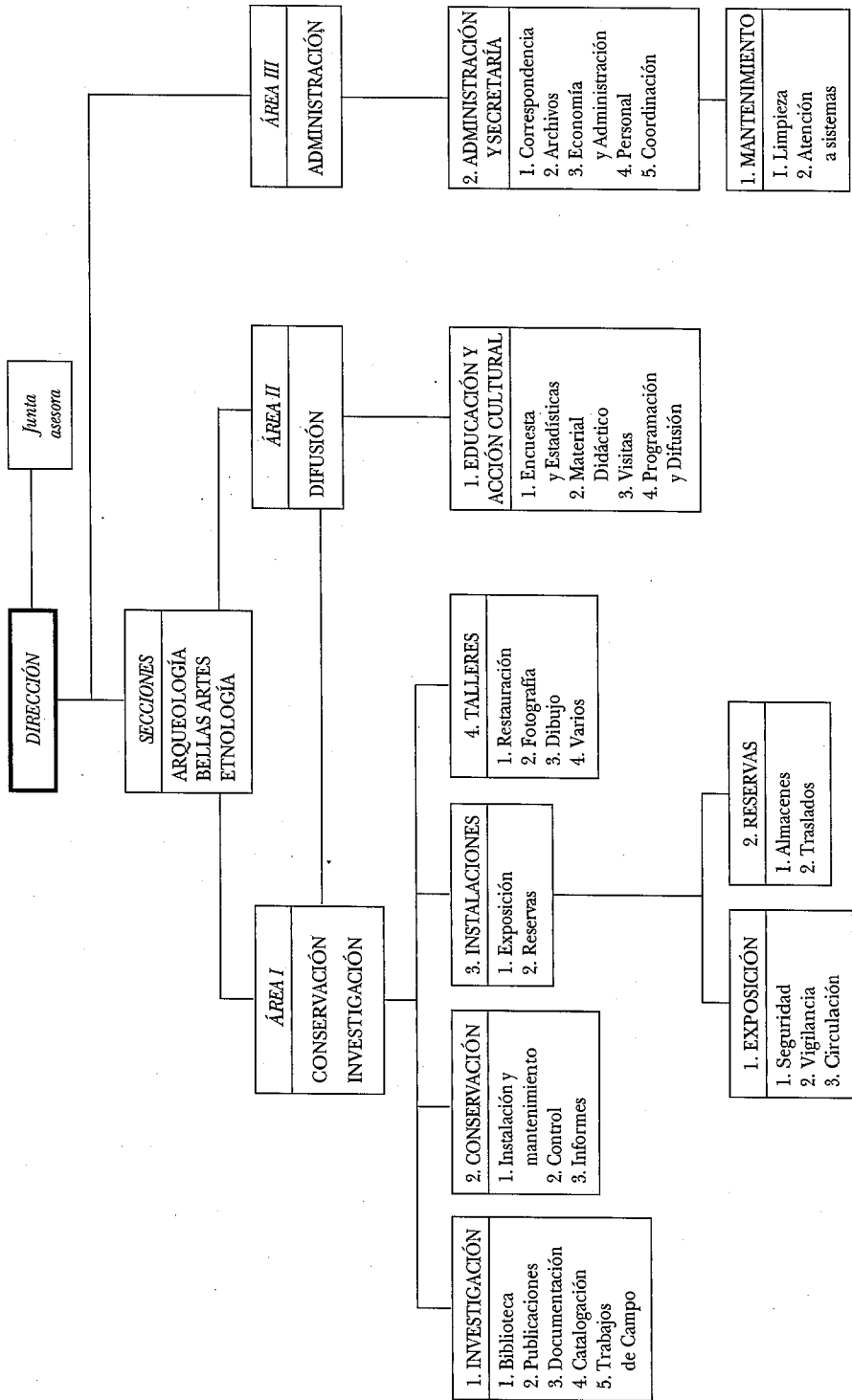
Consideramos, en nuestra modesta opinión, correcto el planteamiento general y pensamos que la posterior definición de niveles y dotación de personal, así como la elaboración del Reglamento de régimen interno de cada museo, según se anuncia en las disposiciones adicional y transitoria, aclarará algunas indefiniciones en la atribución de tareas por departamento y dudas que ahora nos surgen y que podrían ser motivo de otro artículo.

Queremos dar la bienvenida a lo que vemos como marcha imparable hacia la especialización del profesional de museos según las funciones de los

¹¹ FIELDEN, B. M.: *Introduction to conservation*. Rome. ICCROM. 1979, p. 7, 25 y 26.

¹² BELTRÁN LLORIS, M.: *Museo de Zaragoza. Programa*. Monografías 4. Zaragoza. Diputación General de Aragón, 1991.

¹³ ARRAIZA, A. & CARRETERO, A. & GARCÍA BLANCO, A. et alter. Ministerio de Cultura. 1990. Documento inédito.



mismos que traerá consigo un redefinición de dicha profesión en nuestro país y consecuentemente del futuro acceso a la misma.

Como conclusión debemos decir que la elaboración del organigrama de personal en este creciente acceso al museo de profesiones antes inexistentes en ellos es el punto clave de una buena gestión y organización museística, ya que él mismo puede llevar implícitos los dos factores básicos de una buena gestión que son la **coordinación** y la **motivación** del personal.

FORMACIÓN DE PROFESIONALES DE MUSEOS

De la definición del profesional de museo dada por ICOM se desprende la necesidad de tener una información especializada o académica o experiencia práctica equivalente, para ser considerado como tal. Y aunque la formación no se citara en la propia definición, debe reconocerse la importancia de ésta, así como la de un continuo reciclaje de cualquier profesional.

Se ha destacado que a pesar de la existencia de gran número de cursos de museología impartidos en todo el mundo¹⁴, la mayor parte de trabajadores de museos nunca ha tenido una formación específica orientada a los mismos y esto se puede constatar también en un país como el nuestro en el que muchos conservadores se reconocen «autodidactas» en museología. Tampoco suele exigirse como requisito previo al acceso a un trabajo en museos, una formación en museología y esto, una vez más, sirve también para España en donde a partir de 1985 se elimina el año de «práctica profesional» en museos (instaurado por R.D. 2006/1973 de 26 de julio), como condición previa al ingreso en los mismos y que ante la inexistencia de una «Escuela de Museología» paliaba en cierta medida las carencias de formación museológica de los profesionales de museos.

Y aunque ésta es la situación real, no es la situación deseable. La formación museológica puede contribuir en gran medida a que esta «federación» de profesionales que intervienen en los museos (el conservador, el educador, el diseñador, el experto en relaciones públicas, el gestor financiero, el restaurador, el documentalista, el bibliotecario, incluso los vigilantes, los técnicos de mantenimiento...) conciba el trabajo del museo no como algo fragmentario sino como un conjunto unitario¹⁵.

¹⁴ Ver *MUSEUM*: La formación del personal. Vol. XXXIX, nº 4 (1987), nº 156.

¹⁵ CABALLERO, L.: *La profesión de museólogo*, op. cit., p. 666, ya proponía hace 10 años la creación de una Escuela de Museología que pudiera dar una formación museológica y técnica especializada común a estas profesiones.

BRAVO JUEGA, I.: El futuro de la formación museológica en España. «Bol. de ANABAD», XXXVI (1986), nº 1 y 2, p. 281.

Barbara Tyler¹⁶ dice que «es corriente que a los educadores, diseñadores de exposiciones... etc., se les exija una formación académica en historia, historia del arte... para incrementar sus habilidades de comunicación, pero es inusual que los conservadores se formen en educación, diseño... y sin embargo suelen tomar la última decisión al respecto».

La formación debe abarcar la práctica del museo: práctica en conservación, documentación (registro, inventario, catálogo de piezas), educación, exposición... para que sea algo útil y no un mero requisito de trámite. Citaremos algún ejemplo dentro de los muchos cursos de Museología que se organizan en el mundo: el Curso de Museología del Departamento de Estudios Museísticos de la Universidad de Leicester, fue inaugurado en 1966 en estrecha colaboración con la «Asociación de Museos»¹⁷. En la actividad tiene la categoría de «máster» de dos años de duración e incluye un periodo de trabajo en un museo o pasantía.

Otro curso clásico de Museología es el que se imparte en la Escuela del Louvre¹⁸. Dicha Escuela, a través de la Escuela de Patrimonio, organiza también en la actualidad cursos de «pasantía» para los opositores aprobados que serán los conservadores de museos nacionales y clasificados de forma similar a la formación post-oposición de conservadores de museos del Ministerio de cultura español. Realmente, no entendemos la formación sino como paso previo al acceso a la profesión.

Por último el curso de la Academia Reinwardt de Leyden (Holanda), dependiente de la Facultad de Museología perteneciente a la Escuela Superior de Bellas Artes de Amsterdam, incluye en sus programas de formación no sólo el conocimiento teórico sino también una habilidad práctica para poder posteriormente ejecutar todos los trabajos del museo¹⁹.

El «Máster de Museología» de la Universidad Complutense de Madrid debe ser bienvenido como primera experiencia oficial de especialización museológica post-grado. Pero debe ser consciente de que la **práctica** de museos es imprescindible para una formación completa y de que el alumno debe ser guiado y atendido por un sistema de tutorías en lugar de por una sucesión de conferenciantes algunas veces inconexos entre sí. La formación

¹⁶ Citada en *Professionalising*, op. cit., p. 14: «Muse», 1984, 3.

¹⁷ LEWIS, G.: Los museos, la profesión y la Universidad: los estudios museológicos en Leicester. *MUSEUM*, vol. XXXIX, N° 4 (1987), n° 156, p. 255-258.

¹⁸ SAINTE MARIE, J. P.: La Escuela del Louvre. *MUSEUM*, n° 156, op. cit., p. 265 y ss.

— CHATELAIN, J.: Administration et gestion de musées. *Manual de l'Ecole du Louvre*. Paris. La documentation française.

— Varios autores: *Ecole du Louvre. Livret de l'Etudiant 1989-1990*. Ministère de la Culture et de la Communication, 1989.

¹⁹ The Amsterdam School of Arts. Department of Museology. Amsterdam. Reinwardt Academy, s.a.

museológica es una formación unitaria a pesar de su interdisciplinariedad y a esto debe tenderse si el «máster» quiere llegar a convertirse en uno de los requisitos previos para el acceso a un museo.

CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL

Hemos visto también en la definición que el ICOM (International Council of Museums) hace del profesional de museos que éste debe respetar un código fundamental de ética profesional. Y es que el concepto de profesionalismo se asocia con el de ética profesional²⁰. El problema es que aunque existen varios códigos de ética formulados por Asociaciones de Museos, al parecer éstas no tienen capacidad de hacerlos cumplir tal y como sucede en otras profesiones. No existe un paralelo en nuestro país ya que ni siquiera hay un Reglamento de Conservadores de Museos y por tanto debemos hacer referencia y quizás aplicar el Código de Ética de ICOM.

El Código de Ética Profesional de ICOM fue adoptado en la 14ª Asamblea General de ICOM celebrada en Buenos Aires en 1986²¹.

Dicho Código define un mínimo de requerimientos que deben ser puestos en práctica por los miembros de la profesión museística, tratando temas tan polémicos y actuales como: apoyo comercial y patrocinio (cap. 2), la política de adquisiciones, la tienda del museo y las actividades comerciales (cap. 3), la adquisición y el material ilícito, los préstamos entre museos, las obligaciones éticas de los miembros de la profesión museística (cap. 5), servicios al público (cap. 7), confidencialidad, relaciones interprofesionales (cap. 8), autenticación, valoración, etc.

El Código ha sido traducido al español²² pero sigue siendo urgente su difusión por parte del Comité Nacional del ICOM a todos los Profesionales de Museos de España, no sólo los museos estatales del Ministerio de Cultura sino a la variada tipología, según la dependencia administrativa, de los museos españoles.

Como conclusión general, hemos visto a lo largo del trabajo la importancia que en la vida actual de los museos tiene el personal y su organización y gestión. Pero, por otro lado, de todos son conocidas las carencias de personal en los museos españoles. Mientras este problema básico no se solucione, es gratuito hablar de un tema tan importante como es la gestión de museos en España.

²⁰ Ethic and professionalism. «Museum News», vol. 67, 1988, nº 2, citado en *Professionalising*, op. cit., p. 18.

²¹ ICOM Statuts. Code de deontologie professionnelle. Paris, ICOM, 1987.

²² Código de Deontología Profesional del ICOM. Traducción de Pilar Gutiérrez. «Boletín del Museo de Zaragoza», nº 7, 1988, p. 224-240.

BIBLIOGRAFÍA

- BURCAW, G. Ellis: *Introduction to museum work*. 2ª ed. Nashville. The American Association for State and Local History, 1983.
- BRAVO JUEGA, I.: «El futuro de la formación museológica en España». *Boletín de ANABAD*, XXXVI (1986), nº 1 y 2.
- BUTLER, G. W.: *Organisation and management: theorie and practice*. London. Prentise Hall Int. 1986.
- CABALLERO ZOREDA, L.: «El Museo, funciones, personal y su formación». *Boletín de ANABAD*, XXX (1989), nº 3, p. 377.
- CABALLERO ZOREDA, L.: «La profesión de museólogo». *Boletín de ANABAD*, XXXI (1981), nº 4, p. 655.
- Centros Internacionales de Arte Contemporáneo. Documento de trabajo nº 3. Centro de Arte Reina Sofía. Ministerio de Cultura, 1986.
- «Código de Deontología Profesional del ICOM». Traducción de Pilar Gutiérrez. *Boletín del Museo de Zaragoza*, nº 7, 1988, p. 224-240.
- CHATELAIN, Jean: *Administration et gestion des musées*. Manual de l'Ecole du Louvre. Paris. La documentation française. 1987.
- CÔTE, Michel (direction): *Musées et gestion*. Quebec. Musée de la Civilisation. Université Laval. 1991.
- DUDLEY, D.H. & WILKINSON, I. B. & Others: *Museum registration methods*. Washington. American Association of Museums. 1979.
- ICOM Status. *Code de deontologie professionnelle*. Paris. ICOM. 1987.
- KAWAHAGH, G. (ed.): *De Museums profesion. Internal and external relations*. Leycester, Univ. Press. 1991.
- Ley del Patrimonio Histórico Español (Ley 16/1985 de 25 de junio).
- Manual of curatorship. A guide to museum practice*. Edited by John M.A. Thompson. London. Butterworths. 1984.
- Professionalising the Muses. The Museum profession in motion*. Peter Van Mensch, editor. Amsterdam. Art. History Architecture. AHA books. 1989.
- R.D. 1432/1985 de 1 de agosto, por el que se constituye el Organismo Autónomo «Museo Nacional del Prado» y se establecen sus normas estatutarias (B.O.E. de 30 de abril).
- Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. R.D. 620/1987 de 10 de abril (B.O.E. de 13 de mayo).
- Varios autores: *Ecole du Louvre. Livret de l'Etudiant. 1989-1990*. Ministère de la Culture et de la Communication, 1989.
- Varios autores: «La formación del personal». *MUSEUM*. nº 156, Vol. XXXIX, nº 4, 1987 (número monográfico).
- Varios autores: *Museum management and administration*. An international seminar sponsored by the British Council. Papers and summaries. Museum of London, 1986.
- VELA, C.: «El departamento de registro del MOMA: la importancia del Departamento de Registro como base de la organización de los museos». *Boletín de ANABAD*, XXXIV (1984), nº 2-4, p. 239.

