

Año LXXXVI. urtea

292 - 2025

Mayo-agosto  
Maiatza-abuztua



# Príncipe de Viana

SEPARATA

---

## Tensión hacia el futuro: museos en el siglo XXI

Celia MARTÍN LARUMBE

---

# Sumario / Aurkibidea

## Príncipe de Viana

Año LXXXVI · n.º 292 · mayo-agosto de 2025

LXXXVI. urtea · 292. zk. · 2025eko maiatza-abuztua

## MUSEOS EN NAVARRA / NAFARROAN DAUDEN MUSEOAK

Susana Irigaray Soto (coord./koord.)

### Presentación / Aurkezpena

Susana Irigaray Soto 237

---

### Conformación, trayectoria y actualidad de una red de museos y colecciones museográficas permanentes de Navarra

Susana Irigaray Soto 245

---

## EL MUSEO DE NAVARRA / NAFARROAKO MUSEOA

### El Museo de Navarra: pasado, presente y futuro

Mercedes Jover Hernando 261

---

### Las colecciones del Museo de Navarra. Apuntes, reflexiones y retos

Marta Arriola Rodríguez 289

---

### Mediación, educación y difusión en el Museo de Navarra: transitando nuevos caminos

Olaia Nagore Santos 323

---

### Exposiciones temporales del Museo de Navarra, 1955-2025

María Carmen Valdés Sagüés 351

---

## EL MUSEO DEL CARLISMO / KARLISMOAREN MUSEOA

### Museo del Carlismo. Un museo de historia para una sociedad dinámica

Ignacio Jesús Urricelqui Pacho 399

---

### El Centro de Documentación del Museo del Carlismo. Un lance de preservación y difusión de la investigación histórica sobre el carlismo

Silvia Lizarraga Pérez de Zabalza 409

---

# Sumario / Aurkibidea

## EL MUSEO ETNOLÓGICO DE NAVARRA / NAFARROAKO MUSEO ETNOLOGIKOA

**El Museo Etnológico de Navarra «Julio Caro Baroja»: el museo proyectado**  
Susana Irigaray Soto 429

---

## LOS MUSEOS EN NAVARRA / NAFARROAKO MUSEOAK

**Tensión hacia el futuro: museos en el siglo XXI**  
Celia Martín Larumbe 461

---

**Diagnóstico y buenas prácticas en los museos reconocidos de Navarra**  
María Cánovas Arlegui, Pilar del Valle de Lersundi Manso de Zúñiga 475

---

**El Museo del Monasterio de Tulebras: un valioso patrimonio artístico  
conservado en un espacio expositivo histórico**  
María Josefa Tarifa Castilla 501

---

**Gustavo de Maeztu y su legado: análisis crítico de su obra y museo  
en Estella-Lizarrá**  
Camino Paredes Giraldo 531

---

**Fundación Museo Jorge Oteiza: arte y pensamiento en Alzuza**  
Gregorio Díaz Ereño 557

---

**Museo Muñoz Sola: un legado artístico en Tudela y nuevos horizontes**  
Amaya Zardoya Lapeña, Izaskun Gamen Burgaleta 577

---

**Museo de Tudela. Pasado, presente y futuro**  
Aurelia Blázquez Calvo, María Bayona Martínez, Marta Ibáñez Blázquez 599

---

**Museo Etnográfico del Reino de Pamplona: pasión, constancia y resistencia**  
Elur Ulibarrena Herce 627

---

**Territorios con alas. Museo-Centro Lenaerts y Jardín de Paulette**  
Ana Aliende Urtasun, Ana Ansa Ascunce, Julián J. Garrido Segovia 651

---

**Museo de la Universidad de Navarra. Una colección al servicio de la  
Universidad y de la sociedad**  
Ignacio Miguéliz Valcarlos 669

---

# Sumario / Aurkibidea

<b>Museo Arqueológico Las Eretas: historia del compromiso de una comunidad con su patrimonio cultural</b> Javier Armendáriz Martija	683
<b>Museo del Castillo de Javier (Navarra). Trayectoria, obras y retos</b> Carlos Moraza Ruiz de Larrea	705
<b>El molino de Zubieta (Navarra). Historia y adaptación museística</b> David Alegría Suescun	721
<b>Casa-Museo Julián Gayarre. El recuerdo de una gran voz</b> Marta Zazu Sánchez	741
<b>El Museo de las Brujas de Zugarramurdi. Relato de un proceso inquisitorial que rompe con estereotipos</b> Ainhoa Aguirre Lasa	759
<b>LOS MUSEOS DE NAVARRA VISTOS DESDE FUERA / NAFARROAKO MUSEOAK, KANPOTIK IKUSITA</b>	
<b>Repensar la formación museológica: la mediación cultural como marco profesional crítico</b> Amaia Arriaga Azkarate	771
<b>ESTUDIOS, INFORMES / AZTERLANAK, TXOSTENAK</b>	
<b>Apéndice 1. Bibliografía</b>	791
<b>Apéndice 2. Recursos en línea</b>	815
<b>Currículums</b>	819
<b>Analytic Summary</b>	827
<b>Normas para la presentación de originales / Idazlanak aurkezteko arauak / Rules for the submission of originals</b>	833

# Tensión hacia el futuro: museos en el siglo XXI

---

Tentsioa etorkizunera begira: XXI. mendeko museoak

---

Tension towards the future: museums in the 21st century

Celia Martín Larumbe

Dirección General de Cultura

[cmartlar@navarra.es](mailto:cmartlar@navarra.es)

<https://orcid.org/0009-0001-0534-3577>

DOI: <https://doi.org/10.35462/pv.292.10>

Recepción del original: 05/06/2025. Aceptación provisional: 27/01/2026. Aceptación definitiva: 02/02/2026.

## RESUMEN

El artículo aborda la transformación profunda del museo en el siglo XXI desde una perspectiva crítica, social y participativa. Destaca el paso de un modelo jerárquico y eurocéntrico a otro inclusivo, accesible, transversal y corresponsable con las comunidades. Se plantea una práctica museológica que incorpore derechos culturales, accesibilidad, diversidad y sostenibilidad, en línea con la Agenda 2030 y los derechos culturales de las personas. Se subraya la necesidad de autodiagnóstico institucional, trabajo intersectorial y cocreación, asumiendo retos como la interseccionalidad, la resignificación patrimonial y la profesionalización del sector. El museo se redefine como un espacio vivo, plural y crítico, que articula memoria, conocimiento y participación desde la ética, el rigor y el compromiso con la sociedad contemporánea.

**Palabras clave:** museología crítica; derechos culturales; sostenibilidad cultural; comunidades patrimoniales; cambio de paradigma.

## LABURPENA

Museoek XXI. mendean jasandako eraldaketa sakona jorratzen du artikuluak, ikuspegi kritikoa, sozial eta parte-hartzaile batetik. Eredu hierarkiko eta eurozentriko batetik eredu inklusibo, irisgarri, zeharkako eta komunitateekin erantzukidea den eredu batera igarotzeko prozesua nabarmentzen du. Museologiak kultura eskubideak, irisgarritasuna, aniztasuna eta jasangarritasuna barne har ditzan proposatzen da, 2030 Agendaren eta pertsonen kultura eskubideen ildotik. Erakundearen autodiagnostikoa egiteko, sektoreen artean lan egiteko eta batera sortzeko beharra azpimarratzen da, bai eta erronkei aurre egiteko ere, hala nola interseccionalitateari, ondarearen esanahia aldatzeari eta sektorearen profesionalizazioari. Museoak espazio bizi, plural eta kritikoa gisa birdefinitzen dira: memoria, ezagutza eta parte-hartzea artikulatzen dituzte, etikatik, zorroztasunetik eta gizarte garaikidearekiko konpromisotik

**Gako hitzak:** museologia kritikoa; kultura eskubideak; kultura jasangarritasuna; ondare komunitateak; paradigma aldaketa.

## ABSTRACT

The article addresses the profound transformation of the museum in the 21<sup>st</sup> century from a critical, social and participatory perspective. It highlights the shift from a hierarchical and Eurocentric model to one that is inclusive, accessible, transversal and co-responsible with communities. It proposes a museological practice that incorporates cultural rights, accessibility, diversity and sustainability, in line with the 2030 Agenda and people's cultural rights. The need for institutional self-diagnosis, intersectoral work and co-creation is emphasised, taking on challenges such as intersectionality, heritage resignification and the professionalisation of the sector. The museum is redefined as a living, plural and critical space that articulates memory, knowledge and participation based on ethics, rigour and commitment to contemporary society.

**Keywords:** critical museology; cultural rights; cultural sustainability; heritage communities; paradigm shift.

Las palabras comunes a una disciplina, su terminología y las definiciones que se comparten de forma consensuada en cada época y contexto a nivel sectorial, nos aproximan siempre a la complejidad de los procesos de transformación constante que se van sucediendo a lo largo del tiempo en distintos ámbitos. Si hablamos de Museología y de las nociones, conceptos, términos y denominaciones que nos son más próximas, tomamos conciencia del estado de la cuestión en este ámbito ya avanzado el siglo XXI. Denominaciones de corrientes fundamentales que van desde la Nueva Museología (Navajas Corral, 2020) hasta la actual Museología Crítica, o museologías críticas (Lorente, J. P., 2024), trazan un arco que muestra la evolución del marco teórico de conceptualización sobre la institución museo entre los siglos XX y XXI, que se proyecta en transformaciones, no sólo en la praxis profesional, sino también a nivel profundo sobre la propia definición de museo, sus funciones, su misión y visión institucionales. La posmodernidad tiene su eco en el paulatino cambio de paradigma cultural que afecta de lleno a la institución museo, en tanto se trata de una institución en la que se van encarnando de manera concreta los cambios operados en todo el campo disciplinar de la «patrimoniología», como denomina con acierto a este ámbito Lorente (2022), al remover las raíces ilustradas y eurocéntricas del museo contemporáneo clásico. Navajas Corral (2020, p. 45) indica el origen de esta transformación progresiva, exponiendo que la nueva museología se fundamenta en la participación ciudadana, la dimensión social del patrimonio y la implicación del museo en los problemas contemporáneos de su entorno, superando los planteamientos tradicionales centrados exclusivamente en la conservación y la exhibición.

Desde finales del siglo XX cobran carta de naturaleza nuevas perspectivas críticas, tanto teóricas como metodológicas, que se abren a una comprensión distinta de la cul-

tura, los procesos de construcción del conocimiento y las voces autorizadas sobre lo patrimonial y el imaginario colectivo. Como bien señala Krech (1994), desde la década de 1980 los museos, a pesar de su irrelevancia social aparente, catalizan la crítica cultural y originan controversias y debates de la mayor actualidad.

La teoría decolonial impregna las diversas voces que se relacionan con el legado cultural que conforma los centros museísticos desde significados, valoraciones, vinculaciones e interpretaciones muy diversas<sup>1</sup>, y los museos, no lo pasemos por alto, son instituciones que simbolizan como pocas una forma de comprender la cultura desde el universalismo construido a partir de la cultura occidental, atribuyéndose una posición de autoridad que sanciona o desautoriza a otras instituciones que no concuerdan con sus parámetros tradicionales<sup>2</sup>. El siglo XXI avanza hacia un nuevo paradigma que pone en el centro del debate las prácticas profesionales y las demandas sociales, lo interseccional, la pluralidad de identidades y territorios. Todo esto se traslada a los museos, que son portadores de legados patrimoniales heterogéneos y son ahora apelados en los procesos de participación en relación al patrimonio, siendo estos asumidos como ineludibles por el reconocimiento de los Derechos culturales de personas, colectivos y comunidades.

En el ámbito museístico esto da paso a complejos procesos de autoanálisis y diagnóstico. Estos procesos en los museos están orientados a una autocrítica propositiva, orientada a ir entendiendo en cada institución el dónde estamos, respecto a qué aspecto crítico concreto o cuestión problematizada específica se quiere trabajar desde el nuevo paradigma cultural. Estos procesos requieren tiempos a medio o largo plazo, de los que derivarán planificaciones y acciones que no se improvisan ni se llevan a cabo desde el voluntarismo de los equipos profesionales. Los cambios requeridos para ser significativos e integrarse en la visión y valores asumidos a nivel institucional, o son articulados transversal e integralmente, de manera normalizada y sistemática en la planificación y diseño de acciones y procedimientos de trabajo en el museo, o pasarán a ser un nuevo ejemplo de «gatopardismo», que todo cambie para que todo siga igual.

Ya en 2014, y desde el ICOM, se reconocía que la institución museo debía someterse a profundos cambios para poder adaptarse a la nueva realidad cambiante y abierta de la que forma parte<sup>3</sup>. Esto afecta de forma central a las instituciones museísticas en relación a sus funciones, su praxis profesional y los equipos que las realizan, a su misión, visión y valores como instituciones culturales al servicio de la sociedad en que se insertan. Como instituciones culturales vivas y, por tanto, en constante cambio en relación

1 Esta teoría central en el siglo XXI es origen de todas las metodologías críticas. Su objetivo es desvincularse de las jerarquías de conocimiento y cosmovisiones eurocéntricas. Basa su crítica en la falsa universalidad y superioridad auto atribuida por la cultura occidental, que impregna a las instituciones y sistemas que participan de esa construcción.

2 No pocas voces están cuestionando desde la ética la legitimidad de algunas colecciones museísticas por su origen y formas de incorporación, abriéndose el debate de las restituciones de piezas por haber ingresado tras procesos de expolio, incautación indebida, falta de trazabilidad del proceso de ingreso, etc.

3 ICOM. (2014). *Conferencia General del ICOM, 2014*. International Council of Museums. [http://network.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/minisites/Milan2016/Pdf/hinz\\_siena2014.pdf](http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/Milan2016/Pdf/hinz_siena2014.pdf)

al ecosistema cultural y social en el que se integran, se enfrentan al reto de diseñar y realizar cambios en el desarrollo de sus funciones tradicionales (e ineludibles) que permitan afrontar el reto de su supervivencia.

El modelo desplazado hacia una concepción holística (sobre todo desde la segunda década del siglo XXI) de estas instituciones como centros de conocimiento, socialización, representación colectiva y creación cultural, tensiona sus estructuras tradicionales por la dificultad incuestionable de combinar el trabajo experto y riguroso en procedimiento, eficiencia y posición deontológica, con la apertura a procesos de cocreación, participación y colaboración con personas, comunidades y colectivos ajenos (hasta ahora) a la institución museo. Esta posición, que parte de la reflexión crítica y la asunción de nuevas perspectivas metodológicas y conceptuales que se iniciaron con la museología social (Navajas, 2020), hace aflorar las tensiones, conflictos y problemáticas diversas que laten en estas instituciones culturales<sup>4</sup>. La carga simbólica que los museos arrastran desde el siglo XIX al XXI es una cuestión de la que no podemos zafarnos.

La evolución de la propia definición oficial del término museo en las últimas décadas es coherente con las transformaciones que los museos han ido realizando, y dan carta de naturaleza al despliegue de su potencial como agentes activos de la sociedad para la negociación, el desarrollo local de las comunidades y la generación de pensamiento y conocimiento situado, crítico y propositivo, a pesar de la ola reaccionaria que se articula a nivel global, tendente a viejos modelos verticales y jerárquicos, mediante normalizaciones excluyentes. Una institución cultural de primer orden, como es el museo, no puede eludir en sociedades equitativas y democráticas su papel para dar capacidad y oportunidad a las personas, comunidades y colectivos de cara al reconocimiento de sus derechos (y deberes) culturales, y para activar a las personas en el ejercicio de los mismos. Los museos han sido y son referentes en la sanción del legado cultural común, con un papel crucial en la conformación sucesiva de narraciones sobre la identidad colectiva, sobre lo que culturalmente es significativo: el patrimonio cultural «valioso». Lo que visibiliza y pone en valor un museo, lo que elude o ignora, tiene un poder simbólico crucial. Los museos, como instituciones culturales decanas en Estados de Derecho, pasan a entender el principio de corresponsabilidad de estos agentes patrimoniales individuales y colectivos en toda la cadena de acciones relacionadas con el legado cultural del que son garantes: colección, conservación, conocimiento, resignificación y reapropiación, vinculación, puesta en valor, conservación, transmisión, difusión, investigación. Las comunidades patrimoniales a las que presta servicio el museo son ahora protagonistas en el replanteamiento de la institución, desde la reflexión crítica compartida. Esto supone para el sector museístico asumir retos, en tanto son instituciones culturales ligadas a su contexto, ya que deben asumir una praxis que garantice sus funciones tradicionales, a la vez que se adaptan al nuevo marco jurídico, normativo y reglamentario que les exige

4 La Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura inició en 2015 el «Plan Museos + Sociales» que seguía esta línea en la evolución del concepto tradicional de museo, al incorporar como parte de su misión y objetivos ser centros dinamizadores en su contexto social, territorial y patrimonial. Consultar: <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:3c1f1047-c35a-4110-a5e0-6b1a1f6e027f/planmuseosmassociales-con-vinculos.pdf>

su naturaleza institucional con voluntad de permanencia. Deben continuar con sus funciones tradicionales de preservar, conformar y exhibir colecciones, siendo conscientes del potencial de las vinculaciones significativas que las personas, colectivos y comunidades puedan establecer con los patrimonios diversos que custodian, ya que son estos agentes quienes atribuyen nuevos significados y valores a sus colecciones. Los museos se encuentran en uno de los focos de cuestionamiento de las narrativas hegemónicas, de identidades e imaginarios articulados sobre la diferencia cultural y la alteridad, posibilitando discursos inclusivos y plurales, con la consciencia de la dificultad que esto entraña.

Para hacer posible esta transformación, otras funciones menos visibles en los museos, como son la investigación y la documentación de las colecciones, se sumergen en la paulatina aceptación de las metodologías críticas. Con ello, estas instituciones avanzan hacia modelos que incorporan estos enfoques de forma consecuente a todas sus funciones, para una transformación transversal y sistemática que afecte orgánicamente a toda la institución. El museo del siglo XXI encuentra un modelo institucional que lo aproxima al funcionamiento de los organismos vivos, sólo así posibles dentro de los ecosistemas socioculturales en que existen. La complejidad reside en compatibilizar el rigor científico y metodológico de la práctica museológica con la apertura orgánica a la comunidad a la que pertenece, en no abandonar el carácter de garante de los legados culturales con sus patrimonios materiales e inmateriales heterogéneos. Se trata de permitir la interacción y las prácticas de cocreación y colaboración, en los procesos de patrimonialización, la apertura a nuevos significados, y en la mediación y procesos de participación de los distintos agentes patrimoniales. La adhesión a una ética profesional vinculada a un código deontológico común permite contar con un marco normalizado y consensuado para llevar a cabo la evolución necesaria de los museos.

La Agenda 20/30 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), marcan la agenda de las instituciones culturales en este nuevo paradigma. La UNESCO trabaja para subsanar un déficit insoslayable, ya que la cultura sólo se menciona de forma indirecta en los ODS. En la próxima Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales y Desarrollo Sostenible – Mondiacult 2025, UNESCO propondrá establecer la cultura como ODS independiente, reconociendo los derechos culturales como inalienables para todas las personas<sup>5</sup>. Esto marcará la agenda global para la cultura hasta 2030, y tanto España como sus CC.AA., adquirirán este compromiso en todas sus políticas culturales institucionales. Los museos, en tanto que instituciones al servicio público, estarán directamente concernidas en el cumplimiento de este ODS.

La legislación sobre Derechos Culturales<sup>6</sup>, y la que normaliza el principio de accesibilidad universal, las leyes de igualdad entre hombres y mujeres, las políticas culturales

5 Consultar: <https://www.unesco.org/es/mondiacult/cultural-rights?hub=171169>

6 La Subdirección General de Derechos Culturales del Ministerio de Cultura está trabajando en la elaboración del Plan de Derechos Culturales. Se articulará a partir de trece ejes temáticos conectados entre sí: desarrollo local y acción comunitaria, educación, mediación cultural, igualdad de género, diversidad étnico-racial, diversidad lingüística, discapacidad, desigualdad, cultura intergeneracional, sostenibilidad y Agenda 2030,

institucionales que incorporan los principios de equidad, interculturalidad y territorialidad, además de los principios de sostenibilidad y eficiencia, son el marco que ha puesto en cuestión muchas dinámicas y prácticas naturalizadas en los museos clásicos, que ahora están siendo reevaluadas y reformuladas en función de este nuevo contexto social, político, económico y cultural del siglo XXI. A esta normativa marco se suma la profusa legislación sectorial con que contamos a nivel estatal (no diremos ya europea e internacional), superponiéndose los nuevos marcos legales, y debiendo ser integrados en los planes estratégicos intersectoriales que afectan a todo lo relativo a políticas culturales, urdiendo un entramado de gran complejidad en el abordaje de las transformaciones de los museos para el ejercicio de sus funciones.

Los equipos que trabajamos en este sector, muy especialmente los que lo hacemos en el marco de las políticas culturales institucionales desde la Administración Foral de Navarra, hemos recibido el mandato de un trabajo intersectorial, que exige una constante actualización de la práctica profesional en los museos, atendiendo a objetivos estratégicos de la planificación y a acciones de carácter interdepartamental. Entre las referencias para esta coordinación estarían el POAU<sup>7</sup>, el Plan de Igualdad del Gobierno de Navarra y, especialmente, al PECN<sup>8</sup>.

Si hay un marco de referencia en Navarra que ha supuesto una transformación de la política cultural institucional con incidencia directa en el ámbito de los museos es la Ley Foral 1/2019, de 15 de enero, de Derechos Culturales de Navarra. La norma, pionera a nivel estatal, es referencia ineludible en la planificación, gestión, coordinación y desempeño de las instituciones museísticas forales, y, por ende, en el resto del sector museístico navarro, esencialmente para los equipamientos museísticos reconocidos por la Ley Foral 10/2009, de 2 de julio, de Museos y Colecciones Museográficas Permanentes de Navarra, cuya referencia es el Servicio de Museos de la Dirección General de Cultura-Institución Príncipe de Viana<sup>9</sup>. La Ley 1/2019 da carta de naturaleza a conceptos y principios que están transformando la planificación sectorial, como es palpable en el PECN. Explicitar los derechos de acceso (físico y de mediación), participación (en

derechos digitales, evaluación de políticas culturales, y adecuación normativa y buenas prácticas. Consultar: <https://planderechosculturales.cultura.gob.es/ejes-tematicos.html>. Todo ello debe ser tenido en cuenta a la hora de valorar los equipamientos relacionados con los diversos patrimonios culturales, entre ellos, los museos.

7 El Plan Operativo de Accesibilidad Universal 2024 del Gobierno de Navarra define objetivos y retos en relación a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y, más concretamente, a la vigente Ley Foral 31/2022, de 28 de noviembre, de atención a las personas con discapacidad en Navarra y garantía de sus derechos.

8 El Departamento de Cultura, Deporte y Turismo ha aprobado el nuevo Plan Estratégico de Cultura de Navarra (PECN), que define las líneas maestras de las acciones que va a desarrollar el departamento hasta el año 2028. Consultar: <https://www.navarra.es/documents/48192/0/pdf+plan+cultura.pdf/5407f328-49ba-ca08-5a41-3d76b324e79e?t=1735565799387>

9 Servicio de Museos: <https://www.culturana Navarra.es/es/presentacion-2> Registro de equipamientos museísticos reconocidos por la Ley Foral: [https://www.culturana Navarra.es/es/registro-de-museos-y-colecciones-museograficas-permanentes#:~:text=Registro%20de%20Museos%20y%20Colecciones%20museogr%C3%A1ficas%20permanentes,bien%20de%20Entidades%20locales.%20\\*%20Titularidad%20privada.](https://www.culturana Navarra.es/es/registro-de-museos-y-colecciones-museograficas-permanentes#:~:text=Registro%20de%20Museos%20y%20Colecciones%20museogr%C3%A1ficas%20permanentes,bien%20de%20Entidades%20locales.%20*%20Titularidad%20privada.) «Museos de Navarra»: <https://www.navarra.es/es/museos>

la vida cultural y en procesos de toma de decisiones) y creación, definir el ecosistema cultural y creativo, establecer la profesionalización de los sectores culturales, así como la obligación de colaboración interadministrativa para el cumplimiento de la norma, son un marco de referencia ineludible para los museos, en tanto que son instituciones culturales decanas y de gran arraigo. Sin embargo, una lectura del «Artículo 13. Museo y Colecciones Museográficas Permanentes y artes plásticas», Ley Foral 10/2009, de 2 de julio, de Museos y Colecciones Museográficas Permanentes de Navarra. Boletín Oficial de Navarra, 88, 17 de julio de 2009. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-13502>, deja en evidencia que su carácter generalista apenas aporta en todos los aspectos que hemos ido enunciando como retos específicos de los museos del siglo XXI en el cumplimiento de sus funciones y deberes para con la sociedad de su tiempo. Esta situación coincide con la oportunidad de un futuro desarrollo normativo de la Ley Foral 10/2009, de 2 de julio, de museos y colecciones museográficas permanentes de Navarra, alineado con el nuevo paradigma y contexto presente, que ha conllevado las actuales derivas sectoriales, así como nuevos retos y misiones para la institución museo.

Un punto de inflexión significativo en el ámbito museístico de la Comunidad Foral se produjo a partir de la crisis sectorial sobrevenida a causa de la COVID-19. La situación de pandemia y sucesivos estados de emergencia sanitaria tuvieron gran impacto en los museos navarros, haciendo emerger problemas y cuestiones específicas pendientes de abordar desde tiempo atrás. Tras el análisis y reflexión subsiguientes, el Servicio de Museos organizó en 2021 una jornada técnica sobre el estado de la cuestión<sup>10</sup>. En este foro se tomó como punto de partida la crisis del concepto tradicional de la institución museo. Se compartió una reflexión sobre la realidad de un nuevo modelo de museo en un contexto cambiante, así como la necesidad de una normalización y desarrollo jurídico de la normativa actual (estatal y autonómica), en coherencia con estos cambios y desafíos, así como el desarrollo jurídico y normativo (en el caso navarro mediante decretos, órdenes forales y reglamentos específicos) que supere esos marcos generales apenas conectados ya con la nueva realidad. Además de un estado de la cuestión sobre el concepto museo<sup>11</sup>, se pudo constatar que hay problemáticas sectoriales comunes a nivel Estatal. Destacó el desafío que supone desarrollar redes de museos en territorio y sistemas de articulación de los museos que los hagan sostenibles y accesibles para toda la ciudadanía (la accesibilidad universal global). Se concluyó que antes de cualquier modificación o posibilidad de nueva legislación sobre museos, habría que hacer un diagnóstico del sector en cada Comunidad Autónoma, que permita una planificación estratégica coherente y sostenible de acuerdo con las necesidades del territorio y los recursos de cada Administración<sup>12</sup>.

10 Servicio de Museos. (2021). Evolución del concepto de museo en la legislación y sus implicaciones en el territorio: Estado de la cuestión y retos de futuro [Jornada técnica]. <https://www.culturana Navarra.es/es/jornada-tecnica>

11 Ponencia de Teresa Reyes: «A propósito de la definición de Museo. Debates nacionales e Internacionales desde el ICOM.» <https://www.youtube.com/watch?v=4Jb9HU7isjQ&t=4s>

12 Conclusiones Jornada 2021: <https://www.culturana Navarra.es/uploads/files/Jornada%20T%E9cnica%20Museos%20OME%20CONCLUSIONES.pdf>

Es innegable que en los museos se requiere continuar con los cambios de naturaleza conceptual, metodológica, procedimental y comunicativa para conectar y religar a las diversas comunidades, colectivos y personas con los museos, que en la gran mayoría de los casos no los perciben como instituciones culturales al servicio público. Es más, la ciudadanía no entiende como un derecho la participación en estas instituciones que atesoran el patrimonio cultural común, de todas las personas. Existe una total ignorancia sobre los deberes de la ciudadanía como garantes del patrimonio cultural y, por tanto, corresponsables del mismo, concernidos en la puesta en valor, conocimiento, creación, transmisión y protección del legado cultural material e inmaterial recibido y transmitido intergeneracionalmente (Martín Larumbe, 2024). Las instituciones museísticas son agentes para una educación patrimonial significativa, que active esta conciencia de una ética patrimonial vinculada a los deberes culturales de la ciudadanía de forma ineludible con sus derechos culturales.

Los museos abrazan como ninguna otra institución cultural las contradicciones de nuestro tiempo: siguen funcionando como foro y ágora en el sentido clásico de ambos términos. Lugares que se erigen ineludiblemente como símbolo de cierto capital simbólico, son espacio de confluencia entre tópicos del imaginario colectivo normalizado y deseos de incorporación de la alteridad cultural de lo diverso. Los museos son una caja de resonancia del contexto en que se sitúan. La institución y sus profesionales conocen tanto los riesgos como las oportunidades de esta situación de crisis (entendida esta como momento de cambio global), que se debe gestionar con prudencia y amplitud de miras, ética deontológica y responsabilidad, asumiendo esta evolución sin ingenuidad. Los museos afrontan con una enorme visibilidad cuestiones complejísticas y polémicas de gran actualidad como son el debate sobre la descolonización<sup>13</sup>, los procesos de restitución, el tratamiento de los patrimonios polémicos u ocultos, que afectan de lleno a sus colecciones, y a funciones como la documentación de las colecciones desde narrativas heredadas, la intermediación en estos casos, por poner ejemplos. Podemos sumar otros factores nuevos, como la inclusión de lo territorial y sus comunidades<sup>14</sup> (en la agenda cultural global (estatal y autonómica), o la dimensión social del patrimonio como instrumento de cohesión, cuestiones que afectan de lleno a los museos en una redefinición de su misión y valores, a concretar en la planificación de programas y acciones de estas instituciones.

El conocimiento activo de las comunidades en que se inscriben los museos, el establecimiento de procesos que incorporen el diálogo, la colaboración y la participación de las mismas en estos, como ecosistema social complejo con sus propias dinámicas, está en la base para activar a nuevas generaciones y colectivos en la resignificación de esta institución, a través de nuevas relaciones y vínculos significativos. El realismo respecto a las condiciones de posibilidad y el contexto en el que se insertan los centros museísticos es crucial para trabajar en la consecución de su puesta en valor como espacios de

13 No confundir descolonizar con decolonial. Se trata de cuestiones relacionadas, donde la segunda es consecuencia de la primera.

14 Museo y territorio. (2011). *Dossier temático: Museología crítica. Museo y territorio*. <https://doi.org/1888-4393>

construcción de conocimiento y de reconocimiento de identidades culturales plurales. La misión sería conseguir la identificación de los museos con lugares que permitan la participación social equitativa, motores de una verdadera educación patrimonial transformadora, que potencien la reapropiación del legado cultural (plural) desde el presente, pero abierta al futuro. Si se pone como objetivo la activación de la conexión con las comunidades patrimoniales que integran el tejido social (familia, barrio, localidad, asociaciones, colectivos, comunidad científica y artística, territorio próximo y lejano, etc.), trabajaremos para seguir cumpliendo con todas las funciones del museo, sin renunciar a incorporar sistemáticamente este nuevo enfoque en su cumplimiento. Fernández Fernández (2023, pp. 18-22) sostiene que los medios experimentales facilitan la participación ciudadana cuando se aplican al patrimonio cultural [...]. Pasamos de trabajar «para» a trabajar «con», asumiendo la dificultad que este tipo de coordinación y diálogo suponen, ya que se trata de procesos y praxis que deben estar muy bien definidos, acotados, planificados y evaluados<sup>15</sup>. No se trata de abandonar o dejar en segundo término las funciones tradicionales (e incuestionables) de los museos, sino de alinear todas ellas de manera transversal para una transformación paulatina y sistemática de las instituciones museísticas. En nuestro caso, el peso en este sentido de la Ley Foral de Derechos Culturales es innegable.

Nuevas palabras en la última definición de museo que emergen de lo que potencialmente estaba ya contenido en la definición antigua, y que sin embargo no acababa de sistematizarse en los valores de todas las instituciones museísticas: participación, comunidades, accesibilidad, inclusión, diversidad, sostenibilidad, intercambio. El museo se abre a nuevas prácticas que son indiscutibles, como el principio del intercambio de conocimientos en una construcción transversal, frente al modelo elitista de conformación del conocimiento que desde la Ilustración ha sido naturalizado por la comunidad académica. Queda superada la noción tradicional de museo como institución vinculada al principio de autoridad según un modelo jerarquizado y unidireccional. Esto supone el esfuerzo de mantener el conocimiento experto, basado en el uso de metodologías cuyas aportaciones estén contrastadas y argumentadas con criterio fundamentado, abriéndolo a perspectivas críticas e incluyentes, que permitan los cambios y transformaciones necesarias. Un avance en instaurar formas de trabajo interdisciplinares a varios niveles daría garantías para que los equipos profesionales pudieran confluir con su contexto a medida que este se transforma, orgánicamente. En este sentido, cabe recuperar el inspirador *Manifiesto para un Museo Pos etnográfico* de Deliss (2017) que defiende apasionadamente la ruptura de la endogamia del sector museístico, indicando que la indagación interdisciplinar es un camino hacia museos vivos de su tiempo, para la sociedad de su momento y con potencial de proyección hacia el futuro. Para ello se requiere apertura de cara a colaborar y trabajar, en distintos niveles y desde diferentes perfiles y posiciones, con comunidades universitarias, asociativas, de artistas, y otras concernidas por sus vínculos con los diversos patrimonios y legado cultural ¿Cómo es posible hacer algo tan complejo desde lo institucional? Estamos experimentando, sobre todo en el

15 Es ejemplar el trabajo desarrollado en la Red Museística Provincial de Lugo, cuya gerente es Encarna Lago. Consultar: <https://comunidadermpl.gal/red/>

trabajo dentro de las áreas de programas y difusión, vías de colaboración y aprendizaje mutuo en relación con prácticas, enfoques y formas de materialización, propuestas de proyectos y acciones. Artistas, perfiles comisariales, asociaciones ciudadanas, colectivos, personas investigadoras, traen a los museos sus maneras y formas de trabajo en los proyectos y programas en que participan, sobre todo en los ámbitos del Patrimonio Cultural Inmaterial y de la creación contemporánea última en artes visuales y plásticas. Su progresiva intervención en acciones como el diseño, la cocreación y/o colaboración, la evaluación de acciones y programas, tienen un impacto directo en el museo en muchos niveles, generando dinámicas, tensiones dialécticas y formas de trabajar diferentes a las tradicionales, para los equipos profesionales de las instituciones museísticas.

Voces autorizadas como las de Latham, K. F., & Simmons, J. E., Murawska-Muthesius, Piotrowski, Lorente, Hernandez o Santacana, aportan enfoques teóricos desde los que se cuestionan las funciones tradicionales del museo, describen la situación de superación de ese modelo y exponen la necesidad de transformaciones sectoriales para afianzar al museo como recurso y oportunidad para la nueva ciudadanía ante los nuevos retos de un mundo global, diverso, en tensión y en el límite de la sostenibilidad. Murawska-Muthesius y Piotrowski (2016) proponen directamente una lectura crítica del museo contemporáneo como espacio que debe dar voz a grupos subrepresentados y cuestionar estructuras tradicionales de autoridad institucional.

El nuevo contexto pone al museo ante la transformación de una posición unidireccional, basada en ese aludido criterio de autoridad de carácter jerárquico y vertical, a una manera de trabajar para cumplir con su misión enraizada en lo holístico, abierta a una dinámica multidireccional con las comunidades y personas, buscando alianzas y compromisos con los valores tangibles e intangibles que vamos atribuyendo en cada contexto a los bienes patrimoniales. Un escenario como el actual exige reflexión auto-crítica, basada en el análisis y el diagnóstico de cada institución, tanto en el ejercicio de sus funciones para su comunidad y para las personas usuarias y visitantes, como en el ajuste de su misión y visión. Es un momento crítico lleno de oportunidades para que los museos del presente sean significativos como agentes culturales, además de desplegarse hacia el futuro.

Los términos y las palabras que hemos naturalizado en el ámbito de los museos señalan estos cambios radicales: agentes patrimoniales, derechos culturales, accesibilidad universal, metodologías críticas, cocreación, participación, diversidad cultural, nuevos patrimonios, resignificación patrimonial, experiencias, interculturalidad. Todos apuntan a retos ineludibles, como lo son la vinculación con las comunidades, la comunicación activa con su entorno (local y general), la propuesta a diversos colectivos sociales de procesos participativos, la profesionalización del sector para los nuevos retos y funciones (lo que requiere profesionalización y mejora de las condiciones de trabajo), la sostenibilidad y eficiencia económica, la digitalización y los retos tecnológicos, el rigor y la actualización metodológica en la realización de sus funciones propias o el posicionamiento como instituciones de cohesión social, debate y diálogo.

En 2025 el ICOM apuesta decididamente por la estrategia social como una de las vías para la evolución de los museos dentro de esta coyuntura. Lugares para pensar, diseñar, probar, problematizar y proponer desde el legado patrimonial diverso. Esto supone aceptar una nueva posición de la institución museo, hacia la escucha y reconocimiento de diferentes posiciones y realidades heterogéneas que conviven en nuestro mundo y cristalizan en los patrimonios culturales materiales e inmateriales. Supone desarrollar prácticas que normalicen el empleo de metodologías que recuperen y/o incorporen narrativas (invisibilizadas, minusvaloradas, distorsionadas, etc.), redefinir discursos expositivos, posibilitar la acogida de perspectivas diversas (a veces contradictorias, otras veces complementarias), asumir la autocrítica y evaluación continua para ir aprendiendo del error, generar vías y procedimientos para mantener el diálogo con distintos agentes y perfiles profesionales, plantear la complejidad (ética) de las funciones de intermediación y/o de mediación de las colecciones museísticas. Todo ello nos enfrenta a la acción necesariamente, pero asumiendo que se trata de un proceso en el que hay que asumir la responsabilidad de las decisiones a tomar en cualquier proceso de evolución, sin que nos paralice el temor a equivocarnos ni, por el contrario, se actúe sin reflexión. Los museos han sido, son y, a buen seguro, serán instituciones espejo y referencia cultural, activos en la conformación cultural de las sociedades.

Como acertadamente expresa Lago (2024), los museos más allá de ser contenedores de objetos, están habitados por experiencias humanas, memoria, raíces, vínculos e historias, que son los valores intangibles asociado a sus colecciones. Por tanto, los museos, ahora más que nunca, deben ser espacios dinámicos, en evolución hacia modelos que permitan explorar su potencial aún por desarrollar, como instituciones patrimoniales interconectadas con la compleja sociedad de nuestro tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Deliss, C. (2017). Comisariando vecindarios: Manifiesto del museo post-etnográfico. *Revisiones*, 7.
- Fernández Fernández, J. (2023). Los medios experimentales facilitan la participación ciudadana cuando se aplican al patrimonio cultural. *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, (109).
- Fernández Fernández, J. (2024). Educación patrimonial, digitalización y museos en la era del tecnofeudalismo: Un enfoque crítico. *PH*, (114). <https://doi.org/10.33349/2025.114.5780>
- Gómez Carrasco, C. J., Lago González, E., & Rebollo Fidalgo, M. (2024). Educación histórica y museos: Propuestas para el cumplimiento de derechos culturales. En C. J. Gómez Carrasco, E. Lago González, & M. Rebollo Fidalgo (Coords.), *Educación histórica y museos: Actividades y situaciones de aprendizaje para el cumplimiento de derechos culturales* (pp. 9-22). ISBN 978-84-10282-31-5.
- Hernández Hernández, F. (2010). *Los museos y la museología crítica*. Síntesis.
- Hernández Hernández, F. (2015). La museología: Entre la tradición y la posmodernidad. *Complutum*, 26 (2), 9-26. <https://revistas.ucm.es/index.php/CMPL/article/view/50413>

- Krech, S. III. (1994). Museo de antropología. Museos, voces, representaciones. *Revista de Antropología.*, 18(3), 3-8.
- Lago González, E., Fiallega Lorenzo, S., Barreiro Abuín, C., Ferro, A., Abuín, F., Pernas, A., Rivada, A., González Padrón, A. M., & Marquez, J. I. (2011). Museo de Lugo: Programa institucional inclusivo de la Red Museística Provincial. ICOM CE Digital: *Revista del Comité Español de ICOM*, (2), 84-97.
- Latham, K. F., & Simmons, J. E. (2025). *Foundations of museum studies: Evolving systems of knowledge* (2.ª ed.). Bloomsbury Academic.
- Lorente, J. P. (2022). *Reflexiones sobre museología crítica, dentro y fuera de los museos*. Ed. TREA. ISBN 978-84-18932-97-7
- Lorente, J. P. (2024). Museology in Spain: From Museum Studies and Museology to Heritology. *Journal of International Museum Education*, 6, 107-115.
- Martín Larumbe, C. (2024). Para una ética patrimonial ciudadana. *Patrimonio*, 87, 1-15.
- Martín Larumbe, C., & Peña León, R. (2020). Política cultural institucional como medio de transformación: La experiencia en la Comunidad Foral de Navarra. *Espacio, tiempo y forma. Serie VII, Historia del arte*, 8(Nueva época), 319-340.
- Murawska-Muthesius, K., & Piotrowski, P. (Eds.). (2016). *From museum critique to the critical museum*. Routledge.
- Museo y territorio. (2011). Dossier temático: Museología crítica. *Museo y territorio*, 4.
- Navajas Corral, O. (2020). *Nueva museología y museología social: Una historia narrada desde la experiencia española*. TREA.
- Navajas Corral, O. (2024). Enfrentarse a la descolonización: Museología para la renta o museología para la democracia. *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 32(111), 103-104. <https://doi.org/10.33349/2024.111.5494>
- Navajas Corral, O. (2024). Museo sin musas: Nuevas coordenadas para una museología posthumana en el siglo XXI. *Midas: Museus e estudos interdisciplinares*, 19. <https://doi.org/10.4000/12ndg>
- Robbins, N., Thomas, S., Tuominen, M., & Wessman, A. (Eds.). (2025). *Estudios sobre museos: De la teoría a la práctica*. ICOFOM. <https://icofom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/18/2026/01/Libro-Estudios-sobre-museos-de-la-teoria-a-la-practica-6.5.2025.pdf>
- Rodríguez Ortega, N. (2022). Lorente, Jesús Pedro: Reflexiones sobre museología crítica, dentro y fuera de los museos. *Boletín de Arte*, (43), 276-278. <https://doi.org/10.24310/BoLArte.2022.vi43.15797>
- Santacana Mestre, J., & Hernández Cardona, F. X. (2011). *Museología crítica*. Graó.
- Hernández Hernández, F. (2023). Museos y patrimonios en el siglo XXI: Teorías y metodologías de acción. *Complutum*, 34 (Especial), 283-295. <https://doi.org/10.5209/cmpl.85247>

