Año LXXXVI. urtea
292 - 2025
Mayo-agosto
Maiatza-abuztua

Príncipe de Viana

SEPARATA

Diagnóstico y buenas prácticas en los museos reconocidos de Navarra

María CÁNOVAS ARLEGUI,
Pilar DEL VALLE DE LERSUNDI MANSO DE ZÚÑIGA

Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

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-Lizarra
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

Museo Arqueológico Las Eretas: historia del compromiso de una comunidad con su patrimonio cultural
Javier Armendáriz Martija 683

Museo del Castillo de Javier (Navarra). Trayectoria, obras y retos
Carlos Moraza Ruiz de Larrea 705

El molino de Zubieta (Navarra). Historia y adaptación museística
David Alegría Suescun 721

Casa-Museo Julián Gayarre. El recuerdo de una gran voz
Marta Zazu Sánchez 741

El Museo de las Brujas de Zugarramurdi. Relato de un proceso inquisitorial que rompe con estereotipos
Ainhoa Aguirre Lasa 759

LOS MUSEOS DE NAVARRA VISTOS DESDE FUERA / NAFARROAKO MUSEOAK, KANPOTIK IKUSITA

Repensar la formación museológica: la mediación cultural como marco profesional crítico
Amaia Arriaga Azkarate 771

ESTUDIOS, INFORMES / AZTERLANAK, TXOSTENAK

Apéndice 1. Bibliografía 791

Apéndice 2. Recursos en línea 815

Currículums 819

Analytic Summary 827

Normas para la presentación de originales / Idazlanak aurkezteko arauak / Rules for the submission of originals 833

Diagnóstico y buenas prácticas en los museos reconocidos de Navarra

Diagnostikoa eta jardunbide egokiak Nafarroako museo aitortuetan

Diagnosis and good practices in recognized museums of Navarre

María Cánovas Arlegui
Servicio de Museos
maria.canovas.arlegui@navarra.es

Pilar del Valle de Lersundi Manso de Zúñiga
Servicio de Museos

DOI: https://doi.org/10.35462/pv.292.11

Recepción del original: 03/07/2025. Aceptación provisional: 27/01/2026. Aceptación definitiva: 02/02/2026.

RESUMEN

El artículo se propone ofrecer una imagen lo más cercana posible a la realidad del sector museístico navarro, utilizando la información de la que dispone actualmente el Servicio de Museos, responsable del Registro de Museos y Colecciones Museográficas Permanentes de la Comunidad Foral, creado como consecuencia de la Ley Foral 10/2009 de Museos y Colecciones Museográficas Permanentes de Navarra. Analizaremos las 15 entidades reconocidas y expondremos las luces y sombras de un sector en una situación económica precaria, en muchos casos al borde de la sostenibilidad, destacando asimismo las buenas prácticas que se realizan.

Palabras clave: Registro; museos; Navarra; diagnóstico; buenas prácticas.

LABURPENA

Nafarroako museo-sektorearen errealitatetik ahalik eta hurbilen dagoen irudia eskaintzea da artikuluaren helburua, Museoen Zerbitzuak gaur egun daukan informazioa erabilita. Zerbitzu horren ardurapean dago foru-komunitateko museoen eta bilduma museografiko iraunkorren erregistroa, Museoei eta Nafarroako Bilduma Museografiko Iraunkorrei buruzko 10/2009 Foru Legearen ondorioz sortu baitzen. Erregistroan jasota dauden 15 erakundeak aztertuko ditugu, egoera ekonomiko larrian –eta, kasu askotan, iraunkortasunaren ertzean– dagoen sektore honen argi-ilunak agerian jarriko ditugu, eta betetzen diren jardunbide egokiak nabarmenduko ditugu.

Gako hitzak: erregistroa; museoak; Nafarroa; diagnostikoa; jardunbide egokiak.

ABSTRACT

The article aims to offer an image as close as possible to the reality of the museum sector in Navarre, using the information currently available to the Museum Service, which is responsible for the Register of Museums and Permanent Museum Collections of the Autonomous Community of Navarre, created as a consequence of the Foral Law 10/2009 on Museums and Permanent Museum Collections of Navarre. We will analyze the 15 recognized entities and we will expose the lights and shadows of a sector in a precarious economic situation, in many cases on the verge of sustainability, also highlighting the good practices that are being carried out.

Keywords: Register; museums; Navarre; diagnosis; good practices.

1. REGISTRO DE MUSEOS Y COLECCIONES MUSEOGRÁFICAS PERMANENTES DE NAVARRA. 2. AVANCE DE DIAGNÓSTICO: ALGUNOS DATOS. 3. BUENAS PRÁCTICAS: MUSEOS ABIERTOS. 3.1. Accesibilidad. 3.2. Inclusión social. 3.3. Participación ciudadana. 3. 4. Perspectiva de género. 3.5. Sostenibilidad. 3.6. Educación y mediación. 3.7. Otras. 4. CONCLUSIONES. 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. REGISTRO DE MUSEOS Y COLECCIONES MUSEOGRÁFICAS PERMANENTES DE NAVARRA

El Servicio de Museos de la Dirección General de Cultura-Institución Príncipe de Viana, recoge en un Registro público los museos y colecciones museográficas permanentes que han sido reconocidos, por cumplir con los requisitos que exige la Ley Foral 10/2009 de Museos y Colecciones Museográficas Permanentes de Navarra (Ley Foral de Museos en adelante), y que les permite gozar de las ayudas que ofrece el Servicio de Museos en libre concurrencia competitiva, para funcionamiento, inversiones y actividades y actuaciones de difusión; así como asesoramiento técnico y difusión de sus colecciones[1].

Las entidades que pueden solicitar las tres modalidades de ayudas en libre concurrencia, ordenadas por su incorporación definitiva al Registro, son: Ecomuseo Zubietako Errota-Molino de Zubieta; Museo y Yacimiento Arqueológico Las Eretas; Museo de Tudela, Museo del Monasterio de Tulebras; Centro Henri-Lenaerts; Museo Universidad de Navarra; Museo Etnográfico del Reino de Pamplona, Museo Castillo de Javier y Museo de las Brujas de Zugarramurdi.

Asimismo, existen entidades reconocidas que reciben ayudas nominativas para los mismos fines. Se trata de la Fundación Museo Jorge Oteiza, la Fundación Julián Gayarre, el Museo Gustavo de Maeztu (Ayuntamiento de Estella-Lizarra) y el Museo Mu-

1 El Registro actualizado de museos y CMP se encuentra publicado en: Dirección General de Cultura-Institución Príncipe de Viana (2024). *Registro de Museos y Colecciones museográficas permanentes*. https://www.culturanavarra.es/es/registro-de-museos-y-colecciones-museograficas-permanente.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

ñoz Sola de Arte Moderno (Ayuntamiento de Tudela). Ninguna entidad con ayuda nominativa puede presentarse a las de libre concurrencia por el mismo concepto.

Son quince las entidades reconocidas, que incluyen también dos museos forales, dependientes de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra: el Museo de Navarra y el Museo del Carlismo, reconocido en 2010. Fuera del Registro queda una tercera entidad foral, el Museo Etnológico de Navarra Julio Caro Baroja, que cuenta con una magnífica colección, atesorada a lo largo de seis décadas. El motivo de su exclusión es la imposibilidad de cumplir con una de las misiones fundamentales de un museo, como es la de exposición permanente de su colección estable, al no contar con un inmueble adecuado para ello. Actúa además como centro gestor en Navarra del Patrimonio Cultural Inmaterial, llevando a cabo la documentación del patrimonio etnológico e inmaterial desde principios del presente siglo. A pesar de no contar con una exposición permanente, cumple con las restantes funciones de conservación, investigación, colección e interpretación. La apertura al público de este museo es una asignatura pendiente fundamental para el sector museístico de nuestra Comunidad.

Todas estas entidades se encuentran agrupadas bajo la marca «Museos de Navarra/ Nafarroako Museoak» que los distingue como centros museísticos que cumplen con los requisitos de calidad necesarios, de acuerdo a los criterios oficiales que establece la Ley Foral de Museos.

Fuera del Registro existen instituciones con colecciones muy relevantes, algunas con piezas declaradas BIC, que podrían formar parte del mismo. Al tratarse de una adhesión voluntaria, pueden algún día solicitarla. Algunas lo hicieron nada más promulgarse la citada Ley Foral, pero en determinados casos no consiguieron cumplir con todos los requisitos, aunque se ofrecieron ayudas para lograrlo. El Museo Castillo de Javier, es uno de aquellos que causaron baja y que se han reincorporado al Registro recientemente, en 2021.

No obstante, como a partir de la promulgación de esa ley reguladora, diversos centros de exhibición patrimonial quedaron en cierto modo desamparados, el Servicio de Museos también les ofrece asesoramiento y formación, al igual que apoya con una ayuda nominativa a la asociación Ondarezain, creada en 2017, que reúne a algunos de estos centros y a sus profesionales.

La Ley Foral de Museos de 2009 vino a ordenar un sector muy diverso formado por todo tipo de entidades que trabajan con patrimonio cultural y lo exhiben, pero que, en muchos casos, no pueden ajustarse a la definición jurídica de museo ni encontrar acomodo en ningún sector de actividad reglamentado por la Administración. Algunas tienen un perfil meramente turístico.

Para la creación de cualquier museo hay que contar con tres pilares fundamentales: personas, colecciones y arquitectura. Por nombrar un clásico, entre tantos, K. Moore (1994 y 1996) insistía en una serie de aspectos básicos a la hora de poner en marcha un museo: a) una organización estable y adecuados medios, b) un plan definido, bien estructurado, de acuerdo con las posibilidades de la institución y las necesidades de la comunidad a la cual se dirige, c) un conjunto de colecciones, d) recursos humanos, con una plantilla estable de

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

conservadores competentes, e) espacios en un edificio adecuado a tal fin, y f) medios con los que trabajar, esto es, asistencias, infraestructura y equipamientos para desarrollar las funciones convenientemente. Crear un museo es, por tanto, una tarea compleja y costosa[2].

Las herramientas que planteaba la Ley Foral de Museos para la gestión y planificación, desarrolladas normativamente o mediante directrices, se han implantado de forma deficiente, por falta de medios y de personal técnico adecuado. Por el contrario, sí se ha realizado una correcta recogida de datos que permite conocer de forma más objetiva su realidad. En definitiva, esta ordenación de las ayudas ha servido para mejorar determinados aspectos del sector, pero no para solucionar sus problemas estructurales.

El Servicio de Museos organizó, en 2021, la Jornada Técnica *Evolución del concepto de museo en la legislación y sus implicaciones en el territorio: estado de la cuestión y retos de futuro*, con el fin de valorar el efecto de la legislación estatal y autonómica, sus desarrollos legislativos y administrativos, en el marco de un cambio de paradigma global en torno a la definición, función y actividad de los museos. En ella participaron profesionales con un conocimiento profundo de la realidad sectorial, tanto a nivel estatal como internacional. A lo largo del artículo volveremos a hacer referencia a esta Jornada, que ofreció posibles vías de acción futura y evidenció una problemática compartida[3].

En el Registro se distingue entre museo y colección museográfica permanente, a partir de la Ley Foral de Museos de 2009. Pero ¿qué es un museo? Según la última definición del Consejo Internacional de Museos, dependiente de la UNESCO (2022):

> Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos.

Los museos han evolucionado al paso de las inquietudes sociales. Desde su origen como templo de las musas y espacio sagrado de acceso restringido para investigadores, ya en la segunda mitad del siglo pasado, a las funciones de conservación de la colección, carácter permanente, investigación y didáctica, se les añadió la exigencia de un progresivo dinamismo, una mayor integración en la sociedad, un intercambio con las comunidades en las que se insertan, una visión crítica que pusiera en cuestión el conocimiento sancionado, una forma de comunicar en dos direcciones que se aleja de la relación de

2 La importancia de la planificación antes de la puesta en marcha de un museo queda recogida en: VVAA. (2005). *Criterios para la elaboración de un plan museológico*. Ministerio de Cultura.

3 Dirección General de Cultura-Institución Príncipe de Viana. (2021). *Jornada Técnica de Museos OME*. https://www.culturanavarra.es/es/jornada-tecnica-de-museos-ome-2021
Incluye videos de todas las ponencias. Susana Irigaray y Celia Martín expusieron la situación del sector en la Comunidad Foral y los efectos de la Ley Foral en su ponencia *Diez años de aplicación de la Ley Foral de Museos y Colecciones Museográficas Permanentes de Navarra*.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

poder tradicional entre el museo y sus públicos, así como la organización y la exposición de las colecciones bajo un proceso de revisión e interpretación.

Los museos de Navarra se ajustan a la orientación del ICOM en la ampliación reciente de la definición de museo, así como a los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 (ODS), mediante la preservación y la protección del patrimonio, la protección y la promoción de la diversidad cultural, la transmisión del conocimiento científico, la elaboración de políticas educativas, el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la cohesión social, y el fomento de industrias creativas y la economía del turismo sostenible.

Los museos son agentes de desarrollo a nivel local, al ofrecer empleo variado en muchos lugares donde no existen demasiadas oportunidades, relacionado con una amplia variedad de funciones, desde el transporte, al diseño interior o gráfico, o a la colaboración de artistas, ofreciendo un espacio abierto a la participación de las comunidades en las que se asientan y actuando como centros de actividad cultural.

Asimismo, en esa labor crítica que apuntábamos, también incluye la aplicación de nuevos enfoques a antiguas colecciones e hilos narrativos, desde la perspectiva de género al planteamiento de educación social, decolonial, ecocrítica, etc.

En cuanto a las colecciones museográficas permanentes, estas son colecciones de bienes culturales que, sin reunir los requisitos necesarios para desarrollar las funciones propias de los museos, cuentan con una exhibición abierta al público con criterios museográficos y en horario establecido, así como con medidas de control, custodia y conservación.

Por ello, aunque la legislación permite utilizar el término museo en la denominación de una entidad, ésta ha podido no ser reconocida como tal sino como colección museográfica permanente. Por ministerio de la mencionada Ley Foral de Museos, de 2009, fueron reconocidas como museos, en la Disposición Adicional Segunda: «el Museo de Navarra, el museo de la Fundación Museo Jorge Oteiza-Fundazio Museoa, el Museo Gustavo de Maeztu y el Museo Muñoz Sola de Arte Moderno». Más tarde, se incluyeron en el Registro, como museos, el del Carlismo (2010), el de Tudela (2011) y el Museo Universidad de Navarra (2017). Las restantes entidades del Registro han sido reconocidas como colecciones museográficas permanentes, por más que en su denominación incluyan el término museo.

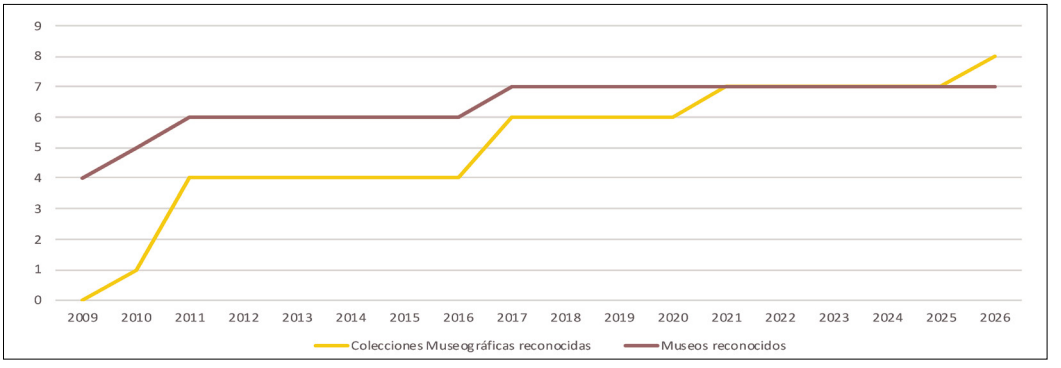


Gráfico 1. Museos y CMP reconocidos.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

En el Registro, que reúne a los museos y colecciones que cumplen con los requisitos exigidos por la mencionada Ley Foral, podemos encontrar prácticamente todas las tipologías de museo, a excepción de los científicos y tecnológicos[4].

Tabla 1.

Tipologías de Museos en Navarra	Museos y CMP
Museos de arte, historia y arqueología (3)	Museo de Navarra
	Museo del Carlismo
	Museo de Tudela
	Museo de Tulebras
Colecciones de autor (3)	Fundación Museo Jorge Oteiza
	Museo Gustavo de Maeztu
	Museo Muñoz Sola de Arte Contemporáneo
Casas-Museo (3)	Casa Museo Julián Gayarre
	Centro Henri Lenaerts
	Castillo de Javier
Museos etnológicos (2)	Museo Etnológico Julio Caro Baroja (cerrado al público)
	Museo Etnográfico Reino de Pamplona
Yacimiento musealizado (1)	Museo y Yacimiento Arqueológico Las Eretas
Ecomuseo (1)	Ecomuseo Zubietako Errota/Molino de Zubieta
Museo de sitio (1)	Museo de las Brujas de Zugarramurdi
Museos de arte contemporáneo (1)	Museo Universidad de Navarra

En varios casos, los museos y las colecciones se encuadran en más de una tipología. Siguiendo de manera estricta las que establece el ICOM, los cuatro primeros de la tabla anterior, obedecerían a la categoría de General, para los museos que se pueden identificar en más de una categoría. Por otra parte, los museos de sitio musealizan determinados bienes históricos en el lugar para el que fueron concebidos, como yacimientos arqueológicos o ejemplos *in situ* del pasado industrial, entre otros. Finalmente, se señalan tres colecciones de autor, porque su origen los distingue de un museo de arte contemporáneo.

4 Fuera del Registro, si existen en Navarra colecciones y exposiciones permanentes de esta tipología. Tanto la Universidad Pública de Navarra como la Universidad de Navarra, cuentan con colecciones, que son complementarias, puesto que la primera, con un perfil más tecnológico, consta de aparatos de cálculo, de telefonía, de producción eléctrica y de óptica, entre otros. Mientras que la segunda, más centrada en las ciencias naturales, cuenta con importantes colecciones de mineralogía y fósiles, herbario, material de laboratorio antiguo, invertebrados, vertebrados y artrópodos. El Museo de Ciencias de la Universidad de Navarra probablemente nos sorprenda con su próxima apertura en un edificio de nueva creación.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

La inclusión reciente del Museo de las Brujas de Zugarramurdi en el Registro, refleja la amplitud de tipologías que ya admitía la definición y la propia Ley Foral con los yacimientos y los ecomuseos, y que ahora asimila con mayor facilidad los museos de sitio, entendiendo que un elemento del paisaje cultural al que está ligado el museo tiene tanto valor como una colección significativa de objetos[5].

La definición de museo anterior a 2022 permitía una amplia variedad de tipología museística, pero en la nueva se pone más el acento en las personas, sin abandonar las funciones básicas tradicionales. El marco legislativo también ha evolucionado en este sentido, con leyes específicas de igualdad, de derechos culturales o de accesibilidad. Asimismo, ha abierto conceptualmente, aún más, lo que entendemos por colección de bienes, valorándose también los bienes de naturaleza cultural intangible o los centros de interpretación de bienes culturales vinculados con lugares y prácticas determinadas, como los museos de sitio o los ecomuseos. De hecho, ya tenían cabida en la anterior definición, pero ahora aparecen regulados en la legislación autonómica más reciente.

2. AVANCE DE DIAGNÓSTICO: ALGUNOS DATOS

El Servicio de Museos recopila numerosos datos con los que se podría realizar un diagnóstico completo. No obstante, en este apartado mostraremos solo algunos reveladores, como un avance del estudio pormenorizado que verá la luz en un futuro próximo.

En cuanto a la dimensión media de los museos y colecciones museográficas de Navarra, nos hemos basado en los valores que utiliza el Plan de Museos de Cataluña, un ejemplo modélico de diagnóstico que merece la pena tener en cuenta, para realizar el cálculo de los mismos en la Comunidad Foral[6]. La tabla siguiente recoge los criterios seguidos para esta segmentación y su valoración, con datos de 2024:

5 El Plan Nacional de Paisaje Cultural (PNPC) es buena muestra del valor creciente desde un punto de vista patrimonial de los paisajes culturales, definidos como resultado de la interacción en el tiempo de las personas y el medio natural, cuya expresión es un territorio percibido y valorado por sus cualidades culturales, producto de un proceso y soporte de la identidad de una comunidad. El interés cultural de estos paisajes no es producto de su belleza sino del valor intrínseco que poseen desde el punto de vista cultural. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2025). https://www.cultura.gob.es/planes-nacionales/dam/jcr:da397288-43a3-4ba4-ad32-7e279d29c953/folleto-leer-plan-paisaje.pdf

6 Dirección General de Cultura-Institución Príncipe de Viana. (2021). *Jornada Técnica de Museos OME*. https://www.culturanavarra.es/es/jornada-tecnica-de-museos-ome-2021. Magda Gassó, en la ponencia *Siete razones para una moratoria administrativa a la creación de nuevos museos,* ofrece los criterios que permiten el cálculo de la segmentación de museos por dimensión utilizado en el plan de museos de Cataluña. Dicho Plan es un ejemplo modélico de diagnóstico que hemos tenido en cuenta para el análisis realizado en este artículo.
Gencat. Departament de Cultura. Museus 2030. *Pla de museus de Catalunya*. https://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

Tabla 2. Valoración dada a cada criterio de segmentación

Presupuesto de gasto del ejercicio	
Criterios	**Puntos**
Menos de 60.000 €	0
Entre 60.000 y 150.000 €	2
Entre 150.000 y 300.000 €	5
Entre 300.000 y 1.000.000 €	7
Más de 1.000.000 €	10

Nº de personal fijo o funcionario	
Criterios	**Puntos**
Entre 0 y 1	0
Entre 2 y 4	2
Entre 5 y 9	5
Entre 10 y 19	7
Más de 20	10

Superficie cubierta de la entidad	
Criterios	**Puntos**
Menos de 500m²	1
Entre 500 y 1.000m²	2
Entre 1.000 y 2.500m²	3
Entre 2.500 y 5.000m²	4
Más de 5.000m²	5

Nº anual de personas visitantes	
Criterios	**Puntos**
Menos de 5.000	0
Entre 5.000 y 10.000	2
Entre 10.000 y 20.000	5
Entre 20.000 y 100.000	7
Más de 100.000	10

Tabla 3. Clasificación de museos y CMP por dimensión

Asignación de los tramos	Puntuación	N.º de museos	% del total museos
Museos grandes	≥ 28	2	13,33
Museos medianos-grandes	≥ 21 < 28	2	13,33
Museos medianos-pequeños	≥ 14 < 21	4	26,67
Museos al límite	< 7	7	46,67
		15	100,00

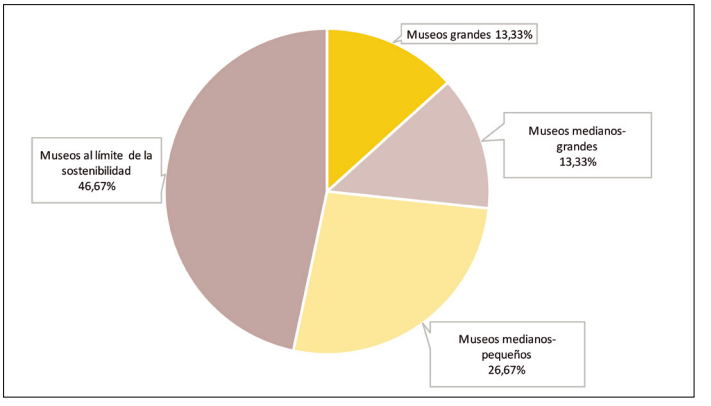


Gráfico 2. Dimensiones museos y CMP.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

El panorama es desequilibrado, con solo dos museos grandes, un predominio de museos medianos-pequeños, y un volumen muy preocupante de museos al límite de la sostenibilidad, ya que suponen prácticamente la mitad de las entidades reconocidas.

Con respecto a la titularidad, hay más museos privados que públicos, destacando entre estos últimos, en número, la titularidad municipal sobre la foral:

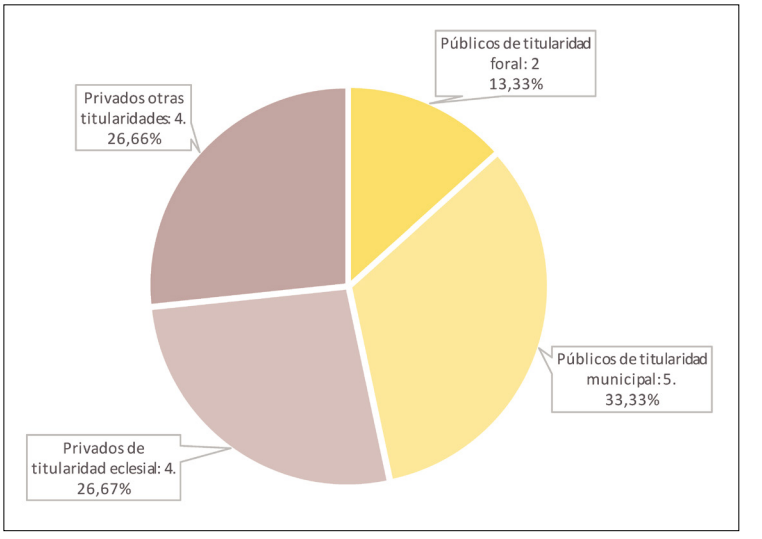


Gráfico 3. Titularidad museos y CMP.

No obstante, conviene matizar estos datos, ya que existen dos fundaciones de titularidad privada que son financiadas en un elevado porcentaje por la Administración Foral, y en menor medida por la local, y de cuyos patronatos participan destacados miembros de estas. Se trata de la Fundación Museo Jorge Oteiza y de la Fundación Julián Gayarre. Con datos de 2024, la Administración Foral ha sufragado los gastos de la primera en un 91,13%, y de la segunda, junto con la Administración Local, en un 90,52%. El motivo es que en el origen de ambas se encuentra la donación del edificio y de las colecciones, por lo que se adoptó la figura jurídica de fundación para su constitución, estableciendo los donantes (sean el propio artista o sus descendientes) su presencia, bien directa, bien por designación, en los respectivos patronatos. Son lo que en el Registro Estadístico del Ministerio de Cultura se considera como fundación mixta, frente a las fundaciones puramente privadas. Al ser de titularidad privada, ambas están sometidas al régimen de subvenciones, con lo que implica este marco normativo para su operatividad.

En lo relativo a la distribución territorial, los mayores museos se encuentran en núcleos urbanos, con Pamplona a la cabeza, seguida de forma paritaria de Estella y Tudela. El resto de entidades ocupan el territorio de forma desigual, como puede verse en el mapa.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

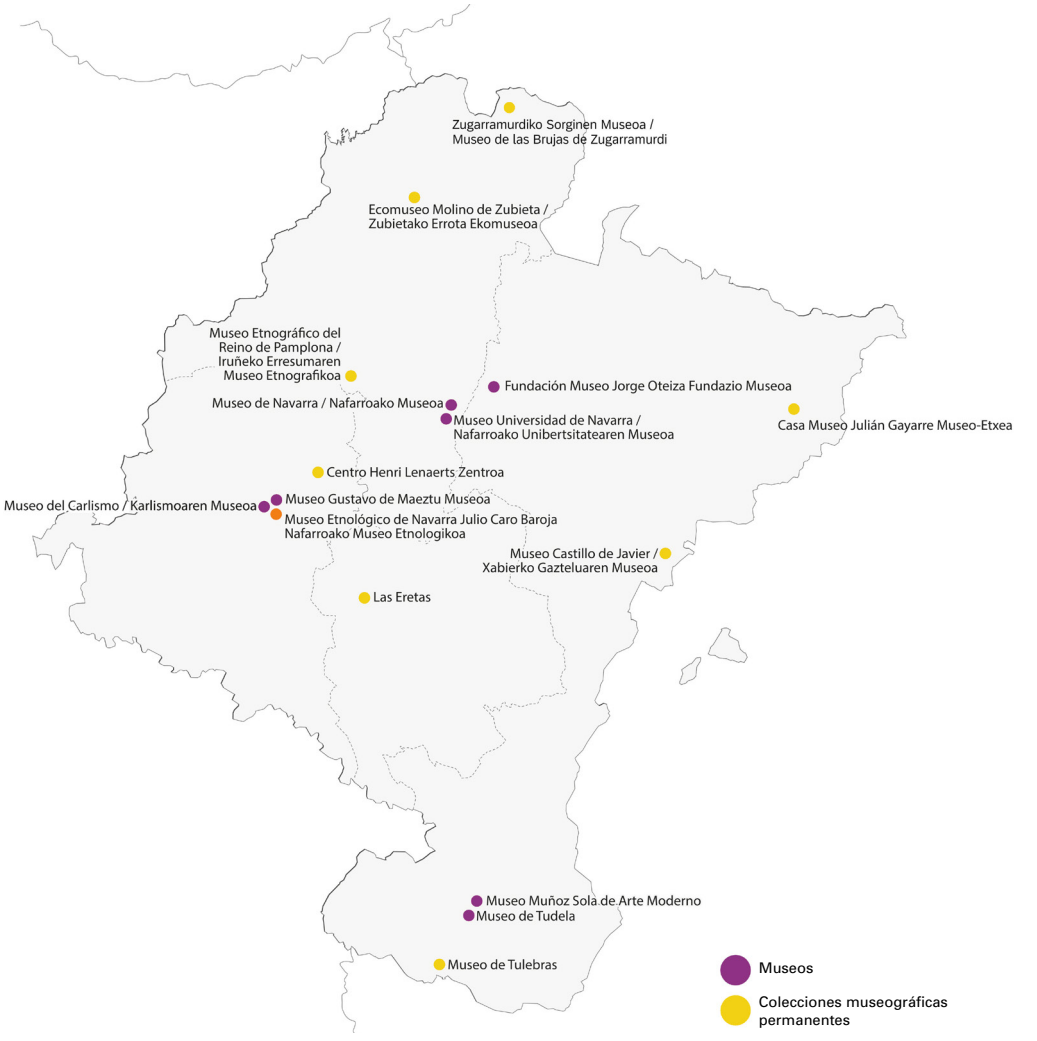


Figura 1. Mapa de Museos de Navarra/Nafarroako Museoak.

En la Jornada Técnica mencionada más arriba, el Servicio de Museos avanzó, en la ponencia *Diez años de aplicación de la Ley Foral de Museos y Colecciones Museográficas Permanentes de Navarra,* de Susana Irigaray y Celia Martín, un mapeo con los equipamientos que se encuentran fuera del Registro. Se trata de un conjunto muy heterogéneo de entidades que obedece a muy diversas categorías, denominaciones y naturalezas tipológicas no normalizadas.

Frente al mapa de los museos y colecciones reconocidos, esta variedad de equipamientos ocupa prácticamente todo el territorio, a excepción de Arraun/Leitzaldea en el noroeste y la parte oriental de la Ribera, en el sur. En el mapeo también se recogieron los ocho yacimientos o parques arqueológicos visitables, junto al listado de centros de exhibición relacionados con el patrimonio cultural, entre los que se produce una fluctuación considerable en su creación y desaparición.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

Esta primera fase de mapeo, mostró una distribución irregular en el territorio, por las grandes diferencias cualitativas que mostraban los centros entre sí. Además, se daba una reiteración de temáticas y propuestas, con un claro predominio de los dedicados al patrimonio etnográfico. Se apreciaba igualmente la creación creciente de centros de comercialización y venta de productos vinculados a negocios establecidos en áreas rurales. Por último, se repetía una lacra que también encontramos en algunas colecciones del Registro: la falta de profesionalización y adecuación de los perfiles del personal de los equipamientos museísticos. Muchos centros han mostrado su interés por el reconocimiento, sobre todo, para poder obtener financiación pública.

En cuanto a los bienes muebles conservados en los museos y CMP reconocidos, el siguiente cuadro muestra su riqueza, ofreciendo datos del volumen de las colecciones en el momento de su reconocimiento:

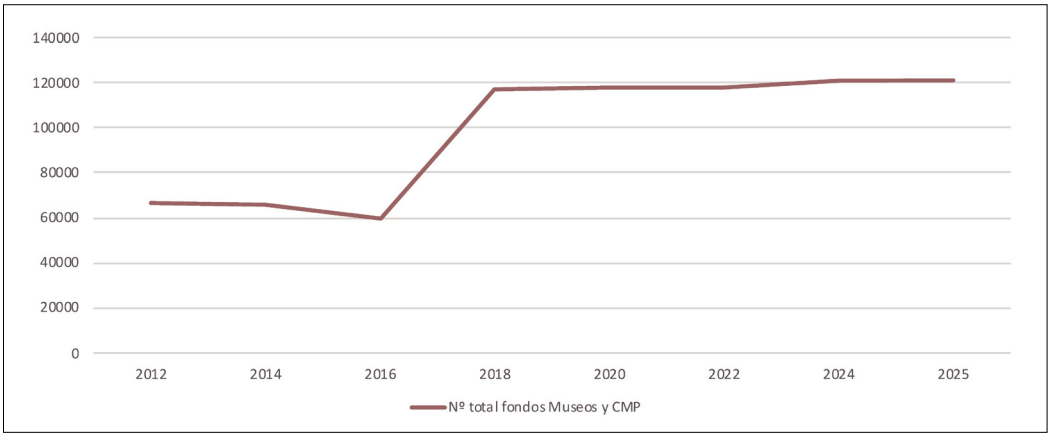


Gráfico 4. Evolución de los bienes muebles en el Registro.

Se aprecia un progresivo aumento, que indica el dinamismo de algunas colecciones. Puede observarse un retroceso a partir de 2015, cuando se dieron de baja dos instituciones: la Real Colegiata de Sta. María de Roncesvalles y el Museo Castillo de Javier. No obstante, este último se reincorporó al Registro en 2021, como se ha señalado más arriba. A partir de 2017, el volumen de bienes muebles custodiado en las colecciones volvió a aumentar, suponiendo una gran aportación el Museo Universidad de Navarra, cuya colección es muy dinámica, al igual que las de los museos forales. Otras instituciones mantienen sus colecciones estables, o aumentan en menor medida, mediante modestas compras o vía donación, al no poder permitirse la adquisición de nuevos fondos. Es destacable el volumen de donaciones y de obras en depósito que recibe anualmente el Museo del Carlismo[7].

7 Con el fin de destacar estas acciones que favorecen el acceso a los bienes culturales el Museo del Carlismo ha organizado proyectos expositivos como *El legado Uranga en el Museo del Carlismo* (2021) o *Comprometidos con la historia. Donaciones y depósitos en el Museo del Carlismo* (2014).

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

El inventario de los fondos de las colecciones no es tarea sencilla, por diversos motivos. En primer lugar, no existe un modelo normalizado a nivel estatal, puesto que el sistema DOMUS, que es magnífico, llegó tarde con respecto al trabajo realizado por las comunidades autónomas más potentes y dinámicas como Andalucía, Cataluña o Euskadi, que ya habían creado sus propios sistemas con antelación a la implantación del citado programa informático estatal. Por otra parte, aunque los museos forales sí utilizan DOMUS, los restantes museos y CMP crearon sus propias bases de datos, siguiendo eso sí las normas comunes establecidas a nivel internacional, pero haciendo complejo el volcado de datos en un Inventario General de Fondos.

Para terminar con los datos descriptivos de los museos y CMP reconocidos, mostramos la evolución del público que visita los museos hasta 2024[8]. Como puede apreciarse en la gráfica, la pandemia de COVID-2019 supuso un retroceso importante, por motivos obvios, pero es reseñable que la recuperación fue muy rápida y el crecimiento exponencial, no solo recuperando los niveles anteriores a la pandemia, sino superándolos con creces rápidamente, en la modalidad de visita. En cambio, la modalidad como persona usuaria se ha recuperado con dificultad e incluso se ha visto ligeramente mermada. Será preciso, por tanto, estudiar el motivo y establecer estrategias que devuelvan y acrecienten este tipo de público, fundamental para la interacción con las diversas comunidades patrimoniales en los museos. Por último, el sistema de toma de datos ha sufrido algunas modificaciones, en aras de una mejora continua. De este modo, sufrió una remodelación y unificación en 2016, año en el que se observa una pequeña fluctuación (también debida a la baja del Registro de dos entidades en 2015, como se ha comentado más arriba) y, por poner un ejemplo, hasta 2020 no se tomaron datos absolutos de desagregación por sexo de las personas visitantes y usuarias, ya que previamente se hacía mediante una ponderación.

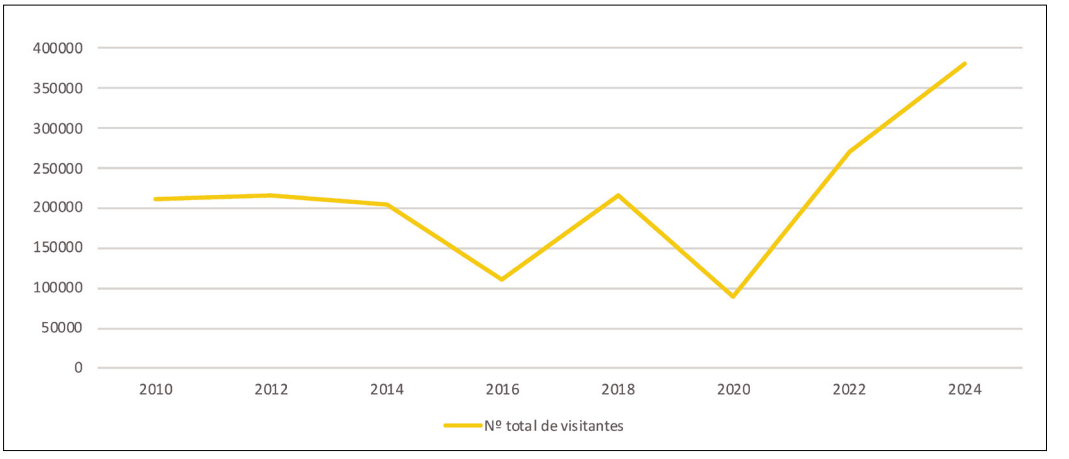


Gráfico 5. Evolución de públicos.

8 Los datos recoge el Servicio de Museos distinguen entre persona visitante, visita y persona usuaria. La primera es la persona física que visita el museo, la segunda contabiliza el número de exposiciones visitadas por cada persona visitante, y la persona usuaria es aquella que accede a cualquier otro servicio que el centro ofrece. Los datos que ofrece la gráfica se refieren a las personas visitantes.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

Para terminar con esta visión descriptiva de la situación de los museos y CMP reconocidos, es preciso mencionar la labor investigadora, que unida al origen a los museos, es imprescindible para poder completar el resto de sus funciones, como la conservación, la difusión, el conocimiento de las colecciones y la documentación. (Gutiérrez, 2012). Con la evolución reciente de la actividad museística orientada hacia el exterior y los problemas ya señalados de falta de personal técnico, que además debe ocuparse de labores añadidas, unido a una financiación deficiente, dicha labor ha quedado un poco relegada a un segundo plano. No obstante, se mantiene como objetivo en los planes museológicos, y se contrata como un servicio externo, en muchas ocasiones. Además, tanto los museos como las CMP cumplen con la obligación de atender al personal investigador que acuda a la entidad. Otra de las funciones que antes realizaba el personal de conservación era el registro y documentación y ahora también suele contratarse de forma externa.

El siguiente análisis DAFO ofrece un panorama que no difiere mucho del que podemos encontrar en otras comunidades autónomas, como quedó patente en la mencionada Jornada Técnica de 2021.

Tabla 4.

Fortalezas	Debilidades
Riqueza y variedad de patrimonio	Dependencia excesiva del sector público con ayudas limitadas.
Voluntad, motivación, iniciativa y resiliencia de los equipos.	Fuentes de financiación insuficientes
Pujante iniciativa privada.	Excesivo número de museos al borde de la sostenibilidad
Apoyo del poder local.	Escasa concienciación entre los titulares de la necesidad de contar con personal técnico para desempeñar las funciones propias de los museos.
Museos en red	Falta de personal técnico especializado, a pesar de existir un número elevado de profesionales con formación adecuada en el mercado laboral.
Esfuerzo en accesibilidad, igualdad, perspectivas inclusivas.	Escasez de personal (no sólo técnico, sino de seguridad, etc.)

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

Oportunidades	Amenazas
Ley de mecenazgo cultural.	El museo tiene que competir con una oferta de ocio muy amplia, y a la par seguir cumpliendo su función de conservación del patrimonio.
Número creciente de profesionales con formación en todas las áreas que afectan al sector.	La empresa privada, tanto a nivel territorial como estatal, tiende a proporcionar financiación a proyectos estrella, dejando a los más modestos sin otras opciones que las ayudas públicas.
Nuevas líneas críticas en investigación, contenidos y difusión, próximas al nuevo paradigma cultural.	Considerar que la inversión en museos debe revertir económicamente de forma inmediata.
Ampliación del concepto de museo. Nuevas estrategias museográficas.	Imagen negativa de los museos, que siguen identificándose con un modelo decimonónico caduco.
Aumento de público constante y auge del turismo.	Desafección por el propio patrimonio.
Opción de optar a ayudas diversas, de otras áreas de actividad, europeas, etc.	Sociedad de la desinformación. Juventud vulnerable.
Voluntad política de poner en valor las zonas vacías.	Falta de coordinación entre las administraciones, que depende excesivamente de las relaciones personales.
Capacidad productiva del sector cultural, más allá de generar beneficios económicos inmediatos, que también pueden ser aprovechados.	Poca interacción internacional.
Vincular a las comunidades con su propio patrimonio a través de la participación.	Instrumentalización de la cultura por parte de la clase política.

3. BUENAS PRÁCTICAS: MUSEOS ABIERTOS.

La nueva definición de museo del ICOM aprobada en 2022, que ya hemos citado más arriba, amplió la aceptada hasta ese momento, introduciendo conceptos como la accesibilidad y la inclusión, la diversidad y la sostenibilidad, así como la participación de las comunidades. Todos ellos son objeto de las buenas prácticas que se llevan a cabo en los museos y CMP reconocidos.

Desde el Servicio se incentivan las buenas prácticas que ya realizan los museos y CMP registrados, a través de diversas herramientas: la primera de ellas sería el asesoramiento y la formación, con cursos específicos aplicados al sector museístico. La segunda, la valoración positiva de proyectos que contemplen aspectos relacionados con estos valores en las bases reguladoras de las ayudas de libre concurrencia. También se incluyen cláusulas específicas en los pliegos de condiciones para la licitación de contratos de Servicio[9].

9 Sobre las medidas aplicadas por el Servicio de Museos para incentivar estas buenas prácticas, ver: Martín Larumbe, C. (2024). Experiencias del servicio de museos en metodologías incluyentes: perspectiva crítica feminista. *MUNIBE Antropologia-Arkeologia* (75), 225-231.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

3.1. Accesibilidad

Los museos, como instituciones culturales de referencia, deben garantizar un disfrute equitativo de sus servicios para toda la ciudadanía. Para lograrlo, es fundamental ofrecer espacios sin barreras arquitectónicas, a fin de que las personas con discapacidad física no encuentren ningún impedimento para su acceso. Pero un museo accesible debe esforzarse en eliminar barreras no sólo a sus instalaciones, sino también a sus contenidos. Todos ellos, así como los recursos gráficos y auditivos, deberán ser revisados para adaptarse a las necesidades de las personas con discapacidades sensorial y cognitiva.

La concienciación sobre la imperativa necesidad de abordar la accesibilidad en las instituciones dedicadas a la cultura queda patente en los diversos textos legales y documentos internacionales que aluden a esta cuestión. En el ámbito navarro, esta necesidad se recoge en la Ley Foral 1/2019 de Derechos Culturales, pionera en el Estado, que establece como fundamental el derecho de los ciudadanos a acceder libre y equitativamente al patrimonio cultural material e inmaterial de Navarra, sea cual sea su titularidad (art. 4.2.g). Así mismo, establece que tanto la información como la atención a la ciudadanía se ofrecerán de conformidad con lo dispuesto en la normativa de accesibilidad universal (art. 7.3)[10].

La preocupación y el compromiso de los museos y CMP por la accesibilidad queda demostrada por las numerosas iniciativas desarrolladas en los últimos años.

Es digna de mención la labor llevada a cabo por el Museo y Yacimiento Arqueológico de Las Eretas de Berbinzana que, a pesar de sus reducidas dimensiones, se ha esforzado en abordar, desde muy pronto, los distintos tipos de discapacidad. Cuenta con un innovador sistema vía bluetooth que hace accesible la información museográfica para personas con discapacidad visual a través de los teléfonos móviles, así como lazos y bucles de inducción magnética para personas con dificultades auditivas. Los documentales que se muestran en el museo aparecen traducidos a lengua de signos, y disponen de folletos redactados en lectura fácil, tanto en castellano como en euskera, validados por ANFAS. También los paneles del museo llevan incorporados códigos QR, que permiten descargar la información tanto en lengua de signos como en lectura fácil.

Igualmente, el Museo de Navarra ha introducido medidas que mejoran la accesibilidad. La eliminación de barreras arquitectónicas en un edificio histórico ha sido uno de los ejes fundamentales de actuación. Además, ha puesto a disposición de sus visitantes numerosas publicaciones accesibles, tanto para la exposición permanente como para las temporales[11]. También se ofrecen diversas actividades con intérpretes en lengua de signos, subtitulado y sobretitulado en directo, particularmente en aquellas desarrolla-

10 En el año 2018 se aprobó la Ley Foral 12/2018 de Accesibilidad Universal y en 2021 el Plan Operativo de Accesibilidad Universal, como desarrollo normativo de dicha reglamentación. En 2022, la Dirección General de Cultura-Institución Príncipe de Viana publicó el *Manual de accesibilidad a bienes y Servicios Culturales*, concebido como herramienta práctica de referencia para los profesionales del sector cultural.

11 Las publicaciones *Todo el Arte es Contemporáneo* (2019) y *Seis obras maestras* (2023) están disponibles en sistema Braille y en lectura fácil.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

das en el salón de actos. Tanto el área de taquilla como el salón de actos disponen de un sistema de bucle de inducción magnética.

Los museos de nueva construcción (Fundación Museo Jorge Oteiza y MUN) se han diseñado teniendo en cuenta la accesibilidad física. Sin embargo, uno de los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los museos y CMP reconocidos, es la adecuación de museos ubicados en edificios históricos o monumentales. Esta adaptación es una cuestión difícil, costosa y técnicamente complicada de abordar que requiere no solamente un gran esfuerzo de financiación, sino la colaboración de personas expertas en diversas áreas. (Martínez Carrillo, 2020)

La mayoría de los museos ha hecho un enorme esfuerzo por facilitar la accesibilidad física con costosas inversiones en la construcción de rampas y ascensores y la instalación de salva-escaleras, en edificios históricos que no contaban con ellos, como el Museo Castillo de Javier, el Museo Gustavo de Maeztu, el Museo de Tudela o el Museo de las Brujas de Zugarramurdi.

3.2. Inclusión social

El museo del siglo XXI, plural y multicultural, ha de concebirse como un espacio en el que tengan cabida todos los grupos sociales, haciendo precisamente un esfuerzo por integrar a aquellos colectivos en riesgo de exclusión social. Las personas en situación económica y educacional precarias deberían poder acceder al patrimonio cultural en condiciones de igualdad. (Hernández, 2018).

La inclusión social es, a día de hoy, probablemente el desafío más difícil de superar por el sector museístico, mientras que la accesibilidad física, la cognitiva y la sensorial, contando con suficiente financiación, son mucho más fáciles de superar.

La Fundación Museo Jorge Oteiza cuenta con una significativa trayectoria en el desarrollo de actividades dirigidas a colectivos en riesgo de exclusión, como personas presidiarias, mujeres migrantes africanas y mujeres víctimas de explotación sexual. Desde su apertura, ofrece el Programa *El Arte como Herramienta de Transformación Social*, que facilita el acceso al arte a colectivos en contextos vulnerables, como centros penitenciarios, centros de salud mental o residencias de mayores.

En el Museo de Navarra se diseñan visitas adaptadas para personas con dificultades cognitivas y en riesgo de exclusión social, a fin de crear un acercamiento al museo adaptado a las distintas necesidades e intereses.

También el Museo Etnológico Julio Caro Baroja, a pesar de no contar con una exposición permanente de sus fondos y no estar por ello reconocido como museo, destaca por sus buenas prácticas. En cuestión de inclusión social, completó, desde 2017 y hasta 2019 y dentro del Programa Landarte, el Proyecto de Salvaguarda de la Cultura del Esparto en Sesma, que, además de garantizar la transmisión de las técnicas de hilado tradicionales de la localidad, ofrecía la oportunidad a los colectivos inmigrantes de integrarse en la vida cotidiana de la comunidad.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

El Museo Gustavo de Maeztu organiza cada año talleres sociales artístico-terapéuticos en los que participan entidades sociales que acogen a personas en riesgo de exclusión. El objetivo de dichos talleres es ofrecer, a través del lenguaje artístico, experiencias positivas y significativas, que refuerzan la autoestima y la integración social, aportando bienestar, disfrute y aprendizaje.

Algunos museos toman además otro tipo de medidas, como es el caso del Museo del Carlismo y del Museo Gustavo de Maeztu, que restringen sus contratos de servicios de limpieza a empresas de inserción social. Otras entidades ofrecen tarifas reducidas o gratuitas para colectivos con riesgo de exclusión. Es el caso del Museo de Navarra, que dispone de entrada gratuita para personas con discapacidad, y la Fundación Museo Jorge Oteiza, que además la facilita para una persona acompañante.

Para terminar, cabe señalar que, para la correcta implementación de estas iniciativas, es fundamental realizar una labor de concienciación y de visibilización, ya que a menudo las personas que visitan el museo las desconocen por completo (Fernández, 2014).

3.3. Participación ciudadana

La tradicional relación de poder entre museo y público, en la que prevalecía una ausencia total de participación de audiencias, ha sido puesta en cuestión desde la irrupción de la Nueva Museografía en los años sesenta. Los museos son ahora más conscientes de la necesidad de establecer canales de comunicación bidireccionales, como indicamos al comienzo del artículo, en los que el público se convierte en algo más que un sujeto que necesite ser educado o formado (Fernández, 2014).

Nina Simon define los museos participativos como lugares donde los visitantes pueden crear, compartir e interactuar en torno a sus colecciones. Según ella, la implementación de técnicas participativas desarticula ideas fuertemente arraigadas como la de que los museos no cambian nunca y que, una vez visitados, ya no hay motivos para volver. De acuerdo con la autora, existen cuatro formas de participación: a través de proyectos contributivos, colaborativos, co-creativos y de acogida. (Simon, 2010).

En Navarra, los museos forales han llevado a cabo diversas iniciativas de tipo contributivo, en las que se invita al público a participar proporcionando información relacionada con las piezas expuestas. El Museo de Navarra lo hizo con motivo de la exposición temporal *Zaragüeta, Fotógrafos*, en 2010. De este modo las personas visitantes contribuyeron a la catalogación de las obras. Este tipo de colaboración se ha hecho habitual en el Museo del Carlismo en los últimos años, que ha solicitado la colaboración de las personas visitantes para identificar a protagonistas y lugares de las fotografías expuestas en varias de sus muestras temporales, desde el año 2019 hasta el presente[12].

12 Se trata de las siguientes exposiciones temporales: *¿Agonía o transformación? El carlismo en la literatura española 1876-1912* (2019-2020), *Si la tierra hablase... Arqueología de la segunda guerra carlista en Navarra* (2023-2024) y del programa *Instantáneas* (2024).

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

Otra forma de participación es acercar los museos a la población de los barrios en los que se asientan, porque se da la circunstancia de que en muchas ocasiones no existe una conexión con la población circundante. El Museo de Navarra puso en marcha en 2018 la iniciativa *Somos vecinos-as/Auzokoak gara*, con el objetivo de hacer sentir como propio el patrimonio cultural contenido en el museo.

Una forma tradicional de participación en los museos es el voluntariado, que constituye una valiosa aportación. Las personas voluntarias ofrecen desinteresadamente sus conocimientos y habilidades, están deseosas de contribuir y además disfrutan con ello. Suponen un importante puente entre la plantilla técnica de las instituciones y el pulso de la calle. Entre los museos que utilizan este tipo de participación destaca el Museo de Navarra, cuyo grupo de voluntariado lleva en activo desde 1999. Las personas que lo integran reciben del Área de Educación y Difusión un acompañamiento y una formación continuada para poder ofrecer visitas guiadas gratuitas y adaptadas a quien lo solicite. Otro museo que destaca por la participación de voluntariado es el Centro Henri Lenaerts de Irurre.

Como señala Simon (2010), los proyectos participativos tienen el valor estratégico de mejorar la imagen de la institución frente a la población local, ayudando en ocasiones a la captación de financiación. Pueden, incluso, contribuir a una mejor construcción de identidades. En esta línea, el Museo Etnográfico Reino de Pamplona en Arteta, ha realizado varios proyectos audiovisuales en los que ha solicitado la participación ciudadana. En ellos, se realizan recreaciones de actividades, prácticas y oficios del pasado, utilizando metodología participativa con personas del Valle de Ollo, donde se ubica el Museo[13].

Dos claros ejemplos de museos de identidad son el Ecomuseo Zubietako Errota/Molino de Zubieta y el Museo de las Brujas de Zugarramurdi. El primero continúa moliendo el maíz y el trigo del vecindario. De este modo rescata, para las nuevas generaciones, una actividad íntimamente ligada a la vida cotidiana de la población de Malerreka. En el segundo, tanto los visitantes como la propia población propiciaron la creación de un museo en torno a un paisaje cultural, a la historia del lugar, relacionados con la identidad y memoria colectivas, particularmente en relación con elementos intangibles e inmateriales del patrimonio cultural. Ambos son museos municipales, que actúan como motor económico y cultural de sus respectivas áreas.

3. 4. Perspectiva de género

Durante los últimos treinta años, el ICOM se ha comprometido a promover la igualdad de género como un tema central de la diversidad en los museos. La incorporación

13 Los proyectos audiovisuales *Recreando la vida-Bisitza bisortzen* y *Miradas abiertas-Begirada Irekiak*, llevados a cabo en 2017 y 2019 respectivamente, se pueden visionar en el canal de Youtube del Museo Etnográfico Reino de Pamplona: https://www.youtube.com/@museoetnograficoreinodepam7088/videos

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

de la perspectiva de género y otras fronteras culturales de la diversidad, son importantes para el desarrollo del principio de inclusión en los museos[14].

El Servicio de Museos comenzó la labor de introducción de la metodología de perspectiva de género en el principal museo foral, el Museo de Navarra. Para ello inició, en 2015, un proceso de reflexión de la propia institución en toda su operativa, que reveló una situación de desigualdad en todas las áreas examinadas[15].

Este fue el punto de partida de un proceso de introducción de metodologías críticas, con la organización de exposiciones, cursos y conferencias, en las que reconocidas expertas introducían la perspectiva feminista en distintos ámbitos, como la arqueología[16], el patrimonio cultural inmaterial o el arte contemporáneo. A destacar la publicación en 2023 de la guía práctica *Comunicando el pasado en imágenes: herramientas para el análisis y la creación*.

Es importante comprender la necesidad de aplicar metodologías críticas contrastadas y no solo contar con el deseo de introducir la perspectiva de género en las actividades de una entidad. De esta forma se evitan acciones voluntaristas que pueden hacerse con la mejor intención, pero que no conducen a los cambios profundos y estructurales que son precisos para terminar con la preponderancia masculina sobre la femenina, en todos los ámbitos, y en nuestra concepción cultural totalmente androcéntrica. La perspectiva feminista ha de ser transversal y requiere de formación específica, pues dicha concepción androcéntrica permea todo nuestro sistema socioeconómico, nuestras estructuras de poder, nuestra identidad y nuestras relaciones.

Mientras que desde el Servicio se ha ofrecido una formación en lenguaje inclusivo, que ha logrado gran implantación en los museos y CMP registrados, hasta el momento, solo los museos forales han llevado a cabo actividades con metodología en perspectiva crítica de género.

Una forma accesible económicamente de introducir nuevas narrativas en los discursos de la exposición permanente, muy complicada y costosa de cambiar en su totalidad,

14 ICOM (2013), *Resoluciones aprobadas por la 28.ª Asamblea General del ICOM* (Resolución n.º 4). https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOMs-Resolutions_2013_Esp.pdf

15 Este proceso culminó en la exposición temporal *Reflexión-Inflexión: presencia de las mujeres en el Museo de Navarra* (2016-2017), comisariada por Celia Martín Larumbe. Igualmente, y en relación con el arte contemporáneo, la muestra *Yo, la peor de todas* (2017-2018), comisariada por Maite Garbayo, ponía en cuestión las formas hegemónicas de producción y transmisión del conocimiento que han obviado a las mujeres.

16 Una gran aportación de la arqueología feminista ha sido prestar atención al área de los cuidados, que, sin ser necesariamente femenina, a lo largo del tiempo y en múltiples culturas, ha sido desempañada mayoritariamente por mujeres. Tradicionalmente, se ha dado mayor importancia a las tecnologías relacionadas con la violencia y el poder como las armas y la metalurgia, pasando por alto este aspecto imprescindible para la supervivencia de los grupos humanos. En 2019, M.ª Paz de Miguel, con ilustraciones de Iñaki Diéguez, comisarió la exposición *La vida impresa en los huesos. Paleopatología en Navarra* utilizando esta metodología crítica. La exposición nos acercaba a muchas realidades vitales y problemas físicos, de individuos de todas las edades, de ambos sexos, desde la prehistoria hasta el siglo XIX, poniendo de relieve cómo fueron cuidadas, integradas y consideradas en sus respectivas comunidades.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

es la de crear itinerarios alternativos. Puede hacerse con una guía de mano y una selección de obras o pueden crearse códigos QR a lo largo del recorrido. Es la opción que siguieron algunos museos estatales, en formato digital[17] y que también se ha aplicado en los museos de Navarra. El Museo del Carlismo amplió el discurso de su exposición permanente mediante el itinerario «Mujeres y carlismo/Emakumeak eta Karlismoa» y la publicación «Reveladas/Argitaratuak». También el Museo de Navarra contrató a la escritora Maite Pérez Larumbe para la creación del itinerario «Todas estamos bien», donde analiza las formas en que las mujeres suelen ser representadas en los espacios artísticos, dentro del proyecto «Todo el Arte es Contemporáneo».

El compromiso con la igualdad de género también se manifiesta en la firme decisión de adquirir obra realizada por mujeres, que completen los fondos de los museos forales, y de hacer visibles su obra y aportación, mediante exposiciones y estudios.

Fuera de los museos forales, también se atiende a esta realidad. Destacamos la labor de la Fundación Museo Jorge Oteiza, que ofrece los cursos formativos *La colección del museo en clave de género. Análisis crítico de la representación de la mujer en la obra de Oteiza y su adaptación a los discursos actuales*. Asimismo, el Museo Gustavo de Maeztu ha publicado la guía inclusiva *Pasión y misterio en la obra de Gustavo de Maeztu*.

3.5. Sostenibilidad

Todos los ODS están interrelacionados entre sí. La sostenibilidad no es una excepción, contando con una doble variante: la medioambiental y la social. Un museo sostenible ahorra energía, recicla... pero también cuida del bienestar de quienes trabajan en él, hacen uso del mismo e interactúan con la entidad. Además, está obligado a promover los principios y herramientas que operen a favor de la justicia, la equidad, la no discriminación, la defensa de los derechos humanos, la diversidad natural y cultural y la responsabilidad de todos los ciudadanos de contribuir a su cuidado y transmisión. Asimismo, los museos apoyan el desarrollo económico, en particular por medio de las industrias culturales y creativas y el turismo (McGhie, 2019)[18].

Respecto a la eficiencia medioambiental, a lo largo de los últimos años, los museos y CMP se han dedicado a la mejora de elementos que contribuyen al aislamiento, a través de envolvente térmica (Museo de Navarra), de renovación de ventanas (Museo Etnográfico del Reino de Pamplona) o de la fuente de calor. La Casa Museo Julián Gayarre, además de renovar sus ventanas, ha sustituido la antigua caldera de gasoil por

17 *Didáctica 2.0.Museos en Femenino* es el resultado de un trabajo conjunto entre un equipo del Instituto de Investigaciones Feministas de la Universidad Complutense de Madrid, la Asociación e-Mujeres y los equipos de los Museos participantes en el proyecto, centrado en las mujeres en el arte. Ofrece itinerarios en varios museos estatales, así como acceso a las guías docentes correspondientes. https://www.museosenfemenino.es/

18 El Ministerio de Cultura facilita una versión en español en: https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:9ee2e78c-e4e5-4dcc-841c-80f6575ab061/museos-y-ods-gu-a-pr-ctica--curating-tomorrow.pdf

Ver también el *Libro Verde para la gestión sostenible del Patrimonio Cultural*, herramienta publicada por el Ministerio de Cultura en 2023 para facilitar la gestión diaria de bienes culturales y favorecer las buenas prácticas en este ámbito. https://www.cultura.gob.es/libro-verde-patrimonio/descarga-lv.html

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

un sistema de aerotermia y la Fundación Museo Jorge Oteiza estudia la instalación de placas solares en la azotea, con las que ya cuenta el Museo de las Brujas de Zugarramurdi. Asimismo, se ha reducido el consumo eléctrico con la utilización de iluminación LED (Museo Gustavo de Maeztu, Museo Muñoz Sola o Museo Castillo de Javier, entre otros), que además favorece la conservación de las colecciones. Por último, una práctica común en los museos es el reciclaje de los materiales que se utilizan en las exposiciones. Almacenadas en los espacios de los distintos museos forales y en el contenedor de Merkatondoa, sede del Museo Etnológico de Navarra Julio Caro Baroja en Estella, peanas o vitrinas son remodeladas y adaptadas una y otra vez, para la realización de exposiciones. Finalmente, en la restauración de los bienes culturales se minimiza el uso de productos químicos nocivos, promoviendo prácticas que priorizan la salud de las obras, de las personas y del medio ambiente.

En cuanto a la vertiente social, más arriba hemos comentado multitud de acciones tendentes a la igualdad, accesibilidad e inclusión, así como las perspectivas incluyentes, que contribuyen a la sostenibilidad. Por otra parte, los museos de etnología y los ecomuseos transmiten formas de trabajo y de relación con la naturaleza totalmente sostenibles.

Por último, para que un museo sea sostenible, es precisa la planificación, con el establecimiento de unos objetivos claros y la evaluación de los logros y de los errores en el proceso. De otro modo, obtendremos unos resultados parciales, mantendremos un rumbo errático, y perderemos la orientación hacia una defensa del desarrollo sostenible de amplio rango.

3.6. Educación y mediación

La educación es otra de las funciones prioritarias de los museos y su razón de existencia. Además, tienen una posición privilegiada en la educación no formal, fuera del circuito académico, desde la infancia, prolongándose a lo largo de toda la vida. Son centros educativos dinámicos que fomentan la curiosidad, la creatividad y el pensamiento crítico. Finalmente, deben interactuar con públicos diversos, una actividad compleja que requiere formación y experiencia. La nueva orientación de los museos supone nuevos retos en los que la labor de mediación exige la escucha, la apertura y la interacción con diversas comunidades e individuos, dejando atrás la comunicación más tradicional por otra multidireccional, basada en la experiencia.

Además del uso de la tecnología para difusión de conocimientos a través de juegos interactivos, como el que ofrece el Museo de las Brujas de Zugarramurdi para el descubrimiento de la mitología vasca destinado a familias, destacaremos aquí una práctica educativa relacionada directamente con una forma de enseñanza típicamente museística como es el aprendizaje con objetos. Este permite distintos acercamientos al aprendizaje de habilidades, el desarrollo de los sentidos, del lenguaje y del pensamiento. Facilita la percepción de múltiples significados y la formulación de interpretaciones diversas.

El préstamo a centros educativos de objetos originales de poco valor o réplicas, preparadas al efecto y acompañadas de material, tiene una larga tradición, que se remonta

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

a finales del siglo XIX en Inglaterra (Hooper-Greenhill, 1984). No por ser un recurso veterano es menos eficaz y su mayor valor es la posibilidad de experimentación, de disfrute del museo fuera de sus muros, con libertad además para tocar los objetos, sin la necesaria prohibición para la conservación de las colecciones.

El Museo Etnográfico del Reino de Pamplona, en Arteta, puso en marcha hace unos años el proyecto pedagógico *Museo itinerante / Museo ibiltaria*, que pone a disposición de los centros educativos diez maletas, con diez objetos en cada una, e invitan a conectar el pasado con el presente. El proyecto está orientado al alumnado de Educación infantil y primaria, aunque ofrece flexibilidad, adaptándose al profesorado y al alumnado de cada centro educativo. También el Museo de Navarra ofrece en préstamo a los centros escolares maletas con material de la Prehistoria (genérica y Paleolítico) y la Edad Media (sellos de Navarra y sus matrices).

El Museo de Tudela, que expone en el sótano una selecta muestra de piezas arqueológicas de la Ribera, organiza con éxito talleres de cerámica infantiles en los que sus participantes modelan piezas neolíticas y de la Edad del Hierro, a partir de objetos de la colección. Una forma de aprendizaje sensorial que combina el juego, al tiempo que permite descubrir la cercanía de los modos de vida de antaño.

También el Museo y Yacimiento Arqueológico de las Eretas de Berbinzana, organiza diversos talleres: de cerámica, de hilado con fusayola y de disfraces con indumentaria de la Edad del Hierro. En el *Rincón del arqueólogo* se recrea una excavación donde se ocultan objetos similares a los del museo, permitiendo a niñas y niños experimentar las técnicas arqueológicas. Igualmente, a través de una técnica sencilla y ancestral como el Kamishibai, se ofrece una introducción al museo contando un cuento. El público infantil descubre de este modo la historia del yacimiento. Una herramienta tan válida o más que una derivada de las nuevas tecnologías.

Otra forma de aprendizaje no formal, que completa la enseñanza reglada, es la colaboración en proyectos de investigación. El Museo del Carlismo colabora con el Bachillerato de Investigación Bi+, ofertando a los centros el proyecto *Ese objeto del baúl de mis abuelos*, que se ha desarrollado con éxito en el IES Ibaialde desde 2024. Igualmente, con motivo de la exposición temporal *¿Agonía o transformación? El carlismo en la literatura española 1876-1912* su comisario, Stephen Roberts, diseñó una unidad didáctica que fue desarrollada en 2019 con alumnado del IES Tierra Estella. Este museo cuenta con la ventaja de poder ajustar su contenido en el currículum de bachillerato.

3.7. Otras

Más allá de las buenas prácticas relacionadas con la nueva definición de museo y el nuevo paradigma cultural queremos destacar la gestión que llevan a cabo la mayoría de nuestros museos, incluso aquellos que gozan de pocos recursos financieros.

Otras entidades, situadas en áreas despobladas donde no existe ningún otro equipamiento cultural, actúan como centro de referencia, cumpliendo unas funciones mucho

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

más amplias que las propias de un museo. El Centro Henri Lenaerts, en Irurre, ha ampliado su espacio expositivo recientemente, con la creación de la Sala Helène, edificio polivalente que puede utilizarse como sala de conferencias, salón de conciertos y muestras de arte performativo. Gracias a su original diseño también puede acoger a quien realice una residencia artística. La Fundación colabora activamente con el Ayuntamiento de Guesálaz, para la percepción de ayudas y la organización de actividades.

Por su parte, el Ayuntamiento de Zugarramurdi ha concebido el Museo de las Brujas como centro dotacional para diversos colectivos de la comunidad, actuando como recurso y centro de referencia para la comunidad escolar, asociaciones locales y la comunidad local a nivel intergeneracional. El equipamiento cuenta con un auditorio de 68 plazas para una población de 227 habitantes (2024). Se ha acondicionado en la sala bajo cubierta un espacio multifuncional, para exposiciones temporales, reuniones, etc. que además acoge el legado Henningsen-Rey, fundamental para el conocimiento del proceso de brujería del siglo XVII.

En lo relativo a la investigación, el Museo de Navarra mantiene muchas líneas abiertas sobre los fondos de la colección, en todas sus áreas temáticas. Las recientes incorporaciones en la exposición permanente de piezas, como la estatua togada romana, las estelas protohistóricas de la nueva sala «Gigantes de Piedra», la mano de Irulegi y el hombre de Loizu, han propiciado trabajos de investigación y difusión, que, en colaboración con universidades y otros centros de estudios han aportado destacadas novedades científicas. Además, la colaboración con el Servicio de Patrimonio Histórico ha sido tan valiosa como imprescindible.

4. CONCLUSIONES

Siendo Navarra un territorio bien situado en cuanto a consumo cultural, se mantiene la dificultad, compartida en todo el Estado, de escasez de recursos económicos y humanos en los museos, de personal en general y técnico en particular, lo que afecta negativamente al cumplimiento de las funciones que deben desarrollar los museos. Existe un volumen excesivo de entidades al borde de la sostenibilidad, con escasas fuentes de financiación al margen de las ayudas públicas. Fuera de la red quedan aún muchas más entidades en esta situación.

Desde la implementación de la Ley de Museos se ha ordenado el sector y se han recogido datos que permiten establecer un diagnóstico para poder plantear un plan a futuro. Se ha hecho un gran esfuerzo para aumentar la accesibilidad física en los museos y se ha mejorado en inclusión social, aunque aún queda mucho por hacer. También se ha atendido a la sostenibilidad ambiental y social. Asimismo, se ha normalizado el uso del lenguaje inclusivo y ha aumentado la visibilización de las mujeres como agentes activas de la historia, el arte y la cultura, pero todavía no se ha extendido suficientemente la práctica de la aplicación de metodologías críticas. La multitud de buenas prácticas señaladas en el artículo muestra la voluntad, resiliencia y buen hacer de los equipos.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

A pesar del marco normativo y del trabajo de implementación de herramientas de gestión de colecciones por parte de la Administración, se requiere un esfuerzo mancomunado para revertir la situación estructural descrita, que no es exclusiva del territorio. Será preciso establecer un plan, con objetivos realizables y con un seguimiento de su cumplimiento para avanzar en la consecución de un modelo de museo abierto y en consonancia con los nuevos tiempos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuario de estadísticas culturales 2024. (2025). Ministerio de Cultura. https://libreria.cultura.gob.es/coleccion/anuario-de-estadisticas-culturales/

Dirección General de Cultura-Institución Príncipe de Viana. (2021). *Jornada Técnica de Museos OME*. https://www.culturanavarra.es/es/jornada-tecnica-de-museos-ome-2021

Dirección General de Cultura-Institución Príncipe de Viana. (2024). *Registro de Museos y Colecciones museográficas permanentes*. https://www.culturanavarra.es/es/registro-de-museos-y-colecciones-museograficas-permanente.

Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2024-2025. Avance de resultados 2024. (2025). Ministerio de Cultura. https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:e8e0b669-63e8-4592-bac2-aab81a12d5e2/encuesta-de-habitos-y-practicas-culturales-avance-de-resultados-2024.pdf

Fernández Barrio, T. (2014). La participación de audiencias en museos de arte. Bibliografía general y estudio de caso del Museo de Navarra. *Príncipe de Viana, 259*, 37-61. https://revistas.navarra.es/index.php/PV/article/view/723

Garbayo, M. (2018). *Yo, la peor de todas / Ni, denetan okerrena*. Gobierno de Navarra/Nafarroako Gobernua.

Gencat. Departament de Cultura. Museus 2030. Pla de museus de Catalunya. https://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya

Gutiérrez Usillos, A. (2012). *Manual práctico de museos*. Trea

Hernández Hernández, F. (2018). *Reflexiones museológicas desde los márgenes*. Trea.

Hooper-Greenhill, E. (1984). *Museum Education*, en Thompson, J (Ed.) *Manual of Curatorship: a guide to museum practice*. Butterworths.

ICOM (2013). *Resoluciones aprobadas por la 28.ª Asamblea General del ICOM* (Resolución n.º 4). https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOMs-Resolutions_2013_Esp.pdf

Martín, C. (2024). Experiencias del servicio de museos en metodologías incluyentes: perspectiva crítica feminista. *MUNIBE Antropologia-Arkeologia, 75*, 225-231.

Martín, C. (2018). *Reflexión/Inflexión. Presencia de las mujeres en el Museo de Navarra / Gogoeta / Inflexioa. Emakumeen presentzia Nafarroako Museoan*. Gobierno de Navarra/Nafarroako Gobernua.

Martínez Carrillo, M. J. (2020). Museos accesibles para todos. Diagnóstico de la accesibilidad universal de los museos de Caen (Francia). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio, 4* (2), 128-157.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472

McGhie, H. A. (2019). *Museums and the Sustainable Development Goals: a how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners*. Curating Tomorrow, UK.

Miguel, M. P. de. (2019). *La vida impresa en los huesos. Paleopatología en Navarra / Bizitza hezurretan imprimatua. Paleopatologia Nafarroan*. Gobierno de Navarra/Nafarroako Gobernua. https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/A0C75840-B015-4D43-961F-4CEF613613C5/457393/Lavidaimpresaenhuesos_PaleopatologiaenNavarra.pdf

Miguel, M. P de & Diéguez, I. (2025). *La exposición temporal «La vida impresa en los huesos. Paleopatología en Navarra» (Museo de Navarra). Mostrar un pasado más igualitario*. En Herranz, A. B. & Prados, L. (coords.), *La Socialización del Patrimonio Arqueológico. Enfoques feministas, inclusivos y decoloniales*. Universidad de Jaén.

Moore, K. (1994). *Museum Management: how can museums survive into the new millennium?* Routledge.

Moore, K. (1996). *La gestión del museo*. Trea.

Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Museum 2.0. https://participatorymuseum.org/read/

VV. AA. (2023). *Comunicando el pasado en imágenes: Herramientas para la creación y análisis con perspectiva de género*. Gobierno de Navarra. Departamento de Cultura y Deporte. Existe versión en euskera: *Iragana irudietan komunikatzen: Generoaren ikuspegitik sortzeko eta aztertzeko tresnak*. Ambas versiones pueden descargarse en: https://www.comunicandoelpasado.es/

VV. AA. (2021). *Accesibilidad en museos. Manual de Buenas Prácticas para Profesionales e Instituciones*. Asociación de Museólogos y Museógrafos de Andalucía, AMMA.

VV. AA. (2005). *Criterios para la elaboración de un plan museológico*. Ministerio de Cultura.

VV. AA. *Didáctica 2.0. Museos en Femenino*. https://www.museosenfemenino.es/

VV. AA. (2023). *Libro Verde para la gestión sostenible del Patrimonio Cultural*. Ministerio de Cultura https://www.cultura.gob.es/libro-verde-patrimonio/descarga-lv.html

VV. AA. (2022). *Manual de accesibilidad a bienes y servicios culturales*. Gobierno de Navarra. Agenda 2030.

VV. AA. (2025). *Plan Nacional de Paisaje Cultural*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

ISSN: 0032-8472 | ISSN-e: 2530-5824 | ISSN-L: 0032-8472