

La museología del Museo del Ejército en Toledo

LUIS FERNANDO NÚÑEZ

General director del Museo del Ejército
Ministerio de Defensa

1.

EL MUSEO DEL EJÉRCITO ES DIFERENTE

A modo de introducción, conviene señalar que el Museo del Ejército tiene una serie de peculiaridades que le confieren unas características diferenciadoras con respecto a la mayoría de los museos de España.

Es un museo de carácter estatal bajo la dependencia del Ministerio de Defensa que a su vez lo ha mantenido orgánicamente bajo la dependencia del Cuartel General del Ejército de Tierra y dentro del Instituto de Historia y Cultura Militar, por lo que tiene un doble carácter cultural y militar. Su presupuesto se encuentra dentro de los del Ministerio de Defensa y su personal es militar y civil. Los militares están sujetos a las vicisitudes propias del régimen de personal militar tanto en destinos como en gobierno. El personal civil proviene del régimen general de personal de las Administraciones Públicas por lo que se tienen dificultades para la creación y cobertura de estos puestos debido a la larga cadena que hay que seguir en el trámite.

Además la peculiaridad de sus colecciones le hace altamente especializado en unos aspectos a la vez que muy variados tanto en fondos como en materiales a tratar. Llegado este punto, es procedente señalar que, aunque puede parecer extraño, hay más especialistas civiles que militares en determinadas colecciones tan específicas del Museo del Ejército como pueden ser algunas de armamento.

Museo

La museología del Museo del Ejército en Toledo

Estas características hacen que el museo tenga ligeras diferencias con respecto al resto tanto en la concepción como en la organización e incluso el léxico que se aparta levemente del vocabulario museístico habitual.

2.

EL ANTECESOR DEL PLAN MUSEOLÓGICO

A la hora de redactar un plan museológico el primer paso que hay que dar es la redacción del planteamiento conceptual en donde se define qué museo se quiere hacer, a quién se dirige, qué va a decir y cómo lo va a decir. El Museo del Ejército ha existido desde hace más de dos siglos con unas características bien definidas, por lo que no se ha estimado necesario hacer ninguna consideración acerca del espacio que debe ocupar dentro del panorama museístico tanto nacional como internacional por haberse estimado que está debidamente consolidado.

Ya en 1814 D. Gaspar Diruel¹ hacía una definición de objetivos señalando:

«(...) De estas sencillas nociones se deducen los principios siguientes:

El Museo militar no lo es puramente de fortificación ni de Artillería sino que por su naturaleza misma debe abrazar todas las Armas y cuanto tiene relación con la Guerra.

Al abrazar sin dejar una sola cuantas partes principales o necesarias tiene esta vasta ciencia se evitará el dar entrada a otras no pertenecientes a ella, lejos de aquí

la contagiosa manía de abarcar mucho para no consolidar nada.

Se reunirán en Museo:

1º Armas y Armaduras.

2º Modelos.

3º Libros.

4º Mapas y planos.

Esto quiere decir que formarán parte del Museo una Biblioteca exclusivamente militar y un Gabinete de mapas y planos.

Por cada ramo se reunirán los objetos bajo tres clases:

1º De utilidad inmediata.

2º De utilidad más remota.

3º De utilidad útil.

Por ejemplo, acerca de las Corazas o Petos,

1º Clase las que usan en el día todas las naciones de Europa.

2º Las que se han usado en las distintas épocas de la antigüedad.

3º Las Armaduras de las Naciones no civilizadas como las de Algodón de las Yndias.

A este modo podrán clasificarse las Armas blancas, etc.

Un militar estudioso sacará partido de todas tres clases y por consiguiente deben reunirse todas en el Museo Militar.

La instrucción que el Museo debe ofrecer al Ejército ha de ser en tales términos que sobre cualquier materia se presente

¹ AGM, Madrid, Caja 6746: "Varias ideas que pueden servir [sic] para la formación de un Plan de mejora y perfección de un Museo militar; escrito en consecuencia de la RI orden de 14 de Setiembre de 1814 que me ha sido comunicada en 29 de Setiembre del mismo año, juntamente con mi destino al citado Museo" (en la parte superior de la portada se puede leer: "Corresponde al Ramo de Ingenieros en dicho Museo"), se deduce que está redactado por D. Gaspar Diruel.

el punto que se trata de averiguar en el estado de dilucidación en que se halla en Europa. Síguese de aquí la necesidad de establecer y consolidar los medios más exactos de saber cuanto en Europa se hace relativo a la Guerra.

Pues que el Museo ha de dar con una mano a los militares los auxilios que por decirlo así recoge con otra, pueden cifrarse las funciones de este establecimiento en estos dos sentidos, recoger y esparcir las luces militares: he aquí por qué decimos arriba que debía ser el foco de ellas.

El Museo militar será público, desde que reciba una organización provisional, sin perjuicio de trabajar en su perfección. En ciertos días de la semana, a determinar horas, estará abierto para los estudiosos y otro para los curiosos. Si no lo estuviere más que para los primeros, muchos de los segundos dejarían de caer en el útil lazo que el Museo tiene a la inaplicación cebándola con el atractivo de la novedad y la curiosidad. Si los curiosos y los estudiosos fuesen a unas mismas horas, no podrían estos aprovechar. Es pues necesario separarlos como sucede en otros museos de Europa.

Se formarán listas por el orden de su importancia de los diferentes objetos que deben reunirse en el Museo, para irlos realizando por este orden, Quizá la escasez de metálico extenderá su funesta influencia hasta el punto de comenzar por lo menos costoso entre lo más importante.

Nada se descuidará en punto a la ostentación y gusto que debe reinar en un establecimiento público de otra naturaleza sin perjuicio de la preferente atención que se merece la más sólida belleza que depende de la utilidad. Un establecimiento semejante situado en la Corte puede contribuir a que los extranjeros miren a la milicia española con aquella suerte de respeto que miramos nosotros la de aquellas naciones que dan a la teoría de la Guerra la importancia que se merece.

El orden que nos proponemos en esta memoria es el siguiente: hablaremos

1º De lo material del edificio en localidad, distribución, etc.

2º De lo que el edificio debe encerrar y el establecimiento producir para llenar las funciones de reunir y esparcir las luces militares.

3º Del número y clase de los que deben dirigirlo y de su gobierno económico»".

Este plan museológico temprano, que ha regido prácticamente las actuaciones del Museo del Ejército a lo largo de su existencia, ha quedado lógicamente sobrepasado por el transcurso del tiempo y, a pesar de su vigencia en el concepto, a la hora de descender a los detalles se ha estimado necesario reflexionar sobre otra serie de conceptos que no estaban suficientemente definidos en este campo o que precisaban revisión. La definición de estos puntos se ha ido haciendo de forma paulatina y sin que inicialmente quedase recogida en ningún documento. Sin

Museo

La museología del Museo del Ejército en Toledo

embargo sus consecuencias sí han quedado claramente plasmadas, como veremos más adelante.

Abordar el traslado del Museo ha sido una labor ardua y compleja por el conjunto de acciones que había que coordinar y que en líneas generales se pueden recoger en las de redacción y ejecución del proyecto arquitectónico, redacción del discurso expositivo y previsiones para el montaje de la exposición permanente, preparación para el transporte por partida doble: de la sección delegada del Museo en Toledo a Madrid y de todo el museo posteriormente a Toledo, localización y preparación de un almacén alternativo en Madrid para albergar los fondos procedentes de la sección delegada y, por último, prever el funcionamiento del museo en su nueva sede de Toledo.

3.

LA GÉNESIS DEL PLAN ACTUAL

El proceso de definición del plan museológico del Museo ha sido largo y ha dado lugar a que desde que el presidente Aznar decide el traslado del Museo del Ejército al Alcázar de Toledo en julio de 1996, la aplicación de la reglamentación de personal así como la propia dinámica de la administración militar causen sus propios efectos que se han plasmado en los dos aspectos diferentes pero ambos de gran trascendencia:

Ha habido cinco relevos de director lo que ha exigido a todos los que han pasado por el

puesto la disciplina intelectual necesaria para la asunción de decisiones ya tomadas así como la necesidad de avanzar modificando tan sólo lo necesario y siempre en la misma dirección en que se viene trabajando.

» Ha variado la organización militar pasando el Museo del Ejército de ser autónomo a depender del Instituto de Historia y Cultura Militar.

Hay, sin embargo, elementos del concepto básico del museo que deben ser revisados, pues lo expuesto por Diruel en su valioso documento se debe actualizar. Así, se hace un estudio de público, se revisa el mensaje general que se quiere transmitir al visitante, se estudia la arquitectura, se hace un estudio de la organización y del personal que deben constituir el museo en Toledo, se estudia la seguridad y se hace un estudio de viabilidad económica. Se ha acuñado, en suma, un nuevo concepto para un museo bicentenario.

Todo ello, a medida que los conceptos y las ideas se sedimentan, se plasma en documentos diferentes que se verán a medida que toquemos cada uno de estos puntos. Pero como no todo puede ser perfecto, los documentos se redactan en momentos distintos y, aunque se trata de ajustar lo escrito en un documento al contenido de los anteriores no se pueden evitar algunos desajustes que han debido ser corregidos mediante las oportunas adaptaciones y con la disciplina a que nos hemos referido anteriormente.

4.

LA EXPOSICIÓN PERMANENTE

De entre los factores básicos que hay que contemplar a la hora de programar un museo, arquitectura, equipamiento, funcionamiento, uno de los que tiene mayor influencia es la exposición permanente, y así ha sido en el caso del Museo del Ejército en su nueva ubicación.

Como es bien sabido, la exposición permanente que tenía el Museo del Ejército en su sede madrileña era una exposición de corte romántico, en la que se presentaban prácticamente todos los fondos de que disponía el museo y causando una gran impresión al visitante que quedaba abrumado ante la cantidad y calidad de los objetos que se le presentaban, pero de la que era muy difícil extraer conclusiones claras.

Aunque la variación de formato en la exposición suponga la pérdida de una de las pocas exposiciones permanentes que quedan como vestigios de una antigua técnica museística, la pretensión de contar con un museo de primera línea nos ha obligado a un cambio radical en su presentación. Enfrentarse a este trabajo, requirió un gran esfuerzo intelectual por parte no ya de los que lo tuvieron que redactar sino por parte de las altas instancias del Ministerio de Defensa y del Ejército que inicialmente asumieron que el traslado del Museo era una mera mudanza sin sospechar el alcance real que la operación va a tener. El resultado ha sido un discurso expositivo estructurado en cuatro partes diferentes.

Una sección introductoria en la que se expone en dos salas la historia de los dos entes que componen el museo: el ente material, el edificio del Alcázar que tiene una larga historia que debe ser presentada al visitante y el ente intangible que es el Museo en sí con sus más de dos siglos de existencia y sus muchos avatares fruto de la azarosa historia de España de los siglos XIX y XX.

En una segunda sección, continuación de la anterior, se exponen los restos arqueológicos que se han descubierto durante la excavación que ha habido que realizar para la construcción del edificio administrativo. Restos que extendidos en una superficie de más de dos mil metros cuadrados dejan una bella constancia de las diferentes culturas que se han asentado en el cerro que domina la ciudad de Toledo y que por su disposición merecen una musealización que los haga inteligibles al visitante.

La tercera sección, era la más sencilla de preparar, porque se trataba de una continuación de la exposición antigua que ya había en Madrid. Se trata de la sección temática, en la cual se han recogido agrupadas en once salas muestras representativas de las piezas que componen las colecciones del Museo. Nos encontraremos con las salas de Arma blanca, Armas de fuego portátiles, Artillería y Ametralladoras, Vexilia, Uniformidad, Divisas y condecoraciones, Maquetas y miniaturas, Fotografía histórica, Patrimonio etnográfico, Armería de la casa de Medinaceli y Sala del legado Romero Ortiz.

Museo

La museología del Museo del Ejército en Toledo

Por fin, la cuarta sección ha sido la que ha planteado mayores complicaciones por tratarse de un nuevo enfoque: se trataba de exponer la historia del Ejército dentro del marco de la historia de España. Para hacerlo de la forma más delicada posible y con el máximo rigor histórico se seleccionó un grupo numeroso de más de cincuenta historiadores, catedráticos, periodistas, académicos y militares que haciendo un gran esfuerzo de selección y síntesis escribieron el guión de esta parte que se va a exponer en ocho salas.

Este discurso ha resultado tan interesante que el propio Ministerio de Defensa lo ha recogido íntegramente en un libro de tres tomos titulado "Aproximación a la Historia Militar de España" que ha sido prologado por el propio Ministro de Defensa y presentado por el Subdirector General de Patrimonio de la Dirección General de Relaciones Institucionales de la Defensa.

Para una más fácil presentación de esta sección histórica, se ha fragmentado el tiempo en ocho períodos correspondiendo una sala a cada uno de ellos:

Sala 1: Desde la prehistoria hasta los Reyes Católicos.

Sala 2: La Monarquía Hispánica.

Sala 3: Los primeros Borbones.

Sala 4: La revolución liberal.

Sala 5: La génesis del estado liberal.

Sala 6: La Restauración.

Sala 7: Las crisis del siglo XX.

Sala 8: El Ejército del tiempo presente.

La exposición histórica hecha de forma lineal puede resultar ardua y monótona y para evitarlo se ha enfocado desde cinco ángulos diferentes en cada uno de los ocho períodos considerados lo que confiere una agilidad al visitante que tendrá la oportunidad de ver cada uno de los períodos históricos vividos por nuestro ejército contemplando:

1. "España y su ejército" que describe el momento histórico en que se encuadra la sala, circunstancias geográficas, políticas, estratégicas o de cualquier otro orden.

2. "La organización militar y sus hombres" en donde se describe cómo estaban organizados los ejércitos, la uniformidad, enseñanzas, formación de los combatientes y de sus cuadros de mando, etc.

3. "Los medios materiales" parte que trata del armamento y todo tipo de elementos que se empleaban en el combate.

4. "El arte de la guerra" que describe la estrategia, la táctica y la logística propias de cada período.

5. "Ejército y sociedad" dedicada a mostrar las aportaciones que el Ejército ha hecho a la sociedad en otras actividades diferentes a las del combate, como son los campos de la política, las ciencias, la ingeniería o la cultura.

Esto ha dado lugar a dejar al descubierto las carencias que tienen las colecciones en los diferentes períodos, que si bien eran conocidas, al cambiar el discurso expositivo se

han revelado de forma más patente y se ha debido recurrir a cesiones temporales de piezas procedentes de diferentes instituciones.

5.

LA MUSEOGRAFÍA

Para el montaje de tan ambiciosa exposición ha sido preciso formar un equipo con diferentes y variadas misiones. Dentro de su campo han debido seleccionar las piezas que documentaran adecuadamente el discurso; localizar las piezas que faltaban para apoyar determinados pasajes históricos no bien documentados con los fondos existentes en el Museo; redactar las leyendas que deben explicar el discurso; definir las museografías; controlar y seguir la redacción del proyecto de montaje de la exposición permanente; apoyar a los vocales que debían proponer la empresa ejecutora del proyecto; suministrar los datos necesarios para el montaje de la exposición permanente y, por último, hacer el control y seguimiento de la ejecución del montaje.

Este equipo se ha compuesto desde su comienzo por un Jefe de equipo que ha sido un Teniente Coronel o Coronel, tres ayudantes de Museos y cinco licenciadas en Historia, todos ellos expertos en museos. En esta fase de montaje de la exposición permanente, se ha reforzado el equipo con otros doce licenciados en Historia, toda vez que el trabajo que resta es más intenso.

6.

LA DEFINICIÓN DE LOS EDIFICIOS

Una vez tomada la decisión del traslado y en marcha el planeamiento de la exposición permanente se acomete el aspecto arquitectónico, para lo cual se redacta el "Acta de Definición de Necesidades del Edificio" (ADNE) en el que se recogen de forma sistemática y ordenada todas las necesidades que el nuevo edificio debe cubrir.

Uno de los importantes condicionantes para todos los planes que hay que desarrollar ha sido la vecindad de la Biblioteca de Castilla-La Mancha que ha impuesto una serie de restricciones tanto de espacio como de distribución del edificio y afecta también a los planes del Museo como veremos más adelante.

Para redactar el proyecto se designa un grupo de trabajo integrando una conservadora de museos, un arquitecto del Ministerio de Cultura y dos ingenieros politécnicos del Ejército, que redactan los requerimientos que debe cumplir el proyecto, señalando la necesidad de obtener nuevos espacios por resultar insuficientes los que ofrece el Alcázar a pesar de su magnitud. De los estudios realizados por este grupo de trabajo se obtienen una serie de condicionantes al proyecto, entre los que conviene resaltar la necesidad de destinar el edificio del Alcázar a la exposición permanente, buscar nuevos espacios para el resto de las dependencias y servicios del Museo mediante la construcción de un edificio de

Museo

La museología del Museo del Ejército en Toledo

nueva planta debajo de la explanada norte del Alcázar, colocar el acceso al Museo en el ángulo más próximo a la plaza de Zocodover, por ser el lugar más adecuado dentro de la organización urbana.

El proyecto arquitectónico se organiza en tres fases: la primera, es la construcción del edificio de nueva planta destinado a albergar las dependencias administrativas y los servicios. La segunda fase, que por las circunstancias se realiza en primer lugar, es la remodelación del edificio histórico del Alcázar que debe ser acondicionado dotándole de unas instalaciones dignas dentro de las posibilidades del edificio. Temas como los aseos, conducciones de todo tipo para las instalaciones de climatización, electricidad, seguridad, informática son tenidos en cuenta. Además los edificios históricos funcionan mal como museos por no estar adaptados a la circulación que el museo necesita. En consecuencia fue necesario abrir pasos en alguno de los muros existentes para garantizar esta continuidad. El resultado final es un edificio remozado, soberbio en todo su esplendor en el que resaltan de forma impresionante los volúmenes y las proporciones.

La primera fase según el planeamiento y segunda en ejecución, consiste en la construcción de un edificio de nueva planta que albergue los almacenes, talleres, dependencias administrativas, archivo, biblioteca, plantas de potencia y servicios, cafetería, salas de reuniones, auditorio y sala de exposiciones temporales. La excavación y posterior construcción del edificio se ha hecho respetando

al máximo los volúmenes iniciales de tal forma que no se introduzca variación exterior.

Una vez construido ha quedado un edificio de cinco plantas que se comunica con el edificio histórico a través de dos pasos: un acceso para visitantes a través del magnífico bosque de columnas que soporta la explanada original y un túnel de servicio a través del cual además de discurrir todas las conducciones de servicios pueden circular las piezas cualquiera que sea su tamaño y peso. Ambos accesos están por debajo del nivel exterior, por lo que el aspecto exterior no se ha modificado. El movimiento de fondos se realiza mediante dos montacargas de 7.000 kg de capacidad situados uno en cada edificio que permiten la elevación a cualquier punto del museo.

Así mismo, al hacer el estudio del proyecto, se tienen en cuenta los condicionantes que imponen la ubicación del edificio dentro del casco histórico toledano y la circulación peatonal y vehicular de la ciudad de Toledo en las inmediaciones del edificio. Por ello se decide que los grupos accedan por la explanada este del Alcázar, permitiendo que los autobuses puedan permitir el desembarque y embarque de pasajeros sin condicionar el tráfico urbano, mientras que el público no agrupado accederá por la esquina noroeste como se previó al comienzo del proyecto.

Como era de esperar, tan pronto como se profundizó un poco aparecieron restos arqueológicos cuya investigación, datación y recuperación ordenada no sólo retrasaron

la obra sino que exigieron la modificación del emplazamiento previsto para el edificio que hubo de desplazarse varios metros para poder respetar la integridad de los magníficos restos descubiertos, y que por su valor se han incorporado, una vez consolidados, al discurso expositivo.

La tercera fase es el acondicionamiento del entorno: jardines, monumento, fachadas y accesos. Esta parte del proyecto, aunque no influye directamente sobre el funcionamiento del museo es de la mayor importancia no sólo por cubrir la necesidad básica de mantener urbanizados adecuadamente los alrededores del edificio sino por contribuir a realzar la belleza del Alcázar. Además se recupera y consolida el monumento del *Ángel del Alcázar* que con el paso del tiempo había sufrido asentamientos del terreno que lo habían deteriorado de forma importante.

7.

EL EQUIPAMIENTO

Ha sido una de las preocupaciones de planeamiento, porque ha sido necesario determinar la dotación de todos y cada uno de los espacios del Museo: despachos, ofimática, cafetería, auditorio, talleres de restauración y almacenes tanto de fondos como de carácter general.

Particular atención se ha prestado al mobiliario destinado a los almacenes y a los talleres de restauración. En lo referente a los almacenes visitables se ha tratado de conseguir por

una parte una economía de medios mediante el aprovechamiento de la casi totalidad del mobiliario disponible, teniendo en cuenta que al no haber tenido almacenes importantes en la sede de Méndez Núñez se adquirieron recientemente una parte importante de plenarios, peines, compactos y rulos para poder almacenar los fondos procedentes de la Sección Delegada de Toledo.

El cuadrante de todo el mobiliario necesario ha sido muy extenso y es de justicia resaltar el apoyo que el Instituto del Patrimonio Histórico Español ha proporcionado asesorando a los técnicos a la hora de planificar los talleres de restauración.

Uno de los medios más importantes en un museo actual es el sistema informático al que se le ha prestado atención preferente, tanto en el cableado y conexiones internas como a la hora de distribuir terminales y servidores que permitan la conexión a la red interna del museo y a la exterior desde todos y cualquier punto del museo y también la necesaria protección de la base de datos redundando los servidores.

8.

LA SEGURIDAD

Es un factor de clara importancia por la doble vertiente cultural y militar. Ya desde el comienzo del planeamiento de las actividades en la nueva sede se vio la necesidad de nombrar un Jefe de Seguridad que ha redactado el Plan de Seguridad del Museo. Este Plan

Museo

La museología del Museo del Ejército en Toledo

de Seguridad no se puede dar por definitivo, pues aun quedan multitud de detalles pendientes de cerrar. A pesar de estar sometido constantemente a revisión, ha servido para determinar de forma concreta las necesidades de medios de vigilancia electrónicos tanto activos como pasivos, así como para concretar las necesidades de personal de seguridad y vigilancia durante las actividades normales del Museo.

Dentro del campo de la seguridad se han previsto también los planes de evacuación y autoprotección que vienen condicionados por la existencia de la Biblioteca ya citada. Para todos ellos, Plan de seguridad, plan de evacuación y plan de autoprotección se mantienen contactos con los responsables de seguridad de la Biblioteca, en la inteligencia de que el punto más débil es el que determina la vulnerabilidad de la instalación porque la seguridad debe considerarse desde un punto de vista integral del edificio.

9.

EL PLAN INTEGRAL

Entre las diferencias señaladas al comienzo debemos señalar el Plan Integral. Es en realidad el documento que recoge la médula del Plan Museológico del Museo del Ejército. A comienzos del año 2005, estaba en marcha la construcción de los edificios y aunque con una cierta lentitud, se iban viendo lentos avances. El discurso expositivo estaba recién terminado y el Equipo del Plan Museográfico

comenzaba el trabajo de documentación y asignación de piezas a la exposición permanente. Se comenzaban algunos trabajos de cara a la preparación del traslado pero no se veía una dirección clara a seguir.

En este momento se decide buscar una referencia que sirva al Museo para definir esta dirección a seguir así como identificar los recursos necesarios y el procedimiento para obtenerlos. Como se ha dicho al principio, una de las características del Museo del Ejército es que tiene una doble componente militar y cultural, por lo que tanto para la obtención de recursos como para la adopción de decisiones trascendentes es necesaria una previa autorización de las más altas esferas del Ejército de Tierra. Para una más fácil comprensión de la situación cuando se expuso el Plan Integral a un grupo nutrido de altos Oficiales del Estado Mayor del Ejército se puso mayor énfasis en todo lo referente al funcionamiento, por ser lo que más afectaba a la Institución.

El Plan Integral contenía los siguientes conceptos:

- › Introducción y objeto del documento.
- › Descripción del conjunto urbanístico.
- › Consideraciones de funcionamiento.
- › Consideraciones referentes al traslado del Museo.
- › Calendario de acontecimientos.
- › Instalación informática y telefónica.
- › Organigrama.
- › Consideraciones de plantilla y personal.

- › Comisión liquidadora del establecimiento de Madrid.
- › Financiación.
- › Fundación.
- › Estudio de desviaciones, riesgos y consecuencias.

En el primer punto que habla de la introducción y objeto del documento en donde se explica a la institución militar las peculiaridades de un museo para darle el tratamiento adecuado como una dependencia más del Ejército. El documento tiene tres propósitos:

- › Definir las necesidades previstas para el correcto funcionamiento del museo en el momento de su apertura.
- › Prever las acciones necesarias para satisfacer estas necesidades con la antelación suficiente para que sean cubiertas en momento oportuno.
- › Elevar al mando los documentos necesarios, separados en forma de anexos, para iniciar las acciones precisas para hacer frente a las necesidades que requieren estudio previo a una decisión.

Como se ve, no solo se trata de definir las necesidades para la adecuada disposición del museo sino también del momento y la forma de cubrirlas así como de iniciar los trámites necesarios. Posteriormente se trata de los elementos que intervienen en el correcto funcionamiento del museo: arquitectura, el conjunto de actividades, su desarrollo y financiación, y el organigrama y la plantilla de personal.

Se trata también de uno de los principales factores que van a influir en el futuro inmediato del Museo, el traslado, en donde se prevén los plazos y, como consecuencia, las fechas de todas y cada una de las acciones que forman un rompecabezas de muy difícil solución. Por desgracia, los retrasos que inevitablemente se han ido produciendo han obligado a rehacer el rompecabezas en diversas ocasiones hasta el punto de que en este momento las previsiones no se parecen en nada a las originales.

Por último, se hizo un "Análisis de desviaciones, riesgos y consecuencias" en donde se consideraban las diferentes acciones, los retrasos que eran admisibles en cada caso y las consecuencias que cada uno de ellos podría tener.

10.

LOS PROGRAMAS Y LOS PLANES

De este documento de partida y de lo propuesto en el proyecto museográfico que no se refiere exclusivamente a la exposición permanente, se han deducido los principales programas que regirán las próximas actuaciones del Museo:

- › El Programa de Recursos Humanos que se ha deducido del organigrama, y plantilla propuestos en el Plan Integral teniendo en cuenta lo preconizado por la versión del Reglamento de Museos Estatales que está actualmente en estudio. Tiene por finalidad obtener el personal necesario para cumplir todos los objetivos previstos, desarrollando las actividades que

Museo

La museología del Museo del Ejército en Toledo

se contemplan anualmente en el Sistema de Acción Cultural del Ejército.

› El Programa de Recursos Económicos, también indicado en el Plan Integral, contempla dos fuentes de gasto diferentes: los gastos necesarios para la subsistencia del Museo que se deben proporcionar por el Ejército de Tierra en sus presupuestos de Vida y Funcionamiento. Por otro lado van los gastos de actividades de tipo cultural que se deberán financiar a través del Sistema de Acción Cultural o bien a través de otras fuentes.

› El Programa de Seguridad, contempla todas las medidas necesarias para la seguridad tanto de la instalación como de las personas que trabajan en el Museo así como la de los visitantes.

› El Programa de Colecciones que comprende todas las actividades relacionadas con los fondos museísticos.

› El Programa Institucional que define el papel que el Museo va a jugar de cara a la sociedad y cómo lo va a hacer.

› El Programa de Infraestructura que tiene dos vertientes, por una parte la gestión del edificio, su aprovechamiento, las propuestas de variaciones y la resolución de dudas cuando se presenten a lo largo de la construcción de los edificios y por otro lado el mantenimiento de todos los sistemas y equipos alojados.

De estos programas se deducen los planes siguientes que ya se están abordando en mayor o menor profundidad.

› Del Programa de Recursos Humanos, el plan de gestión de personal militar, el plan de gestión de personal técnico de museos, archivos y bibliotecas, el plan de gestión de personal civil funcionario y no funcionario, el plan de gestión de personal contratado y el plan de formación y perfeccionamiento del personal.

› Del Programa de Recursos Económicos, el plan de gestión del presupuesto, el plan de gestión del Sistema de Acción Cultural y el plan de financiación de actividades y el plan de revisión de tasas.

› Del Programa de Seguridad, el plan de seguridad, los planes de emergencia para diferentes contingencias, el plan de evacuación, el plan de autoprotección, el plan de gestión medioambiental y el plan de seguridad e higiene en el trabajo.

› Del Programa de Colecciones, el plan de conservación preventiva, el plan de restauración, el plan de adquisición de piezas, el plan de descatalogación, el plan de catalogación y el plan de gestión de piezas

› Del Programa Institucional el plan de publicaciones, el plan de actividades culturales, el plan de conferencias, el plan de comunicación y difusión, el plan de actividades museísticas y el plan de nivel de satisfacción del público.

› Del programa de Infraestructura, por último, se derivará el plan de mantenimiento del edificio.

11.

Y EL TRASLADO

Por último, y aunque no esté directamente relacionado con la museología, no se puede cerrar sin hacer un breve comentario sobre el traslado que ha sido prácticamente el catalizador de todo el plan.

Es conocido que el Museo del Ejército se traslada desde la sede de Madrid en el complejo del Retiro al Alcázar de Toledo. El movimiento cuyas consecuencias se han visto a lo largo de toda esta exposición es una operación compleja que ha conllevado un sinnúmero de operaciones. Nos vamos a referir ahora solamente a aquellas relacionadas con el movimiento.

Inicialmente fue necesario desalojar el edificio del Alcázar donde se encontraban alojadas diferentes dependencias militares, no sólo la Sección Delegada del Museo del Ejército. Esta mudanza de unidades que llevó su tiempo, fue particularmente complicada en el caso de la Sección Delegada por no disponerse de un lugar para albergar los fondos que había allí depositados. Fue necesario encontrar un espacio adecuado en una instalación militar y acondicionarlo para que sirviera de almacén con carácter temporal. Se decidió preparar uno de los talleres existentes en la Escuela Politécnica del Ejército, en la calle Joaquín Costa de Madrid, que presentaba la ventaja de estar geográficamente muy próximo a la sede central del Museo.

A continuación vino la "Operación Desalojo" consistente en el traslado de todos los fondos de Toledo a Madrid, que tuvo una duración superior a cuatro meses y en la que se trasladaron 7.166 fondos en 1.153 contenedores y 37 envíos y que ha sido el ensayo de lo que va a ser el traslado que en este momento se está desarrollando. De esta operación se extrajeron magníficas enseñanzas que se han aplicado al movimiento futuro en la fase de planeamiento y en la preparación.

La fase de planeamiento del traslado a que nos enfrentamos ha consistido en la redacción y puesta en marcha de una norma interna: instrucción para el traslado, que conlleva la adopción de una organización funcional de todo el personal del Museo, de forma que, sin romperse la dependencia orgánica, los equipos que se constituyen de forma específica para gobernar todas y cada una de las operaciones que hay que realizar se constituyen reuniendo personas procedentes de áreas y departamentos distintos bajo una jefatura de equipo eventual para cada ocasión.

Dentro de la fase de planeamiento se ha preparado una aplicación informática que gobierna y permite el puntual seguimiento de todas y cada una de las vicisitudes de los fondos durante el traslado, tanto en la fase de movimiento como en las previas y en las posteriores, hasta la finalización del traslado. La finalidad es preservar la base de datos del Museo de forma que tan sólo se reflejen en ella los estados finales sin necesidad de manipularla para manifestar en ella todos y cada

Museo

La museología del Museo del Ejército en Toledo

uno de los estados intermedios de los fondos. Además esta aplicación quedará como archivo que refleje toda la fase de movimiento de forma independiente. La finalidad última es conseguir el máximo control y seguridad de los fondos durante toda la operación del traslado.

La fase de contratación, como parte de la preparación, ha sido particularmente importante debido a la minuciosidad con que ha habido que preparar los pliegos de prescripciones técnicas y de cláusulas administrativas para la publicación del concurso. La selección de la empresa ganadora del concurso ha sido también fruto de un trabajo de selección aplicando los baremos dispuestos de la forma más exquisita posible para evitar posibles recursos.

Por último la fase de ejecución, actualmente en proceso, está pasando en sus primeros estadios por la definición con la empresa de los protocolos de actuación y lo único que se puede decir en este momento es que todo se está desarrollando con la mayor normalidad.