

## El museo universitario como lugar de visibilidad, verosimilitud, versatilidad y viabilidad de la cultura

María Molina-León<sup>1</sup>

Recibido: 31 de agosto de 2019 / Aceptado: 6 de septiembre de 2019 / Publicado: 15 de octubre de 2019

**Resumen.** La existencia de los museos universitarios se vincula con la llamada tercera misión de la Universidad: la difusión de la cultura como herramienta de transformación social. Existen al servicio *ab intra* de la comunidad universitaria y *ad extra* al servicio de la ciudadanía en general. Deben formar parte de Planes Estratégicos de Cultura y Patrimonio en el seno de la Universidad, de las estructuras y presupuestos habilitados, del diagnóstico certero y de los objetivos generales que se marquen a nivel corporativo. Sólo de esta forma serán lugares de visibilidad, verosimilitud, versatilidad y viabilidad de la cultura en el siglo XXI y no sólo un pretexto o un ornamento prescindible en las Universidades.

**Palabras clave:** Museos universitarios; patrimonio universitario; extensión universitaria.

### [en] The University Museum as a Place of Visibility, Credibility, Versatility and Viability of Culture

**Abstract.** The existence of the University Museums is linked to the so-called third mission of the University: the dissemination of Culture as a tool for social transformation. They exist at the service of the intra university community and *ad extra* at the service of the general public. They must be part of Strategic Plans of Culture and Heritage within the University, of the structures and budgets enabled, of the accurate diagnosis and of the general objectives that are marked at the corporate level. Only in this way will they be places of visibility, credibility, versatility and viability of culture in 21st century and not just a pretext or an expendable ornament in the Universities.

**Keywords:** University Museums; University Heritage; University Extension.

**Sumario.** 1. La tercera misión de la Universidad. 2. La difusión de la cultura a través de la “extensión universitaria” a lo largo de la historia. 3. La gestión de la cultura en la Universidad. 4. El museo universitario y la necesidad de los Planes Estratégicos de Cultura en la Universidad. 5. ¿Cómo conseguir que las Universidades sean lugares de visibilidad, verosimilitud versatilidad y viabilidad de la cultura? 6. Conclusiones. 7. Fuentes y referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Molina-León, María. “El museo universitario como lugar de visibilidad, verosimilitud, versatilidad y viabilidad de la cultura”. En *Museo. Imagen. Sentidos*, editado por Ángel Pazos-López y Alejandra Alonso Tak. Monográfico temático, *Eikón Imago* 14 (2019): 237-257.

---

<sup>1</sup> Universidad Panamericana, Ciudad de México.  
Correo electrónico: mmolina@up.edu.mx  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7749-4307>

## 1. La tercera misión de la Universidad: la difusión de la cultura como herramienta de transformación social

Las misiones principales y reconocidas de la Universidad son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura<sup>2</sup>. Existe también una corriente desde los años 90 del siglo XX, en la cual, en lugar de referirse a la difusión de la cultura como tercera misión, adopta la acepción de la “transferencia de conocimiento”, con tres ejes vertebradores: emprendimiento, innovación y compromiso social. Según la Unesco,

“La cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”<sup>3</sup>.

Una de las principales tareas y objetivos de acción de la Universidad es la cultura; entendida y practicada ésta como herramienta de transformación social y como vehículo de su presencia en ella, así como de transmisión del conocimiento universitario en el ámbito de la comunidad<sup>4</sup>. El mundo universitario tendría que entenderse a sí mismo como “productor de cultura”, puesto que entre las funciones de la Universidad y más allá del innegable y necesario valor de la investigación, la innovación, la transferencia de conocimiento, y la docencia, se cuenta su condición de agente activo en su entorno: ahí radica en buena medida el valor social de la Universidad, así como el desarrollo cultural y socioeconómico de las universidades; ya que investigar y la docencia es transmitir cultura, así como el hecho de transferir conocimiento implica inculturación.

Hablar de cultura y Universidad es situarnos en el ámbito del prestigio y la buena reputación, por su carácter representativo; en el ámbito del posicionamiento crítico; en el ámbito combinado de investigación+gestión, por el carácter de la Universidad como agente cultural proactivo en las ciudades, y por el peso y papel de la innovación de, desde, y en el ámbito universitario, también refiriéndonos a un *cluster* de investigación y difusión en la sociedad en materia de cultura y patrimonio. Desde la Universidad debe generarse un modelo de cultura científica, crítica, creativa y académica (integral) que forme parte del ámbito de interacción universidad-cuerpo social.

---

<sup>2</sup> Eduardo Bueno Campos, “La Tercera Misión de la Universidad: El reto de la Transferencia del conocimiento”, *MI+D* 41 (2007): s.p.

<sup>3</sup> Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural, París (2001), p. 62.

<sup>4</sup> Manuel Jesús Parodi Álvarez, “Universidad y cultura: balance de una relación. Relato del seminario de verano del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya”, *Periférica Internacional* 18 (2017): 27-49.

La cultura y la transferencia de conocimiento son una herramienta de futuro, uno de los pilares fundamentales de la Universidad y de la acción universitaria, y uno de los compromisos irrefutables de la Universidad para lograr su interacción positiva con la sociedad. La cultura es un ámbito amable y atrayente, de goce y aprendizaje, de investigación y de cohesión social, que fomenta el desarrollo humano integral y fortalece la ciudadanía. Se trata de un bien de primera necesidad, que permite afrontar la aventura de la vida con más recursos, más herramientas; una mayor amplitud de miras y una mayor perspectiva.

La expresión cultural y creativa es un bien común, un derecho humano y una necesidad fundamental, un elemento esencial en el desarrollo de nuestras capacidades sociales y cohesionador del tejido social. Las Universidades deben ser conscientes de que las revoluciones son culturales, o si no, no son. En 1930 Ortega y Gasset afirmó que “la Universidad tiene que intervenir en la actualidad como tal Universidad”<sup>5</sup>; e interviene transmitiendo cultura hacia adentro (formación integral de las personas) y hacia afuera (liderazgo cívico). La cultura para Ortega es una dimensión constitutiva de la existencia humana, un sistema de ideas vivas de un pueblo. Por eso la Universidad debe enraizarse en la vida y en el tiempo para la mejora de la sociedad.

La Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada por la UNESCO (1998) plantea que ésta comprende todo tipo de estudios, de formación o incluso de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior, con la misión de educar (Art. 1), con función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva (Art. 2), igualdad de acceso (Art. 3), con la promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades, así como la difusión de sus resultados (Art. 5), a través de métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad (Art. 9) y cuyos principales agentes son el personal docente y los estudiantes (Art. 10).

La implementación de estas funciones requiere de organismos intrainstitucionales, que permitan vincular a la comunidad universitaria y a la sociedad en general con un acción transversal e integradora que compete al área de Extensión y Servicios de Apoyo Universitarios, cuyo objetivo es enriquecer el bagaje cultural, aportar nuevas herramientas de conocimiento para crear, difundir y compartir un invento, un descubrimiento, un avance que promuevan desarrollo y servicio a la sociedad. Su misión es reforzar y potenciar el compromiso de la Universidad con la comunidad y sociedad en general.

## **2. La difusión de la cultura a través de la “extensión universitaria” a lo largo de la historia**

Los antecedentes historiográficos de la extensión universitaria y de la difusión de la cultura en la Universidad se remontan a sus primeros pasos en los campus británicos de los siglos XVII y XVIII (la llamada “Extension of University”) como son las

---

<sup>5</sup> José Ortega y Gasset, *Misión de la Universidad* (Madrid: Cátedra, 2015 [1930]).

experiencias de Cambridge llevando conocimientos a distintos sectores de la comunidad por parte de docentes, así como las iniciativas de Oxford y las colonias universitarias de Toynbee-Hall desarrollados en barrios obreros de algunas de las grandes ciudades industriales, de las escuelas nocturnas de adultos hasta los llamados “palacios del pueblo” según los utópicos proyectos societarios de Charles Fourier<sup>6</sup>; que enseguida empiezan a desarrollarse en otros países europeos como Francia (Universidades Populares), Alemania y Bélgica; o también el precedente de Oviedo (España) de 1898 de las “conferencias universitarias” y publicación de revistas de difusión para todos del quehacer universitario, que también se dieron en Barcelona, Zaragoza y Sevilla, la relación con el Krausismo, La Institución Libre de Enseñanza y el llamado “socialismo de cátedra”, la extensión universitaria bajo el franquismo y la generalización administrativa del espacio de la extensión universitaria (con un vicerrectorado correspondiente a la misma) bajo las premisas de la LRU (1983), hasta los Plenarios Nacionales de Extensión Universitaria: 1991-1993 y el Consejo de Rectores de la Universidad Española (CRUE)<sup>78</sup>. Todas estas nuevas iniciativas llegaron también a Latinoamérica a partir de los años 30 y 40 del siglo XX. Se entiende la Extensión Universitaria desde su inicio como:

- a) Actividades que las universidades llevan a cabo con agentes sociales con los que se relacionan, encaminadas al bienestar social y cultural y la cooperación con sus objetivos públicos y privados<sup>9</sup>.
- b) Perspectiva social de compromiso con la comunidad y las necesidades sociales y de desarrollo de su entorno local y regional, responsabilidad social corporativa, que desarrolla una mejor reputación corporativa<sup>10</sup>.
- c) Servicio en un triple sentido, como la extensión de la producción docente y universitaria, (extensión académica), o representación y presentación de las interpretaciones y exhibiciones de creaciones de autores (extensión artístico-cultural), o la extensión de servicios tales como consultoría, asesoría, universidad en línea, publicaciones, comunicación y presencia en medios, *alumni*, etc. Formas de expandir y transferir conocimiento, formación y regeneración social, cultura,

<sup>6</sup> Manuel García Guatas, *Orígenes y circunstancias de la extensión universitaria en España* (Zaragoza: Universidad de Zaragoza, 1998).

<sup>7</sup> Algunos ejemplos normativos en España serían el de la LOMLOU (Ley Orgánica de Modificación de la Ley Orgánica de Universidades), 2002 y 2007, artículos 1, 33 y 93, señalando cómo la Ley recoge la responsabilidad de las universidades en materia de la difusión de la Cultura. En el art. 93 se afirma “es responsabilidad de la Universidad conectar al universitario con el sistema de ideas vivas de su tiempo. A tal fin, las universidades arbitrarán los medios necesarios para potenciar su compromiso con la reflexión intelectual, la creación y la difusión de la cultura. Específicamente, las universidades promoverán el acercamiento de las culturas humanística y científica y se esforzarán por transmitir el conocimiento a la sociedad mediante la divulgación de la ciencia”.

<sup>8</sup> Parodi Álvarez, “Universidad Y Cultura”, 27-49.

<sup>9</sup> Margaret Sheen, “Barriers to scientific and technical knowledge acquisition in industrial R&D”, *R&D Management* 22 (1992): 135-143; Ben Martin y Henry Etzkowitz, “The origin and evolution of the university species”, *Vest* 13, no. 3 (2000): 7-32.

<sup>10</sup> Allan Gibb, “The enterprise culture and education: understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals”, *International Small Business Journal* 11, no. 3 (1993): 14-34; Confederation of British Industry, *The Voice of Business: Business and Higher Education Promoting effective collaboration*, Confederation of British Industry (London: CBI, 2003); David Stiles, “Higher Education Funding Council (HEFC). Methods in the 1990s: National and Regional Developments and Policy Implications”, *Public Administration* 80, no. 4 (2002): 711-731; Gallart Jordi Molas, “Definir, quantificar i finançar la tercera misió: un debat sobre el futur de la Universitat”, *Conoixement i Societat* 7 (2005): 6-27; Bueno Campos, “La Tercera Misión de la Universidad”, s.p.

capacidad reflexiva y creativa, multidisciplinariedad y pluralidad de visiones<sup>11</sup>. Difusión, comunicación y servicio.

d) O también la idea de “universidad emprendedora”, como agente de innovación, que comercializa tecnológicamente los recursos universitarios de la docencia, la investigación y otras actividades de formación continua, para el desarrollo económico y social de su entorno; “conocimiento para el crecimiento”, subrayando su naturaleza colaborativa con los demás agentes del sistema, subrayando la perspectiva científica y técnica, no necesariamente científica y humanística<sup>12</sup>.

La denominada “tercera misión” de la Universidad (junto a docencia e investigación, la de la difusión de la cultura y transferencia del conocimiento), y a su articulación desde diferentes conceptos acerca de la “extensión universitaria” es una perspectiva especialmente necesaria para el tema que veremos a continuación sobre los espacios de cultura y museos universitarios, dado que hoy en día la cultura aún no es identificada como una de las misiones y responsabilidades principales y esenciales de la Universidad, o más bien se está virando a la perspectiva de “universidad emprendedora” o “universidad empresa”; por este motivo no cuenta todavía con grandes estructuras de apoyo ni presupuesto para su implementación; no suele entrar entre los objetivos de los Planes Estratégicos de la Universidad y por lo tanto tiene financiación escasa; asimismo, los indicadores culturales no son contemplados por los rankings internacionales (supuestamente por su dificultad de medición)<sup>13</sup>, entre otros factores que revelan una situación en la que la difusión de la cultura aún aparece como una marca difusa y menor en el seno de las Universidades, y no como una marca de excelencia y de impacto en la sociedad.

En ocasiones, en las universidades existe un problema de definición y de denominación (de definición en la denominación) de los vicerrectorados, apareciendo el concepto de “vicerrectorado de cultura” en casos muy aislados – aunque deseables –, y de su ubicación efectiva y ejecutiva en las estructuras y los organigramas universitarios<sup>14</sup>.

Las áreas de Difusión Cultural y el Patrimonio en la mayoría de las ocasiones están ubicadas, por ejemplo, junto con deportes (bajo la denominación de Área de Vida Universitaria); otras veces forma parte del proyecto institucional a nivel estratégico, siendo difuminada su gestión, la organización de personal y el presupuesto habilitado; algo que igualmente se refleja en los vicerrectorados que

<sup>11</sup> Pablo Donoso, *Breve historia y sentido de la Extensión Universitaria: perspectivas complementarias* (Chile: Universidad Católica de Chile, 1993).

<sup>12</sup> Bueno Campos, “La Tercera Misión de la Universidad”, s.p.

<sup>13</sup> Se trata de una excusa fácil, ya que actualmente se están realizando mediciones en las Universidades sobre aspectos culturales, véase por ejemplo, el Congreso “*Building Museum Reputation*”, Universidad de Navarra 2019. Temas abordados en cuatro bloques temáticos. “En el primero, titulado *Una vuelta de 360° a la reputación de los museos*, tendrán lugar distintos encuentros, como una mesa redonda donde se debatirá sobre si los museos están preparados para enamorar al público. El segundo bloque subrayará la importancia de la diferenciación y la innovación en este sector, aspectos también vinculados a la reputación. Aquí, además de las conferencias, habrá talleres paralelos sobre proyectos de diferenciación. El tercer apartado se dedicará a las claves sobre buen gobierno, financiación y alianzas institucionales y se analizará el impacto del patrocinio en el trasvase reputacional de los museos a las empresas. Y, por último, se reflexionará sobre la gestión de los intangibles, a través de ejemplos de los considerados mejores museos del mundo. Además, se hablará sobre parámetros de calidad y rankings y cuáles son los indicadores que deberían influir en la medición de la calidad de un museo”. (El Cultural, 29/VII/2019).

<sup>14</sup> Antonio Ariño, “La misión cultural de la universidad”, *Debats* 131, no.2 (2017): 80-102.

engloban muchas áreas muy diferentes entre sí (donde se incluye el de Extensión Universitaria), que cuentan con unas denominaciones que engloban contenidos dispares y dispersos. Por esta misma razón, la cultura y el patrimonio siguen siendo periféricos –y casi prescindibles– en la acción de gobierno de la Universidad<sup>15</sup>. Sin embargo, estas áreas se demuestran como una necesidad enraizada en la tercera misión de la Universidad, como ya ha sido argumentada<sup>16</sup> con apoyo en uno de los ejemplos de la historia reciente de España: el Museo Pedagógico Nacional. Educación y Cultura, docencia e investigación, difusión de la cultura y del patrimonio con fines educativos, todas estas funciones de la universidad deberían contar con presupuesto suficiente y significativo para cumplir su tercera misión; igualmente deberían ser tenidos en cuenta en los rankings y estudios de impacto social; e igualmente se demuestra urgente la concienciación de sus posibilidades al servicio de la comunidad universitaria y ciudadana en general.

Todo ello muestra cómo la difusión de la cultura y del patrimonio en las Universidades sigue hallándose aún en el ámbito de la indefinición, como se refleja igualmente en los principales rankings globales, los cuales contemplan fundamentalmente las dimensiones investigadora y de transferencia del conocimiento, y posteriormente la docente-académica, pero en general no tienen en cuenta la difusión de la cultura, excepto algunos como el ranking CYD (que recoge las actividades de los tradicionales vicerrectorados de extensión cultural) o el estudio “Universidad en Cifras” (que no es un ranking como tal todavía)<sup>17</sup>.

Por esta razón, no se tiene –hoy por hoy– un liderazgo cívico, ante los ciudadanos y con los ciudadanos, ni ante la sociedad y con la sociedad, desde el ámbito de la cultura en las Universidades. No es –hoy por hoy– la Universidad un agente de innovación socio-cultural ni un marco de debate a futuro en el seno del cuerpo social. Y debería poder serlo. La cultura debe luchar aún y combatir el tópico negativo asociado a ella de ser un gasto poco útil para la Universidad (siendo su tercera misión la difusión de la cultura). En este sentido, nos unimos a la queja de Nuccio Ordine:

“Si dejamos morir lo gratuito, si renunciamos a la fuerza generadora de lo inútil, si escuchamos únicamente el mortífero canto de sirenas que nos impele a perseguir el beneficio, sólo seremos capaces de producir una colectividad enferma y sin memoria que, extraviada, acabará por perder el sentido de sí misma y de la vida. Y en ese momento, cuando la desertificación del espíritu nos haya ya agostado, será en verdad difícil imaginar que el ignorante *homo sapiens* pueda desempeñar todavía un papel en la tarea de hacer más humana la humanidad”<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Parodi Álvarez, “Universidad y cultura”, 27-49.

<sup>16</sup> Javier Mateo de Castro, “El Museo: Un Espacio Educativo Para La Igualdad Social. El Caso pionero del Museo pedagógico Nacional en España (1882-1941)”, *El Futuro del Pasado* 8 (2017): 83-120; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, “Programa Campus de Excelencia Internacional” (2009), consultado el 20 de septiembre de 2019: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/general/educacion/0/cei/cei-2009.html>; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, “Programa Campus de Excelencia Internacional”, consultado el 20 de septiembre de 2019: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/general/educacion/0/cei/cei-2009.html>; Molas Gallart, “Definir, quantificar i financar la tercera misio”, 6-27.

<sup>17</sup> Parodi Álvarez, “Universidad y museo”, 27-49.

<sup>18</sup> Nuccio Ordine, *La utilidad de lo inútil* (Barcelona: Acantilado, 2013).

Se ha perdido el sentido de dónde surge el mandato de la tercera misión universitaria, ya que en ocasiones la Universidad llega a suplir lo que no hacen otras instituciones, y a esto se une la necesidad de respetar y cumplir el mandato legal de la Universidad como servicio público. La Universidad debe producir cultura científica, cultura crítica, cultura imaginativa y creativa; insistiendo en la necesidad de no perder los referentes, lo que sin duda habrá de ayudar en la tarea de desarrollar un ámbito de definición (y de acción) coherente y eficaz.

### 3. La gestión de la cultura en la Universidad

Una de las necesidades que se presentan en el día a día de la gestión de la cultura en la universidad es la creación de un grupo de trabajo transversal que estudie y trabaje esta problemática común de las Universidades, y la indefinición de las áreas de Difusión de la Cultura y Patrimonio; para que se trasladen sus conclusiones y propuestas a los organismos reguladores universitarios (por ejemplo, la SEP, FIMPES y ANUIES en el caso de México). En otros casos, se han ido rigiendo por la Ley de Autonomía Universitaria, que dependen de los Ministerios de Educación y Cultura o Secretarías de Cultura o Educación propios de cada país, desde los que se gobiernan las Universidades.

Se trata de crear, difundir, fomentar la cultura y el patrimonio universitarios adaptando la gestión a las demandas de la sociedad; manteniendo lo que funciona y es eficaz (equipos, programas, áreas), dando respuesta a nuevas demandas y adaptándose al terreno, atrayendo al cuerpo social, con la vista puesta en todos los públicos, pues se trabaja desde la convicción de la función social de la Universidad. Es urgente diseñar estratégicamente, cuidar y potenciar el ámbito de la participación, de la interacción Universidad-Sociedad, de las sociedades participativas, y en la transferencia del conocimiento.

Otros retos en este sentido son la profesionalización de los gestores culturales en las universidades para el desarrollo, entendiendo desde la Universidad la cultura y el patrimonio como una herramienta del desarrollo social. Se debe subrayar el papel de la cultura como vehículo educador del ciudadano y el protagonismo de la Universidad en este sentido como actor clave.

Se nos ofrece la oportunidad hoy en día, de que la Universidad llegue a encontrar su propio espacio en el ámbito de la cultura dentro del campo de interacción entre Universidad y Sociedad<sup>19</sup>. En este sentido, resulta necesario que en las Universidades se desarrollen Planes Estratégicos de Cultura y Transferencia de Conocimiento, buscando como objetivo el desarrollo de programas y estrategias culturales adaptadas a esta definición y esos valores, junto con el seguimiento del marco internacional establecido por la Agenda 2030 que fija los objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (2018), y por la Agenda 21 de la Cultura (2004), aprobada por ciudades y gobiernos locales de todo el mundo comprometidos con los derechos humanos, la diversidad cultural, la sostenibilidad, la democracia participativa y la generación de condiciones para la paz<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Parodi Álvarez, "Universidad y museo", 27-49.

<sup>20</sup> "Plan Estratégico de Cultura 2018-21", Ayuntamiento de Vitoria Gasteiz (2018).

#### 4. El museo universitario y la necesidad de los Planes Estratégicos de Cultura en la Universidad

Del análisis de los antecedentes de la cuestión que se propuso en el epígrafe anterior se impone una conclusión: la necesidad de la planificación estratégica en el ámbito de la difusión de la cultura y del patrimonio, un ámbito muy específico y muy diferente de otros contextos más fácilmente cuantificables en su acción dentro de las Universidades<sup>21</sup>. Una planificación estratégica que incluya los museos y espacios culturales universitarios.

Los museos universitarios se definen como aquellas instituciones que, además, dependen o están asociados a universidades o instituciones de educación superior y se ocupan por proteger el patrimonio a cargo de las mismas (ICOM). Tienen su Comité específico dentro de ICOM, UMAC (University Museums and Collections). Al surgir y desarrollarse dentro de instituciones de educación superior, los museos universitarios tienen sus propios sistemas de percepción, acción e interacción en el marco institucional de dichas organizaciones<sup>22</sup>. Asimismo, las normativas, la documentación del patrimonio universitario, y las tipologías de colecciones y museos existentes en la actualidad son muy variadas, porque dichos museos constituyen una tipología peculiar, caracterizados por la riqueza de sus colecciones así como por su papel en la investigación y docencia junto a la difusión de su conocimiento, en ocasiones restringido a la comunidad universitaria, pero con grandes posibilidades de una mayor y mejor proyección al resto de la sociedad<sup>23</sup>.

Se vincula a ellos el papel fundamental de la docencia, investigación y difusión de la cultura, de la museografía y educación<sup>24</sup> por múltiples autores; así como también se ha abordado la necesidad de darles una mayor visibilidad definiendo su papel en la nueva situación social, política y económica<sup>25</sup>. Los museos universitarios forman parte de la marca de excelencia de las Universidades, cuando pueden desarrollarse con el apoyo institucional, creando *clusters* de patrimonio cultural, como es el ejemplo propugnado por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España<sup>26</sup>, siendo conscientes de su peculiar marco conceptual e institucional.

Difundir cultura y transferir conocimiento, incidir, transformar e influir en la sociedad, en el mundo de las artes desde la Universidad significa liderar el sector desde aquellas con conocimiento e investigación (excelencia académica) y vincular a los profesionales de la cultura a alto nivel desde su mismo nivel en los museos y espacios de cultura universitarios, desarrollando lazos y sinergias para la docencia, investigación y difusión de la cultura (por ejemplo: vinculación con directores de museos, directores de orquestas, gestores de música, teatro, danza, cine, secretarios

<sup>21</sup> Ariño, "La misión cultural de la universidad", 80-102.

<sup>22</sup> Beatriz Rodríguez Arroyo, "Identidad y sentido: Una alternativa para hacer eficientes a los museos universitarios", *Razón y Palabra* 90 (2015): 204-222.

<sup>23</sup> María Teresa Marín Torres, "Los museos universitarios en España: hacia una mayor visualización y difusión", *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada* 49 (2018): 89-108.

<sup>24</sup> Begoña Alfageme González y María Teresa Marín Torres, "Uso formativo de los museos universitarios en España", *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales* 11 (2006): 263-286.

<sup>25</sup> Isabel García Fernández, "El papel de los museos en la sociedad actual: discurso institucional o museo participativo", *Complutum* 26, no. 2 (2015): 39-47; Elena Vozmediano, "Los museos en la Universidad, a examen", en *El Cultural*, 8 de enero de 2016, consultado el 25 de septiembre de 2019: <https://elcultural.com/Los-museos-en-la-Universidad-a-examen>

<sup>26</sup> MECD, "Programa Campus de Excelencia Internacional", s.p.



de Cultura, directores generales de Cultura de la administración pública y privada, presidentes y directores de fundaciones e instituciones culturales, curadores, conservadores, investigadores, restauradores, coleccionistas, artistas, etc.).

Cuando empezamos a analizar el compromiso por la cultura y su difusión en la universidad, surgen los debates actuales en torno al problema de la banalización<sup>27</sup> y mercantilización del sector cultural: las dificultades a la hora medir el impacto socioeconómico de la cultura y el impacto socioeconómico de la Universidad: ¿cómo medir los resultados/el impacto de los productos culturales de la Universidad?

Pueden resultar de ayuda en este sentido los Estudios de economía de la cultura, y de poética de la cultura (además de su racionalidad económica), que se muestran pertinentes porque la razón económica no es la razón exclusiva de todo, sino más bien lo es el desarrollo integral de las personas. La Universidad es productora de capital cultural, frente a otros espacios intelectuales e ideológicos tópicos como el que sigue considerando a la cultura como un marco secundario, o subraya el gap entre comunicación y cultura, que es necesario romper.

Por lo tanto, las instituciones universitarias deben ser conscientes de lo necesario que resulta diseñar un Plan Estratégico de Cultura de la Universidad junto a un Plan Estratégico de Patrimonio de la Universidad (o uno que englobe el otro), considerando imprescindible la vía de la cooperación entre la Universidad y el ámbito privado (empresarial), de cara a la recuperación de patrimonio cultural y de dinamización de los programas culturales; por ejemplo, a través de las Cátedras especiales (de financiación privada), como vehículo de interacción entre la Universidad y el empresariado privado, o de las donaciones de Colecciones con sentido de trascendencia para la educación de muchas generaciones de alumnos y docentes en la Universidad, así como para la formación de públicos externos al universitario.

El acceso al conocimiento desde el arte, la cultura y los museos tiene una ventaja: se trata de un acercamiento de tipo poético y simbólico, más permeable que la percepción de los datos científicos al gran público. Por eso resultan “lugares” perfectos para propugnar cambios de paradigma, nuevos modelos, otras vías. A través de los imaginarios propuestos en los espacios culturales y museos, se pueden catalizar y promover cambios profundos en la sociedad. Con palabras de Pamuk, “los museos de verdad son los sitios en los que el tiempo se transforma en espacio”<sup>28</sup>.

Para no caer en lo que criticaba duramente el filósofo Theodor W. Adorno contra los museos tradicionales, desconectados de las sociedades a las que se debían, el museo y espacios de cultura universitarios deben abordar los temas de debate social y servir de análisis y estudio de éstos. El escrito, titulado *Museo Valéry-Proust*, identificaba el sinsentido de los museos en las sociedades democráticas contemporáneas, bien por su concepción originaria, bien por las funciones derivadas de esta y que hasta entonces venían desarrollando las instituciones museísticas<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Martha Nussbaum, *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las Humanidades* (Madrid: Katz, 2010). La autora propone el regreso a las Humanidades (filosofía, retórica, poética, artes) para educar ciudadanos empáticos, conscientes de sus vulnerabilidades y solidarios.

<sup>28</sup> Orhan Pamuk, *El Museo de la Inocencia* (Madrid: Mondadori, 2008).

<sup>29</sup> Theodor Adorno, *Crítica de la cultura y sociedad* (Madrid: Akal, 2008), 159-169. “La palabra *museal* tiene en alemán un matiz desagradable. Se refiere a objetos con los que el observador ya no tiene una relación viva y que están muriendo. Estos objetos son conservados más por consideraciones históricas que por necesidad actual.

En las Universidades, es urgente la necesidad de crear conciencia patrimonial y de buscar la eficacia a largo plazo en la sensibilización y el trabajo sobre el Patrimonio (Histórico-Artístico, Arquitectónico, Bibliográfico, etc.), incidiendo en la necesidad de trabajar en red y de forma colaborativa, homogeneizando criterios de actuación dentro y fuera de la Universidad (en el ámbito interno de cada universidad y en el ámbito de la cooperación interuniversitaria), porque supone un factor de debilidad el hecho de que no exista una conciencia plena de que el Patrimonio Universitario es patrimonio común, al servicio de la comunidad universitaria y de la sociedad, y del que la Universidad es responsable.

#### **4.1 Para un diagnóstico eficaz de la cultura y los museos o espacios culturales en las Universidades**

Se hace necesario plantear un itinerario para el diagnóstico sobre cultura y museos universitarios, basado en los siguientes puntos:

- a) Identificar potencialidades y debilidades específicas de las estructuras a nivel institucional que hoy en día existen: Vicerrectoría de Cultura, Difusión Cultural, Líder de Proyectos Culturales, Dirección del Museo de la Universidad y Dirección de cada área de Arte y Cultura en cada campus(es).
- b) Para ello deberán realizarse un Análisis 360° encuestando a los responsables de las áreas<sup>30</sup> y a los alumnos de cada campus<sup>31</sup>.
- c) Deberán llevarse a cabo reuniones inter-áreas para tratar los temas transversales identificados en los grupos sectoriales o temas comunes, así como aquellos que mayor debate han suscitado.
- d) Deberán recabarse diferentes y novedosos puntos de vista en torno a políticas culturales a nivel internacional, a fin de contar con ideas para la fase de diseño del plan.
- e) Deberán promoverse cursos y seminarios de formación para los gestores y equipos de los Departamentos de Arte y Cultura; así como reuniones intercampus para implementar los objetivos generales de este Plan Estratégico de Cultura y de Patrimonio.

#### **4.2 Objetivos Generales de Plan Estratégico de Cultura y Patrimonio en las Universidades**

Se proponen unos cuantos, que pueden servir de referente para la aplicación a cada universidad concreta:

- a) Fomentar oferta cultural de calidad: Conseguir la máxima calidad en las ofertas culturales de cada campus, que estén alineadas en su contexto temático con el marco

---

El museo y el mausoleo no están unidos solo por una asociación fonética. Los museos son como panteones de obras de arte. Dan testimonio de la neutralización de la cultura”.

<sup>30</sup> María Molina León, *Encuestas de Gestión de la Cultura (para profesionales y personal docente) y Encuesta de Habilidades Culturales (para alumnos y personal no docente)* (Ciudad de México: Universidad Panamericana, 2017).

<sup>31</sup> María Molina León, *Encuesta de Habilidades Culturales (para alumnos y personal no docente)* (Ciudad de México: Universidad Panamericana, 2017).

internacional antes señalado de la Agenda 21 de Cultura y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aspirando a la excelencia de los nuevos proyectos y, al mismo tiempo, poner los medios necesarios para posibilitar el acceso universal a la cultura, mediante la conservación y difusión del patrimonio de la Universidad, la mejora de los equipamientos y la modernización tecnológica en la gestión cultural, así como del lanzamiento de programas anuales de calidad cultural.

Nussbaum<sup>32</sup> ha expuesto la necesidad de conquistar de nuevo la empatía y la ciudadanía solidaria reaprendida en los clásicos de la literatura y de la filosofía, y en general de las humanidades. Propone el regreso a las Humanidades (filosofía, retórica, poética, artes) para educar ciudadanos empáticos, conscientes de sus vulnerabilidades y solidarios; algo que no deja de ser necesario e interesante también para la formación de los directivos en *management* y en cultura.

Podríamos afirmar desde este presupuesto, que la aparente inutilidad se revela de todo punto utilísima para adquirir conocimiento, buena praxis, liderazgo moral y de pertenencia a través de la cultura. Aprendizaje y *emprendizaje* a través de las humanidades y de las artes. Acudir a los ejemplos de la historia de las artes y de la cultura para retomar una nueva sensibilidad hacia la mejora continua de la sociedad.

Lo primero que se hace necesario es la profesionalización en *management* de los gestores y directores culturales de estos museos, además de su cualificación investigadora y docente. Se necesitan nuevos líderes culturales educados en el impacto transformador social y en la eficiencia: para generar espacios culturales y museos que generen conocimiento y reconocimiento del espectador, que proporcionan servicio global<sup>33</sup>. Museos y Espacios Culturales en la Universidad que sean más sociales, más incluyentes, más resilientes, más tecnológicos y más ecológicos. Deben realizarse estudios de público, para fidelizar visitantes, así como programas públicos, para generar comunidad y pertenencia, etc.

Es pertinente la creación de departamentos de Desarrollo, Operaciones, Marketing para crear nuevos foros de excelencia cultural y de captación de recursos y de autofinanciación. Medir de diferentes formas la calidad del servicio que se ofrece y la importancia del producto ofrecido. Es urgente la necesidad de trabajar indicadores de calidad del servicio, recurriendo a *Big Data* y empresas culturales para hacer investigación de calidad. Subrayar la finalidad de la educación y el conocimiento. Plantearse los espacios culturales y museos como lugares de mejora de los ciudadanos y de fomento de ciudadanía, lugares de transformación de la sociedad: de generación de agentes activos. Centros de cultura como lugares de crecimiento personal, de ética y de contemplación bien gestionados.

b) Promover alianza social por la cultura: liderar un compromiso conjunto entre la Universidad y la sociedad civil en materia cultural, que haga de la cultura una prioridad social, asumiendo su importancia como factor esencial de desarrollo y bienestar. Así, partiendo de la necesidad de cooperación entre los campus, áreas de Arte y Cultura, Escuela de Bellas Artes e instituciones, ciudadanos y los diversos sectores implicados en la creación, queremos fomentar el convencimiento de que la salvaguarda de los intereses de las artes y de la cultura no debe ser un asunto

---

<sup>32</sup> Nussbaum, *Sin ánimo de lucro*.

<sup>33</sup> Miguel Lopez Remiro, "Nueva formación para los futuros líderes de la gestión", *Harvard Deusto Business Review* 261 (2016): 6-18.

exclusivo de las instituciones públicas, sino que el tejido social en su conjunto debe implicarse y participar en nuestra cultura. Contribuir al desarrollo local y a la economía de la cultura en las comunidades donde se encuentran las sedes de la Universidad.

c) Impulsar la actividad creadora: mejorar las condiciones para promover la creación contemporánea y la innovación intelectual, como elementos necesarios para el mejor desarrollo de la Universidad y de la sociedad, creando un medio estable para sus agentes creativos que les permita desarrollar permanentemente su capacidad y favorezca sus espacios y la mayor visibilidad de su creación.

d) Extender la cultura. Crear redes interuniversidades y más allá de nuestras fronteras: Para la riqueza multicultural de nuestro país es fundamental la necesidad de reforzar la imagen internacional como potencia y referencia cultural de primera magnitud, mediante la promoción internacional de nuestro patrimonio y de nuestros talentos creativos, impulsando, a partir de las relaciones interuniversitarias (con los objetivos fundamentales de la docencia, investigación y difusión de la cultura), la coordinación en una estrategia única de acción cultural exterior.

## **5. ¿Cómo conseguir que los museos universitarios sean lugares de visibilidad, verosimilitud versatilidad y viabilidad de la cultura?**

El proceso que ya denunció Adorno de neutralización de la cultura y pérdida de su capacidad crítica<sup>34</sup>, en confrontación con la postura de la Ilustración, que se manifestó –entre otros ejemplos- en museos como condensadores de imaginarios simbólicos de la neutralidad en el tecnocapitalismo, o más bien en escenarios vacíos no revisitables ni reinterpretables, ha de encontrar de nuevo en los museos universitarios un lugar idóneo para potenciar “las cuatro v”<sup>35</sup>, que facilitan ser unos espacios culturales y museos para todas las personas: visibilidad, verosimilitud, versatilidad y viabilidad de la cultura en el siglo XXI.

En 1939 el MoMA<sup>36</sup> logró convertir su espacio en lugar de reflexión pseudocrítica, propia de la necesidad actual de encontrar respuestas a través de nuevos relatos culturales y museísticos; y se trata de continuar ese propósito y ese camino abierto.

Visibilidad, con aportaciones que hagan reales los proyectos simbólicos culturales a escala global sin adoptar posturas inocuas o neutrales, apoyados por el elemento digital (realidad aumentada, visibilidad global, inteligencia artificial,

<sup>34</sup> Theodor Adorno, *Prismas. La crítica de la cultura y la sociedad* (Barcelona: Ariel, 1962), 189-190. La posición de Valéry presentaba acentos resueltamente conservadores en cuestiones de cultura “(...) No hay más reacción posible que la que Valéry considera como sombra general y de principio del progreso de dominio material de cualquier tipo: la superficialidad creciente. El arte se hace según el asunto de educación y de información, Venus se convierte en documento; y, en asuntos de arte, la educación le parece una derrota”. También puede verse el comentario de Mateu Cabot, “La crítica de Adorno a la cultura de masas”, *Constelaciones* 3 (2011): 130-147.

<sup>35</sup> Conversación con Jose María Lassalle, ex Secretario de Cultura y de Agenda Digital en Gobierno de España sobre el museo hoy.

<sup>36</sup> MOMA, “A Modern Museum: The 1939 Goodwin/Stone Building, 1989”, consultado el 15 de septiembre de 2019: <https://www.moma.org/calendar/exhibitions/2129>

alcance digital de audiencias), y que disponga de un plan de objeto inteligente que considere dentro de sus fines administrar, proyectar e interpretar datos. Desde el punto de vista logístico y operativo, debe ser consciente de que su espacio es del público, y debe facilitar esta dinámica democratizadora a través del diseño y planificación de experiencias, con la accesibilidad que permiten la red *wifi*, los *smartphones*, etc. para el lograr el alcance libre a la información sobre patrimonio, contextos y contenidos extras a las exhibiciones. Ser capaces de diseñar las herramientas necesarias para abrir los museos al público hacia adentro y hacia afuera de la institución universitaria.

El museo y el espacio cultural considerado como gran interfaz, como membrana en permanente dinamismo para mantener despiertos los relatos. Algunos ejemplos que ya ponen esto en práctica serían: el Museo Nacional de Antropología (Ciudad de México), Exposición sobre El Códice Maya con recursos de realidad aumentada; la promoción del acceso libre a catálogos e inventarios en red (Google Arts Project, por ejemplo); en la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando de Madrid, y su aplicación de la Inteligencia Artificial para facilitar la visita del museo; en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid, el uso de Big Data y el Guernica; o la programación y generación de contenidos al alcance de cualquiera a través de Podcasts de radio *online* descargables: Programa semanal #MuseosConTeleobjetivo dentro de MediaLabUP, en la Universidad Panamericana. (Podcasts para difusión al gran público en redes sociales con los *hashtags* #ILoveAudiences, #ArtSpeak, #ArtPills, junto a los podcasts o micro espacios descargables) (fig. 1).



Figura 1: La Dra. María Molina, Directora del Programa de Radio #MuseosConTeleobjetivo, de MediaLab\_UP, con el Director del Museo Nacional de Antropología, Dr. Antonio Saborit, y con la Conservadora General de Palacio Nacional, Mtra. Lilia Rivero Weber, en la Universidad Panamericana, Ciudad de México, en los estudios de radio (2017). Fuente: autora.

El programa de MediaLabUP, #MuseosConTeleobjetivo<sup>37</sup>, hasta la fecha ya cuenta con 75 entrevistas realizadas a Directores, Curadores, Conservadores e Investigadores de Museos de la Ciudad de México e internacionales. Su objetivo es

<sup>37</sup> Medialab Up, *MuseosConTeleobjetivo*, de MEDIALAB UP, disponible en streaming, <https://itunes.apple.com/mx/podcast/museos-con-teleobjetivo/id1419661659?mt=2>

dar a conocer los museos por dentro, haciendo un zoom sobre su actividad. Sensibilizar a la comunidad universitaria, docente y administrativa. Difundir al gran público cómo son los museos en la distancia corta. Se trata de uno de los tres programas monográficos de radio sobre museos del mundo, logra cuidar a las audiencias y públicos ofertando información actualizada, y visibiliza y difunde el museo universitario a través de episodios descargables (fig.2).

El Canal YouTube institucional Museo Universidad Panamericana. Programas audiovisuales descargables<sup>38</sup>. Hasta la fecha, se han realizado tres programas especiales por el Día Internacional de los Museos/ICOM, participando en el debate internacional en torno a los museos y su complejidad: sobre lo indecible, o lo interconectado, o la memoria para el futuro propuestos. Entrevistas a Directores de Museos invitados al Museo Universidad Panamericana, que consiguen trabajar en red entre Museos y compartir experiencias, vinculándose entre sí, al servicio de la ciudadanía y de la comunidad universitaria.



Figura 2: Grabación del Programa de Televisión en MediaLabUP por el Día Internacional de los Museos 2019. Asisten: Directora del Museo del Templo Mayor, Director del Museo de Bellas Artes, Directora del Museo Nacional de las Intervenciones y Directora del Museo Universidad Panamericana, Ciudad de México. Fuente: autora.

Verosimilitud, para lograr aportar relatos coherentes que supongan reinterpretación de contextos históricos y sociales, así como de imaginarios estéticos, a través del condensamiento de experiencias desmaterializadas, y su vinculación con la corporeidad de los objetos mostrados. En los espacios de cultura y museos universitarios se debe huir de la rememorización únicamente historicista con criterios cronológicos titánicos, para difundir al gran público la investigación de excelencia potenciada y desplegada en las Universidades. El museo y los espacios culturales vistos como conversación, huyendo del museo como conocimiento parcial y distorsionado o fragmentado. Algunos ejemplos serían la *open gallery* de Google o el museo imaginario de Malraux<sup>39</sup>. Se trata de poder ofrecer desde los museos universitarios un relato más complejo de nicho temático, generar relatos críticos y

<sup>38</sup> Programas de televisión descargables desde el canal institucional de YouTube de la Universidad Panamericana.

<sup>39</sup> André Malraux, *Le Musée Imaginaire Of World Sculpture* (Buenos Aires: Emecé, 1947).

diferentes relatos estructurales. El atrevimiento de Deleuze<sup>40</sup> de afirmar que, “ser artista es un acto de resistencia en sí”, como objetivo guía que nos debe llevar a replantear y repensar el museo como institución desde la que abrir la cultura a los públicos.

Otra propuesta interesante sobre esta urgencia de verosimilitud de la cultura que se debe trabajar en las Universidades sería, por ejemplo, la puesta en marcha de grupos de investigación, para hacer públicos y compartir los resultados sobre cuestiones de debate actuales: véase el Proyecto de Investigación “Mujeres artistas mexicanas olvidadas en la Historia del Arte. Revisión de discursos y contenido, rehabilitación de su ciudadanía y su presencia como agentes políticos. Relato transversal de reinterpretación y verosimilitud del protagonismo de la mujer artista en la historia del arte. Revisitar la historia y los relatos propuestos”<sup>41</sup> (fig.3).



Figura 3: Carteles expositivos del Proyecto de Investigación financiado con fondos FIUP 2019 “Mujeres artistas mexicanas olvidadas en la Historia del Arte”, 2019. Fuente: autora.

Versatilidad, que consiga en los espacios culturales y museos universitarios esa idea de Duchamp del prototipo creado entre 1936 y 1941 como “museo portátil” con reproducciones en miniatura de obras de arte metidas en una maleta. Exposiciones transportables, no adheridas a lugar o museo en particular, y por lo tanto, totalmente accesibles. Esta idea conecta con el discurso digital del museo del siglo XXI, en su versión de museo universitario que lo hace global y accesible a todos, incluso le da capacidad de expandirse, recuperando lugares públicos como museos en la calle.

<sup>40</sup> Gilles Deleuze, “¿Qué es un acto de creación?”, marzo de 1987, YouTube, compartido por “Los Dependientes”, [https://www.youtube.com/watch?v=dXOzcexu7Ks&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=dXOzcexu7Ks&feature=emb_title)

<sup>41</sup> Esta investigación ha sido financiada por la Universidad Panamericana a través del fondo “Fomento a la Investigación UP 2019”, bajo el código UP-CI-2019-COM-MEX-13.



Supone la combinación de registros en la información del museo, trabajo interdisciplinar que se difunda junto con la colección plástica, los archivos, los diversos soportes de investigación y los hallazgos de laboratorios especializados de restauración y conservación. El museo como conversación, huyendo del museo como conocimiento parcial y distorsionado.

Poder ofrecer desde los museos universitarios un relato más complejo y a la vez versátil en diferentes formatos, que nos debe llevar a replantear y repensar el museo como institución desde la que abrir la cultura a los públicos.

Se refieren aquí algunos ejemplos: el Proyecto Transformando Raíces, Xochimilco, CDMX (2019), que consiste en la recuperación de espacios públicos a través del arte y del deporte, creando “museos expandidos” (fig. 4). Implica una curaduría fuera de los muros y de los continentes museísticos. Crear y generar de nuevo ciudadanía, comunidad, accesibilidad para todos de la cultura y experiencia del arte. Colaboración interdisciplinar. Liderazgo de las instituciones culturales, locales y regionales en la transformación hacia la sostenibilidad, entendida también como desarrollo cultural.



Figura 4: Museo Expandido. Proyecto *Transformando Raíces*, Prolongación de San Marcos, Xochimilco, Ciudad de México, 2019. Fuente: autora.

También otro ejemplo sería la construcción ya iniciada del Nuevo Campus Ciudad UP, con el nuevo edificio del Museo Universidad Panamericana en Bosque Real (Huixquilucan, Estado de México) y la implementación y colaboración con el Área de Cultura Gobierno Huixquilucan, alianzas sector privado con gobiernos y corporaciones locales, para influir positivamente en la sociedad.



Versatilidad, asimismo, es crear, desde los museos y espacios de cultura universitarios, formatos y ayudas didácticas para la evaluación de exposiciones y/o estudios de públicos, cuyas conclusiones nos dirijan a ser espacios de todos, como servicio público.

Viabilidad, que facilite la no fragmentación de los relatos y la autonomía creativa, apoyado en un código de buenas prácticas, donde estén presentes los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2004), las desgravaciones fiscales por mecenazgo, la democratización cultural que supone el micromecenazgo aplicado a los museos, las asociaciones de amigos y patronatos de museos universitarios, el prestigio de museo no basado en estrés cuantitativo (números de visitantes y asistentes así como precio de entrada), sino que se pueda conseguir la colaboración público-privada, el *networking* para el intercambio de colecciones nacionales e internacionales de otras instituciones universitarias o no, y las donaciones de patrimonio a las universidades con el fin de trascender, sabiendo que se dedicarán plenamente a la conservación, difusión, investigación y docencia de la cultura a miles de generaciones. Algunos ejemplos:

La aplicación transversal en cuanto a la difusión de la cultura y desde los espacios culturales y museos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de manera que los museos universitarios y espacios de cultura en la Universidad sean lugares inclusivos, seguros, resilientes, igualitarios. “los museos son lugares de debate sobre los retos más apremiantes en materia de identidad y democracia y son instituciones líderes en la sociedad civil y la ciudadanía activa.” Tiene repercusiones educativas importantes y desempeñan un papel vital a la hora de derribar divisiones sociales. Su contribución a las economías locales y nacionales y al bienestar común es muy importante (...). Los centros y museos de ciencias de todo el mundo ya participan a través de eventos o programas y contribuyen a los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) declarados por las Naciones Unidas<sup>42</sup>.

La creación y gestión de Patronatos público-privados de apoyo a los museos universitarios. Por ejemplo, la Fundación UP-IPADE, la Asociación de Amigos del Museo (Museo Universidad Panamericana), propiciar e implementar las donaciones de colecciones a la Universidad y sus museos como oportunidad de trascender a través de la difusión de la cultura y del conocimiento<sup>43</sup>. La gestión cultural sostenible. La viabilidad cultural y de la creatividad. La viabilidad económica, promover la equidad social y el respeto por el ecosistema y el medio ambiente.

“¿Cómo pueden las prácticas artísticas, operando en la coyuntura de instituciones artísticas, activismo y políticas no gubernamentales, desafiar la emergencia de eco-gobernabilidad neoliberal? ¿Cómo puede el arte oponerse a la comercialización de la naturaleza, empaquetada como fuente de recursos económicos, o redireccionar las fuerzas comerciales a favor de caminos

---

<sup>42</sup> Plan Estratégico del ICOM (International Council of Museums) 2016-2022; ICOFOM, “Defining the Museum of the 21st Century: Evolving Multiculturalism in Museums in the United States”, 2018.

<sup>43</sup> María Molina León, “Los Museos Universitarios, guardianes del conocimiento”, *Istmo* 350 (2017): 72-77; Soledad Pérez Mateo, “El coleccionismo en las universidades”, *Imafronte* 15 (2000): 263-290.

alternativos para definir el medio ambiente y la sostenibilidad con un enfoque en la justicia global?”<sup>44</sup>.

En este sentido, el planteamiento del Museo Universidad Panamericana en el nuevo Campus Ciudad UP persigue la sostenibilidad del edificio en programas, en proyectos, en construcción y en mantenimiento. Se trata de un Proyecto ecológico y certificaciones Bosque Real (Huixquilucan, Estado de México): 400,000 m<sup>2</sup> de construcción, de los cuales 230,000 m<sup>2</sup> serán de área académica para atender a 10,000 alumnos, más la capacidad de residencia y hospitalaria, además de los visitantes en el museo y el clúster.

La edificación se está realizando con certificación LEED Platinum, es decir, la mayor categoría de sustentabilidad. Este campus universitario se abastecerá de agua mediante su propio pozo de agua, que no descargará al drenaje ya que reutilizará el líquido, ya que está diseñado para generar el menor impacto ambiental y vial posible; con la construcción de este nuevo campus, se tendrá la posibilidad de recibir de una manera ordenada a los alumnos que no tengan su residencia en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

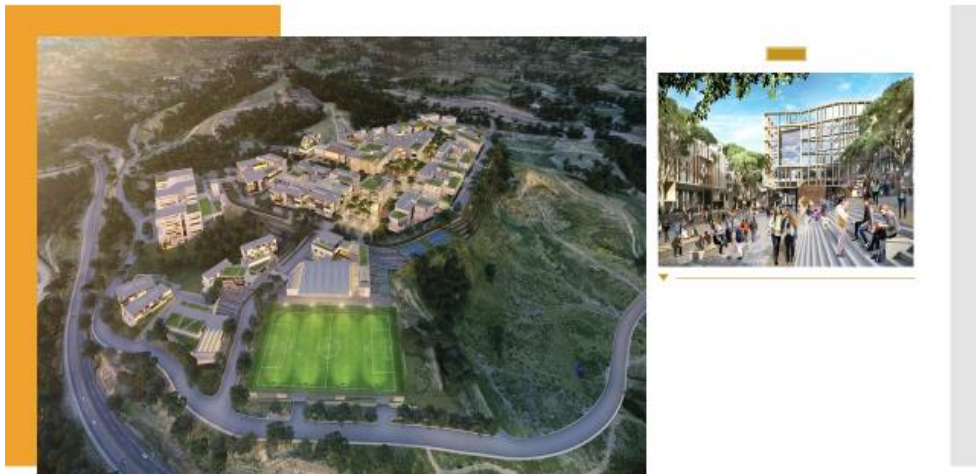


Figura 5: Nuevo Campus Universidad Panamericana, Ciudad UP, Huixquilucan, Estado de México, donde se ubicará el nuevo edificio del Museo Universidad Panamericana. Fuente: autora.

También forma parte de la viabilidad ser consciente de que los espacios culturales, los museos universitarios, el patrimonio también son las personas: trabajadores, administrativos, visitantes. Todo lo que suponga facilitar y potenciar su trabajo, invertir en su cualificación y actualización, además de en investigación aplicada e innovación, repercutirá en el bien del conjunto.

<sup>44</sup> Thomas James Demos, “The Politics of Sustainability: Contemporary Art and Ecology”, en *Radical Nature: Art and Architecture for Changing Planet 1969-2009*, ed. Francesco Manacorda (London: Barbican Art Gallery, 2009) 16-30.

## 6. Conclusiones

Este trabajo pretende hacer un llamado a espacios culturales y museos universitarios para que se planteen de manera normativa y estratégica la responsabilidad de difundir la cultura, y de ser “museos para todos”, desarrollando Planes Estratégicos que incluyan estas “4 v” en su gestión diaria y en su evaluación de desempeño (para ser lugares de visibilidad, verosimilitud, versatilidad y viabilidad de la cultura), con iniciativas que contribuyan a lograr situarse en el mapa ciudadano del siglo XXI, siendo un puente entre la investigación, docencia y difusión de la cultura y la comunidad, recuperando el tejido social y tendiendo la mano a cualquiera que quiera acercarse.

La profundización en el significado de la tercera misión de la Universidad, el mandato de difundir cultura para la transformación social a todos los niveles (institucional, ejecutivo, administrativo, docente e investigador), traerá consigo que los museos y espacios culturales universitarios sean lugares accesibles, logrando conversar desde el museo universitario con las herramientas del S.XXI y logrando que la cultura desde la Universidad sea una herramienta de transformación social y de ciudadanía implicada en la resolución de los problemas actuales. De esta manera, incidirá en la incorporación de nuevas estructuras y profesionales cualificados, así como presupuestos acordes con la realización de los objetivos generales trazados.

La difusión de la cultura en las Universidades, y en su caso, a través de patrimonio mueble e inmueble, histórico y artístico, forma parte del mandato de la Universidad y de su tercera misión desde los primeros tiempos de su existencia. Debe ser tomado en cuenta en la buena gobernanza de la institución universitaria, en su presencia en la sociedad y en su misión de transformación social, al servicio de todos. Con este planteamiento, se persigue finalmente llegar a estas premisas:

Para que el museo y los espacios culturales universitarios sean medios de comunicación socio-afectivos, hay que sensibilizar desde abajo; desarrollar diagnósticos a nivel interno e institucional y desde ahí trazarse unos objetivos generales y particulares de cumplimiento a corto, medio y largo plazo.

Los museos universitarios deben ser lugares donde la mediación cultural es la llave para la transformación de la comunidad universitaria y de la ciudadanía que se acerca y se beneficia también de esta actividad, logrando involucrar a todos los agentes públicos y privados, internos y externos a las instituciones en la consecución de la tercera misión de la Universidad.

## 7. Fuentes y referencias bibliográficas

Adorno, Theodor. *Crítica de la cultura y sociedad*. Madrid: Akal, 2008.

Adorno, Theodor. *Prismas. La crítica de la cultura y la sociedad*. Barcelona: Ariel, 1962.

“Agenda 21 de la Cultura”. Consultado el 20 de septiembre de 2019.

<http://www.agenda21culture.net/>

Alfageme González, Begoña y Teresa Marín Torres. (2006) “Uso formativo de los museos universitarios en España”. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales* 11 (2006): 263-286.

Ariño, Antonio. “La misión cultural de la universidad”. *Debats* 131, no. 2 (2017): 80-102.

- Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. “Plan Estratégico de Cultura 2018-2021”. Consultado el 17 de septiembre de 2019. <http://www.kuturklik.euskadi.eus>
- Boulotaite, Nijole. “University Heritage. An Institutional Tool for Branding and Marketing”. *Higher Education in Europe* 28 (2003): 449-454.
- Bueno Campos, Eduardo. “La Tercera Misión de la Universidad: El reto de la Transferencia del conocimiento”. *MI+D* 41 (2007). <http://www.madrimasd.org/revista/revista41/tribuna/tribuna2.asp>
- Cabot, Mateu. “La crítica de Adorno a la cultura de masas”. *Constelaciones* 3 (2011): 130-147.
- Confederation of British Industry. *The Voice of Business: Business and Higher Education Promoting effective collaboration*, Confederation of British Industry. London: CBI, 2003.
- Consejo Internacional de Museos. “Día Internacional de los Museos”. Consultado el 20 de septiembre de 2019. <https://icom.museum/es/actividades/eventos/dia-internacional-de-los-museos/>
- Deleuze, Gilles. “¿Qué es un acto de creación?”. Conferencia impartida en La Fémis, la Escuela Superior de Imagen y Sonido de París, marzo de 1987 en París. Compartido por “Los Dependientes”, 2 de julio de 2013. [https://www.youtube.com/watch?v=dXOzcexu7Ks&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=dXOzcexu7Ks&feature=emb_title)
- Demos, Thomas James. “The Politics of Sustainability: Contemporary Art and Ecology.” En *Radical Nature: Art and Architecture for a Changing Planet 1969-2009*, editado por Francesco Manacorda, 16-30. London: Barbican Art Gallery, 2009.
- Donoso, Pablo. *Breve historia y sentido de la Extensión Universitaria: perspectivas complementarias*. Chile: Universidad Católica de Chile, 1993.
- García Fernández, Isabel. “El papel de los museos en la sociedad actual: discurso institucional o museo participativo”. *Complutum* 26, no. 2 (2015): 39-47.
- García Guatas, Manuel. *Orígenes y circunstancias de la extensión universitaria en España*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza, 1998.
- Gibb, Allan. “The enterprise culture and education: understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals”. *International Small Business Journal* 11, no. 3 (1993): 14-34. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>
- Lopez Remiro, Miguel. “Nueva formación para los futuros líderes de la gestión”. *Harvard Deusto Business Review* 261 (2016): 6-18.
- Malraux, André. *El Museo Imaginario*. Madrid: Cátedra, 2017.
- Malraux, André. *Le Musée Imaginaire Of World Sculpture*. Buenos Aires: Emecé, 1947.
- Marín Torres, María Teresa. “Los museos universitarios en España: hacia una mayor visualización y difusión”. *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada* 49 (2018): 109-125.
- Marín Torres, María Teresa (ed.). *Quince miradas sobre los museos*. Murcia: Universidad de Murcia, 2002.
- Martin, Ben y Henry Etkowitz. “The origin and evolution of the university species”. *Vest* 13, no. 3 (2000): 7-32.
- Mateo de Castro, Javier. “El Museo: Un Espacio Educativo Para La Igualdad Social. El Caso pionero del Museo Pedagógico Nacional en España (1882-1941)”. *El Futuro del pasado* 8 (2017): 83-120.
- Molas, Gallart Jordi. “Definir, quantificar i finançar la tercera misio: un debat sobre el futur de la Universitat”. *Conoixement i Societat* 7 (2005): 6-27.
- Molina León, María. “Los Museos Universitarios, guardianes del conocimiento”. *Istmo* 350 (2017): 72-77.
- Molina León, María. *Encuestas de Gestión de la Cultura (para profesionales y personal docente) y Encuesta de Habilidades Culturales (para alumnos y personal no docente)*. Ciudad de México: Universidad Panamericana, 2017.

- Molina León, María (2017). *Encuesta de Habilidades Culturales (para alumnos y personal no docente)*. Ciudad de México: Universidad Panamericana, 2017.
- Nussbaum, Martha. *Sin fines de lucro. Por qué la democracia necesita de las Humanidades*. Madrid: Katz, 2010.
- Ordine, Nuccio. *La utilidad de lo inútil*. Barcelona: Acantilado, 2013.
- Ortega y Gasset, José. *Misión de la Universidad*. Madrid: Cátedra, 2015 [1930].
- Pamuk, Orhan. *El Museo de la Inocencia*. Madrid: Mondadori, 2008.
- Parodi Álvarez, Manuel Jesús. “Universidad y cultura: balance de una relación. Relato del seminario de verano del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya”. *Periférica Internacional* 18 (2017): 27-49.
- Pérez Mateo, Soledad. “El coleccionismo en las universidades”. *Imafronte* 15 (2000): 263-290.
- Rodríguez Arroyo, Beatriz. “Identidad y sentido: Una alternativa para hacer eficientes a los museos universitarios”. *Razón y Palabra* 90 (2015): 204-222
- Sheen, Margaret. “Barriers to scientific and technical knowledge acquisition in industrial R&D”. *R&D Management* 22 (1992): 135-143.
- Stiles, David. “Higher Education Funding Council (HEFC). Methods in the 1990s: National and Regional Developments and Policy Implications”. *Public Administration* 80, no. 4 (2002): 711-731.
- Vozmediano, “Los museos en la Universidad, a examen”. En *El Cultural*, 8 de enero de 2016. Consultado el 25 de septiembre de 2019. <https://elcultural.com/Los-museos-en-la-Universidad-a-examen>