

# El efecto Guggenheim en la creación de redes internacionales de museos

## The Guggenheim effect on the creation of international museum networks

LUZ MARÍA GILABERT GONZÁLEZ  0000-0001-5714-6172

lm.gilabertgonzale@edu.gva.es

Instituto de Educación Secundaria Los Montesinos-Remedios Muñoz.

Recibido: 18 de febrero de 2022 · Revisado: 27 de junio de 2022 · Aceptado: 17 de julio de 2022

### Resumen

La creación de nuevas sedes de los museos más importantes del mundo es un claro testimonio de la transformación en la gestión y en la estructura de este tipo de organizaciones dentro del fenómeno de la globalización. En este artículo trataremos de analizar el contexto en el que se ha producido este modelo de museo, sus particularidades, cuáles han sido las razones de su éxito, así como el estudio de diferentes ejemplos. En concreto, la Fundación Guggenheim que se ha convertido en un paradigma en la Historia del museo del siglo XXI con sus respectivas iniciativas repartidas por distintos países con características económicas, territoriales, sociales y culturales muy diversas.

**Palabras clave:** Política museológica; Cooperación de museos; Análisis de redes.

**Identificadores:** Fundación Guggenheim.

**Topónimos:** Europa.

**Periodo:** 1937-2021.

### Abstract

The creation of new headquarters of the most important museums in the world is a clear testimony of the transformation in the management and structure of this type of organization within the phenomenon of globalization. In this article we will try to analyze the context in which this model of museum has been produced, its particularities, what have been the reasons for its success, as well as the study of different examples. Specifically, the Guggenheim Foundation has become a paradigm in the history of 21st century Museums with its respective initiatives spread across different countries with very diverse economic, territorial, social and cultural characteristics.

**Keywords:** Museum policy; Museum cooperation; Network analysis.

**Identifiers:** Guggenheim Foundation.

**Place Names:** Europe.

**Period:**1937-2021.

---

### CÓMO CITAR ESTE TRABAJO | HOW TO CITE THIS PAPER

---

GILABERT GONZÁLEZ, L. M. (2022). El efecto Guggenheim en la creación de redes internacionales de museos. *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, 53: 239-259.

---

## Introducción: posmodernidad, globalización e hibridación

Las novedades en las infraestructuras del museo a finales del siglo XX no han sido un simple cambio de imagen o de representación simbólica. Verdaderamente, lo que acaeció fue una renovación en profundidad y en toda regla de la propia esencia del museo. A partir de los años setenta la entidad fue cuestionada por su concepción cerrada y conservadora, lo que provocó una enorme crisis de identidad que hizo tambalear sus propios cimientos, y se llegó a poner en tela de juicio su legitimidad como servicio público.

Los museos fueron así transformados por una gran *volonté de modernisation* que, de manera casi paradójica, ocurrió durante el periodo de la posmodernidad. Este hecho fue reconocido, por ejemplo, por estudiosos como Ballé y Poulot, en su obra *Musées en Europe. Une mutation inachevée*, y que se materializó en una expansión y extensión del fenómeno museístico a nivel mundial. Es decir, una vez que se produce la ruptura con el museo moderno es cuando el ente museal inicia su verdadera modernización. En palabras de Choay, “la permanencia del nombre oculta en realidad una transformación rápida que constituye una revolución comparable a la que en el Quattrocento hizo emerger la colección, antecedente del museo” (Choay 1994: 16).

Los años posteriores a esta aclamación significaron el comienzo de lo que se ha conocido como *boom museístico*. Una imparable invasión y diversificación del museo, llevada a cabo por un doble proceso que favoreció la pluralidad de concepciones tipológicas. Por un lado, la creación de museos con nuevas áreas o contenidos y, por otro, la especialización de las entidades a través de una concretización de las temáticas (Ballé, 1996: 308). Toda una hibridación y simbiosis reflejada en una multiplicidad museológica que obligó a definir nuevos parámetros para un concepto de *museo* mucho más híbrido, flexible y abierto.

Dentro de este “nuevo museo” también se produjeron importantes cambios internos en cuanto a sus modelos de gestión y financiación, tomando como referente a Norteamérica. Estas transformaciones fueron una respuesta muy clara al fenómeno de la globalización que, en el caso de estas instituciones, tuvieron que luchar entre dos fuerzas que actuaban de forma diferente: una, la homogeneización global en los modelos de préstamo, de ideas, el uso de las tecnologías y las exposiciones itinerantes, y, dos, se dirigía hacia un tipo de diferenciación en el que se establecía un ambiente cada vez más competitivo y cada vez más internacionalizado que dependía del mercado (Macdonald, 2006: 378).

¿Y qué quiere decir todo esto? Que se produjo una intensificación de las relaciones y los movimientos en el plano inter y transnacional, disminuyendo fronteras y aduanas, pero propiciando más formas de hibridación productiva y comunicativa que en el pasado (García Canclini, 2001: 16). En el caso de los museos consistió en reconvertir sus estructuras organizativas para adaptarlos a los nuevos entornos, introduciendo nuevas

técnicas de índole organizativa y económica. Así estas entidades comenzaron a adoptar muchas funciones de otros entes dedicados al ocio, incluyendo su uso como lugares para eventos, educación, compras y el consumo visual; al mismo tiempo, trataron de diferenciarse de otras entidades culturales, principalmente, de otros museos y centros de cultura, a través de la especialización temática. Ambos procesos reflejaron, según Recnatus, formas de *hibridación institucional* (2006: 386). Un fenómeno que buscaba reinsertar el museo en nuevas condiciones de producción y mercado, con la finalidad de atraer a más visitantes y conseguir una mayor inversión y capital para poder seguir funcionando activamente y dar respuesta a una sociedad global y de masas que demandaba sus servicios.

A partir de esta visión economicista, la globalización definió todas las facetas del museo de manera que cambió de forma radical su organización y su “modo de ser”. Los museos fueron arrastrados por un movimiento de interconexión constante y total desde todos los niveles de la organización. En virtud de esta nueva lógica de contacto, las formas de relacionarse con el territorio donde se asentaron también cambió y el concepto de *escala* resultó modificado, puesto que los límites entre lo global y lo local se alteraron considerablemente.

Aparece así un ambiente predisposto a superar la relación tradicional existente entre identidad, cultura y territorio, dejando aflorar nuevas experiencias que favorecieron un intercambio mucho más rico de información, de comunicación y de recursos, a través de nexos de cooperación entre museos en forma de redes y sistemas. Básicamente se trataba de estructuras organizativas para regular sistemas de transacciones –teniendo en cuenta determinados objetivos– y que aseguraban una mayor estabilidad a sus elementos constitutivos (Gomes Domínguez, 2000: 360-361). Una forma de gestión y de mediación ante intereses y conflictos, y un medio desde el cual sistematizar toda una serie de flujos formales e informales operativos en los museos.

## El museo entre territorio, identidad y cultura

La palabra *territorio* –del latín *terra*– remite a cualquier extensión de la superficie terrestre habitada por grupos humanos y delimitada (o delimitable) en diferentes escalas: local, municipal, regional, provincial, nacional o supranacional. Se trata del espacio estructurado, objetivo y valorizado, ya sea instrumentalmente (bajo el aspecto ecológico, económico o geopolítico), y/o culturalmente (bajo el ángulo simbólico-expresivo). Frecuentemente, esta valorización no se reduce a una apreciación meramente subjetiva o contemplativa, sino que adquiere el sentido activo de una intervención sobre el territorio para mejorarlo, transformarlo y enriquecerlo (Giménez, 1996:10-11).

De hecho, las reconfiguraciones geográficas han sido centrales en la transformación económica y cultural contemporánea. La reestructuración de las economías capitalistas –asociada a la reforma del papel del Estado-nación– fue la causa principal de los cambios geográficos. Por un lado, la reorganización del orden económico internacional

modificó la naturaleza y el papel de las urbes, dando lugar a enfrentamientos directos con las corporaciones transnacionales y estimulando la competencia mundial entre ciudades para ganar el favor de las empresas. Y, por otro lado, se produjo una consolidación de los bloques supra-nacionales, tales como la Unión Europea (ahora más fragmentada con el Brexit), y una nueva relevancia de los territorios sub-nacionales, tanto de las regiones como de las localidades.

Concretamente, en el espacio museológico todos estos cambios se manifestaron en una alteración de sus elementos en el sistema macro –a escala mundial/universal– y se impulsaron modificaciones que afectaron al micro-sistema del museo, repercutiendo en el espacio donde de forma permanente se asienta tanto a nivel económico, urbano como social. Pero, además, en él también repercutió los procesos de descentralización y deslocalización del ámbito económico gracias al nacimiento de las llamadas *empresas globales*, que operan como si el mundo o las grandes regiones de este fueran una sola entidad (Stacey, 1998: 222). Un modelo organizativo de expansión que ha pasado a ser imitado por aquellas entidades museológicas con capacidad de apertura hacia las fuerzas del mercado más competitivo. Cada vez aparecen nuevas sedes en grandes ciudades o en sitios lejanos a los habituales intercambios culturales.

La Fundación Salomon Guggenheim inició en 1988 este acercamiento del museo a las grandes *corporations* o multinacionales con la construcción de una red de entidades que se ha ido extendiendo por todo el planeta, aunque con diferencias sustanciales. Siguiendo la lógica de las economías de escala, el crecimiento en el número de sedes aumenta el espacio para exposiciones temporales y para la exhibición de obras antes relegadas a depósitos y almacenes. La centralización del trabajo reduce el coste del personal, también se disminuyen los costos por los préstamos y los seguros de las obras de arte ante desplazamientos, con el consiguiente aumento de la rentabilidad de la organización. La operación es completada con una potente estrategia de comunicación que difunde en el mundo la imagen del museo a través de una arquitectura espectacular o muy particular que se ensalza como su seña de reconocimiento (Ribaldi, 2005: 30).

Con esta ideología, la red bajo el nombre *Guggenheim* se convirtió en el primer modelo museológico de expansión global en abrir una sede en un país extranjero (anteriormente lo hizo la Tate, pero dentro del territorio de Reino Unido). En particular, el Guggenheim-Bilbao ha tenido mucha repercusión en el panorama europeo y marcó un punto de inflexión en la historia de los museos. Fue el primer museo transnacional del país, nacido de un particular consorcio mixto que unió distintas entidades públicas del País Vasco con la fundación privada norteamericana (Fig. 1).



Fig. 1. Vista general de la fachada lateral del Museo Guggenheim de Bilbao. [Fuente: CC BY-3.0-ES 2012/EJ-GV/Irekia-Gobierno Vasco/José M<sup>a</sup> Blanco].

La alianza también supuso un salto cuantitativo en la creación de equipamientos dedicados al arte contemporáneo en España, formulando una especie de red o *network* de esta tipología de museos y centros de arte –aunque sin serlo en verdad– por todo el territorio: Centro de Arte José Guerrero de Granada (2000), Artium en Vitoria (2002), Domus Artium en Salamanca (2002), el MARCO de Vigo (2002) y el MUSAC de León, algunos de ellos en forma de planes de regeneración urbana y de fomento del turismo cultural de las ciudades.

La personalidad de este tipo de empresas con afán multinacional se impuso como forma de gestión en otros museos reconocidos mundialmente para mover sus colecciones y dar así mayores beneficios a las instituciones que serían amparadas bajo una misma “marca”. Los grandes museos nacionales de Europa comenzaron en el siglo XXI a crear sus propias redes de expansión, como las iniciativas de los franceses Centro Pompidou y el Museo del Louvre o el Hermitage de San Petersburgo.

No obstante, en todos los casos que después analizaremos, además de intereses por parte de las entidades siempre ha habido un detonante de impulsar dicho territorio, ya sea para reactivarlo o potenciarlo de forma económica, social o cultural; porque como asegura Prats, “cuando abordamos el concepto de red de museos, la consideración de territorio es imprescindible con independencia de su dimensión y ubicación” (2007:

70). Es decir, son dos términos que están ligados, ya que antes de abrir una nueva sede hay un estudio en profundidad del lugar, de su identidad, viabilidad y de sus características territoriales.

## Una nueva configuración organizativa: las redes de museos

Los fenómenos de la globalización y la mundialización han llevado a superar los ámbitos nacionales, construyendo otras formas de organización que llegan a sobrepasar los continentes y los lugares físicamente reconocibles, rompiendo los límites fronterizos para conectar, unir y superar distancias en el globo terráqueo. Por ello, cada vez más, los museos operan tanto dentro de su propia red mundial de intercambio de material y colaboración, y fuera de los límites históricamente establecidos de la producción social y cultural. Al hacerlo, desafían y restablecen las relaciones entre la cultura, identidad y nación (Recnatus, 2006: 382).

Esta es la razón por la que los sistemas museológicos nacionales se han visto alterados a través de la modificación de sus estructuras organizativas tradicionales, respondiendo a las reconfiguraciones geográficas producidas en su realidad histórica actual y que dan fe de los últimos cambios producidos en la era globalizada: la pérdida hegemónica del Estado-nación, la exaltación de la identidad local frente a la homogeneización cultural, la explosión de los circuitos internacionales y la búsqueda de formas de identidad supranacionales.

El ejemplo más evidente de esta transformación son las redes de museos. Agrupaciones organizativas que se diferencian del sistema de museos, aunque a primera vista pueda parecer que son dos concepciones iguales. Según Castells, el vocablo *red* desempeña un papel central en su caracterización de la sociedad en la era de la información y alude a un conjunto de nodos interconectados. Las redes son: “estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan los mismos códigos de comunicación (por ejemplo, valores o metas de actuación)” (Castells, 1998: 506-507). Se disponen horizontalmente o al menos permiten la conexión de sus diferentes nodos o sujetos en términos de igualdad, autonomía y corresponsabilidad, siendo también equitativa o distributiva la recepción de beneficios de todo tipo.

Por el contrario, el sistema vendría a diferenciarse de la red en la existencia de regímenes de dependencia, casi siempre jerárquicos, entre sus componentes que suponen la presencia de un líder o cabecera que ha ideado el propio sistema. En el sistema prevalece el objetivo y en la red, los componentes, tal es así que el primero está predefinido por varios elementos interdependientes expresamente escogidos para responder a una finalidad global; y el segundo son conexiones “en construcción” cuyo fin, aunque mantenido globalmente, puede acoger sucesivas alternaciones puntuales o rectificaciones



eventuales (Lameiras-Campagnolo y Campagnolo, 2002: 26-27). Esto es, ambos comparten la existencia de protocolos o normas de actuación conjunta, pero, mientras que en el sistema estarían decididos e impuestos, en la red son fruto del acuerdo y el compromiso y son susceptibles de asumir los cambios que este imponga a causa de una nueva configuración u otras alteraciones (Grau Lobo, 2006: 19-20). Por tanto, otro rasgo que los diferencia está relacionado con la movilidad de sus fronteras: el sistema está dotado de un límite y de un propósito concebido *a priori*; en cambio, la red consta de una frontera alterable y de una finalidad ideada parcialmente en su génesis y precisada en el transcurso de su funcionamiento. Además, las redes, al diseñarse como estructuras en evolución, es más difícil predecir su futuro y esto tiene consecuencias en la medición de los resultados (Maggi y Dondona, 2006: 71).

En particular, los objetivos de una red de museos se orientan principalmente hacia las entidades que la componen y directamente al público en cuanto consumidor primario del patrimonio cultural, entendiendo a la red como sistema dinámico que estimula el crecimiento de cada uno de los participantes y, por tanto, el crecimiento de la propia macroestructura. Desde esta perspectiva, una red museística no es solo una organización de museos, sino una institución que, al igual que sus participantes individuales, tiene su propia identidad –expresión de las diferentes culturas que la componen– y donde la comunicación es el elemento principal. Otra característica es que, en la práctica, a veces es necesario que haya una “cabeza” que coordine al resto de entidades, e incluso puede haber un trabajo u organización en red entre museos sin que exista institucionalmente la configuración estructural<sup>1</sup>.

En este ambiente de metamorfosis museológica, las experiencias de redes y sistemas de museos ofrecen multitud de propuestas que se prestan a dos indicadores: un enfoque económico que busca una mejora de la capacidad competitiva y la rentabilidad de las organizaciones museísticas, capitaneado por museos de prestigio internacional a los que dedicaremos nuestro estudio. Y otro enfoque más orientado a la cultura organizativa de la institución, que busca la colaboración de museos para aumentar sus potencialidades culturales y patrimoniales, como puede ser el caso de las redes de pequeños museos locales.

En España, encontramos ejemplos de todo tipo. Con la descentralización y los Estatutos de Autonomía, los gobiernos regionales asumieron el poder del patrimonio monumental y de aquellos museos de interés para su territorio. A partir de ese momento, las comunidades autonómicas aprobaron leyes de museos y/o de patrimonio que, en muchos casos, incluían la creación de redes y sistemas de museos de ámbito regional y local con una gran heterogeneidad de tipologías. Por ejemplo, el Sistema Gallego de Museos, el Sistema Regional de Museos de la Comunidad de Madrid, el Sistema de Museos de Navarra, el Sistema Nacional de Museos de Euskadi, el Sistema Valenciano de

1 Entrevista a Clara Frayão Camacho –subdirectora del Instituto de los Museos y de la Conservación del Ministerio de Cultura de Portugal, entre 2005 y 2009, y una de las fundadoras de la Red Portuguesa de Museos-. Encuentro en el Museo Gulbenkian de Lisboa, el 12 de mayo de 2011.

Museos, la Red Insular de Museos de las Islas Baleares y la Red de Museos de Identidad y Centros de Interpretación (Extremadura). Cada uno de ellos con sus características y particularidades.

## Las sedes y proyectos de la Fundación Guggenheim

El magnate del cobre y coleccionista norteamericano, Salomon Guggenheim, creó en 1937 una fundación para promocionar el arte moderno. Unos años después encargó al arquitecto Frank Lloyd Wright la construcción de un museo en la Quinta Avenida de Nueva York. Este fue su primer espacio para exhibir unas doscientas obras de Picasso, Miró, Giacometti y Pollock, entre otros. A esta institución se unió el Palacio Venier dei Leoni (Venecia) con una importante colección de pinturas del siglo XX, ya que en 1961 Peggy Guggenheim, sobrina del mecenas, decidió donarla con la condición de que siguiera en dicha ubicación en la ciudad italiana. Hasta su inauguración, en 1980, la colección continuó aumentando, y hoy es uno de los museos más representativos de Europa (Fig. 2).



Fig. 2. Colección Peggy Guggenheim en el Palacio Venier dei Leoni, Venecia. Fotografía de la autora.

Sin embargo, la entidad que marca un antes y un después es, sin duda, el Museo Guggenheim de Bilbao. Abierto en 1997, tras años de negociaciones con los organismos públicos vascos, y cuyo arranque se debió al deseo de la fundación de crear una



nueva sede en el Viejo Continente, descartando las opciones de hacerlo en Venecia y Salzburgo. Desde ese momento, pasará a la historia como “laboratorio de un museo como reactivador económico y museo globalizado”, a pesar de que fuera una estrategia financieramente costosa, con un alto riesgo operativo y reducido ratio de éxito (Plaza et al., 2010). Por el contrario, ha sobrepasado cualquier expectativa no solo por el elevado número de visitantes, sino también por el importante impacto económico, social y cultural para la ciudad y para todo el País Vasco. Esto ha significado que sea difícil cuantificar la cantidad de artículos, libros y otras publicaciones acerca de este tema y los innumerables estudios que se han realizado teniendo como fundamento esta iniciativa pionera, pues fue el segundo museo que se utilizó en el mundo como dinamizador económico, tras la Tate de Liverpool en 1988.

El valor principal del museo, según su director –Juan Ignacio Vidarte–, es que no se había hecho antes, era algo nuevo y diferente: comparte elementos de la red como los rasgos de identidad, los proyectos y, en determinadas ocasiones, la colección; pero, en contraposición, tiene su patronato y una fundación con sede en Bilbao que es soberana a la hora de decidir en temas de programación, presupuestos, etc. De hecho, el programa de exposiciones se genera desde el equipo curatorial bilbaíno, aunque en su gestación se discuten los proyectos con los *curators* de Nueva York y Venecia para que tengan la máxima calidad y encajen con la filosofía del resto de museos Guggenheim (Pulido, 2017).

En esta entidad, tanto la inversión para su construcción como para crear la colección han sido cien por cien públicas. El edificio es propiedad de las tres instituciones que lo financiaron (Gobierno Vasco, Diputación de Vizcaya y Ayuntamiento de Bilbao) y está cedido a la fundación del museo para que lo gestione. La colección se ha ido creando con las aportaciones del Gobierno Vasco y la Diputación de Vizcaya, que tienen una sociedad que es la propietaria de las obras. Respecto a la gestión, el museo ha conseguido un modelo de funcionamiento que garantiza su sostenibilidad gracias al origen de sus recursos.

Aproximadamente una tercera parte provienen de subvenciones de instituciones públicas: Gobierno Vasco, Diputación de Vizcaya y Ayuntamiento de Bilbao; los otros dos tercios proceden de recursos que o bien genera el propio museo o bien son aportados por la enorme red de apoyo social que tiene: casi 1700 amigos, más de 120 empresas que contribuyen de forma permanente, dentro de los cuales están tres patronos estratégicos (Iberdrola, BBVA y BBK). Las aportaciones privadas y los recursos que genera el museo se destina a la gestión y a la programación de exposiciones. El presupuesto está en torno a los 26 y 27 millones de euros; por tanto, la autofinanciación es de un 70%, lo que implica que está dentro de un modelo sostenible, según afirma Vidarte (Pulido, 2017).

Sin embargo, la marca o nombre Guggenheim no es garantía de éxito. Algunos de sus proyectos han fracasado. En 1992, Arata Isozaki concibió un nuevo centro para la colección entre Broadway y Prince Street en SoHo (Nueva York), pero la escasez de público

llevó primero a reducir su espacio de exhibición para abaratar costes y finalmente tuvo que cerrar en 2002. Un mes después de la inauguración de Museo Guggenheim Bilbao, abrió al público en Berlín otra sede con la colaboración del Deutsche Bank, propietario de una importante colección de arte. Finalmente, esta iniciativa fracasó y en 2013 la entidad bancaria reabrió como Kunsthalle, un espacio cultural donde mostrar proyectos de artistas contemporáneos y exposiciones de su propia colección.

Algo similar ocurrió con el Museo Guggenheim-Hermitage de Las Vegas que, tras siete años de actividad, cerró sus puertas en 2008 al no cumplirse con las expectativas de esta fusión entre el museo neoyorkino y el de San Petesburgo. Poco después, ambas instituciones volvieron a unirse en la capital lituana para impulsar el turismo cultural a través del nuevo Museo Guggenheim-Hermitage Vilna con un diseño de la arquitecta Zaha Hadid que debía abrir en 2011, pero se vio envuelto en un escándalo de corrupción ilegal.

Y es que, a pesar de que en la historia de la fundación ha habido luces y sombras en la apertura de sedes por todo el mundo, esta no ha dejado de diseñar nuevos espacios expositivos y museos. De hecho, hay dos nuevos proyectos. El primero, el Guggenheim Abu Dabi (Emiratos Árabes), en la Isla de Saadiyat, con un edificio que está construyendo Frank O. Gehry –arquitecto de la sede de Bilbao– y que se espera abrir en 2025, convirtiéndose en el más grande de toda la red. Además, tiene la particularidad de estar centrado en el arte contemporáneo de Oriente Medio, pero competirá con el Museo del Louvre. Este último con un contenido completamente diferente, aunque situado en la misma zona desde 2017 y envuelto en un diseño espectacular del arquitecto francés Jean Nouvel.

La segunda iniciativa, y la más interesante por el vínculo que tiene y tendrá con Bilbao, es el Guggenheim Urdaibai. En 2008, el patronato del museo bilbaíno propuso a la fundación y a las instituciones vascas llevar adelante una ampliación del museo “en discontinuidad”, es decir, sin reproducir la actuación ya realizada en la capital. Por ello, la propuesta concibe un nuevo museo a unos cuarenta kilómetros que, además de las actividades propias de una pinacoteca, se convierta en un centro artístico y cultural basado en la reflexión, la formación, la investigación y el debate en un entorno medioambiental único. Asimismo, incluye una residencia para artistas e intelectuales donde puedan desarrollar sus creaciones y fomentar iniciativas vinculadas al mundo del arte por toda la comarca (Pérez Iglesias, 2010: 63, 65 y 67).

La idea es unir dos sedes; una en la antigua fábrica de Cubiertos Dalia (Gernika) y la otra en los astilleros de Murueta, ambas conectadas por una vía verde de unos cinco kilómetros en la única reserva de la biosfera declarada en 1984 en Euskadi. A lo largo de este recorrido –que se espera que los visitantes hagan a pie–, se encuentran una serie de testimonios patrimoniales de gran interés y belleza, además de las impresionantes vistas por el paraje de Urdaibai. Se trata, por citar algunos, del antiguo puerto local de Gernika con restos arqueológicos conservados en el Museo Arqueológico de Bizkaia, la Cueva de Santimamiñe, el poblado romano de Forua, las marismas, la ría, el Urdaibai

Bird Center, así como la tejera y el propio astillero de Murueta donde finaliza el camino (Fradua, 2001) (Fig. 3 y Fig. 4).

Fig. 3. Vista aérea de la Reserva de la biosfera de Urdaibai (País Vasco). [Fuente: CC BY-3.0-ES 2012/EJ-GV/Irekia-Gobierno Vasco/Mikel Arrazola].



Fig. 4. Astilleros Murueta, futura sede del Museo Guggenheim Urdaibai (País Vasco). [Fuente: CC BY-3.0-ES 2012/EJ-GV/Irekia-Gobierno Vasco/Mikel Arrazola].



En este proyecto todavía queda mucho por hacer y se espera que no ocurra como la instalación de las Colonias, que en 2008 se desvaneció debido al alto coste en plena crisis económica. Ahora con el Guggenheim Urdaibai se buscan dos elementos nuevos y esenciales frente al resto de sedes y espacios de la fundación: producción artística y sostenibilidad. Asimismo, se ha incluido en los diferentes borradores que las administraciones públicas han presentado para captar fondos europeos; concretamente, opta a 81 millones de euros del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea,

aunque la inversión estimada ascendería a 127 millones de euros. Una de las condiciones para percibir dicha cantidad es que las actuaciones tienen que finalizarse en 2026 (Redondo, 2021).

## Más allá del Guggenheim: otras redes internacionales

Muy vinculado a la Fundación Guggenheim está el Museo del Hermitage de San Petersburgo (Rusia), declarado como museo estatal en 1917. Posee una enorme colección de obras de arte desde antigüedades griegas y romanas hasta piezas tanto de arte occidental como oriental. A principios del siglo XXI comenzó su deseo de expandirse por todo el planeta y algunos de estos proyectos –de los que hemos hablado en el apartado anterior– los ha llevado conjuntamente con la institución norteamericana.

Tobelem (2007: 287) denomina a esos dos museos globales como *organizaciones culturales de mercado* (OCM). Para él, estas son un número muy reducido de instituciones en el mundo que se caracterizan por la dependencia del museo hacia el mercado y cuya audiencia no tiene por qué ser necesariamente internacional. Según donde estén situados el perfil de su público es más turístico o local.

En ambos casos, la relación de sus museos y espacios culturales no son ni filiales ni franquicias. Son gestionados por personas jurídicas de cada lugar al igual que las infraestructuras. Bajo la marca Hermitage o Guggenheim se desarrollan los contenidos y las exposiciones de cada sede, pero su gestión es autónoma e independiente. Es decir, no son una mera repetición dentro de la misma red, aunque la inspiración de este tipo de descentralización en instituciones culturales sí proviene del ámbito empresarial. Más bien se trata, en algunos casos, de la creación de *spin-offs*, proyectos u organizaciones que surgen a partir de otra entidad existente.

Desde principios del siglo XXI, el Hermitage ha llevado a cabo una fuerte política de expansión. La inició con un museo en la Somerset House de Londres en el año 2000, que en 2007 cerró para crear la Fundación Hermitage-Italia con sede primero en el Castillo de los Este en Ferrara y tras cinco años de actividad pasó a Venecia (2013) donde se encuentra actualmente. Se trata de un centro de estudios e investigación dirigido a catalogar las obras italianas del museo y organizar muestras en el país.

Después abrió su primera sede en suelo ruso en Kazán (2005) como centro de exposiciones temáticas. A ella le siguió el de Ámsterdam (2009) en el edificio Amstelhof, de estilo renacentista y creado como residencia para ancianas. Continuó con su sede en la ciudad carelia de Víborg (2010) con una programación expositiva que cambia cada seis meses. A esta le siguió la sede en nuestro país con la Colección del Museo Ruso, en 2015, ubicada en la antigua Real Fábrica de Tabacos de Málaga. Y, en 2019, su entidad en Omsk (Siberia). La idea del presidente Vladimir Putin, desde 2013, es seguir abriendo más sucursales por todas las regiones de Rusia, no solo del Hermitage en Yekaterimburgo (Urales), Vladivostok (Lejano Oriente) y Kaluga (parte europea del país), sino de otros museos importantes rusos, con el objetivo de que las obras de arte no queden relegadas



en depósitos y sótanos y puedan ser disfrutadas por la población (Kishkovsky, 2019). También se encuentra entre sus planes futuros la apertura de otra sede en territorio chino, así como otra en España. Las negociaciones en este último están entre Barcelona, nuevamente Málaga y Madrid.

Pero, sin duda, quien dio el primer paso de abrir sedes, aunque dentro del mismo país, fue la Tate. Hoy cuenta con cuatro espacios repartidos por Reino Unido que reciben una dotación económica anual del gobierno, puesto que se gestionan a través del Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes.



Fig. 5. Detalle de la antigua torre de la central térmica Bankside, hoy convertida en la Tate Modern, Londres. Fotografía de la autora.



La Tate Britain abrió en 1897 en el edificio de la antigua prisión de Millbank (Londres) con una colección de arte británico desde 1500 hasta la actualidad. En 1988, aparece una nueva sede en Liverpool –*Tate of North* como se conoció este proyecto– dedicada a mostrar el arte moderno y atraer a un público más joven gracias a un activo programa educativo. Se ubicó en un viejo almacén del muelle que fue rehabilitado por James Stirling, que mantuvo casi intacto su aspecto exterior. Cinco años más tarde se inaugura la sede St. Ives, en Cornualles, con obras de artistas británicos modernos y contemporáneos, pero vinculados a la zona. Allí la institución Tate también gestiona desde 1980 el Museo y Jardín de Esculturas de Barbara Hepworth. Y, en el año 2000, con el fin de impulsar el área londinense de Southwark, se situó en la antigua central térmica Bankside la Tate Modern como una galería de arte internacional con obras desde 1900 hasta hoy (Fig. 5). La remodelación de este edificio industrial fue realizada por los suizos Herzog y De Meuron al igual que la ampliación en 2016, que se conoce con el nombre de *Blavatnik* en honor al apellido del filántropo que hizo la principal donación económica para su construcción.



Fig. 6. Vista parcial de la fachada oeste del Centro Pompidou de París. Fotografía de la autora.

Similares directrices han seguido dos de los tres museos franceses más importantes: el Centro Pompidou (inaugurado en 1977) y el Louvre (abierto en 1793), ambos de carácter estatal y situados en París. El Pompidou se situó sobre el solar del mercado de

Les Halles para revitalizar esa zona deprimida del centro de la ciudad. Renzo Piano y Richard Rogers levantaron un edificio de aspecto industrial donde instalaron la colección del casi olvidado Museo Nacional de Arte Moderno, el Ircam (Centro de investigación musical y acústica), la Biblioteca Kandinsky –con un fondo documental del propio museo– y una enorme biblioteca pública. Se buscaba establecer un espacio interdisciplinar que en muy poco tiempo se convirtió en uno de los museos más visitados de Francia con una colección de unas cien mil obras sobre el arte de los siglos XX y XXI, siendo una de las más completas del mundo de ese periodo (Fig. 6).

Para mostrar a un mayor número de público estas valiosas obras, en el año 2010 se creó una nueva sede en la ciudad de Metz, a unos trescientos kilómetros de la capital, con el fin de organizar entre tres y cuatro exposiciones anuales que solo se exhibieran en ella de la colección del Museo Nacional de Arte Moderno. Fue construido por el arquitecto japonés Shigeru Ban y compuesto por tres galerías de arte, un teatro y un auditorio dentro de un gran hexágono. Aunque se concibió como una institución “hermana” al Pompidou-París y es independiente en sus decisiones, sí se hizo un guiño a su fecha de apertura al tener 77 metros de altura la flecha de metal que corona el edificio.

Para Baudelle y Krauss (2014), la forma en que se llevó a cabo el proyecto simboliza una renovación en la cooperación entre el centro administrativo (la capital) y la periferia (región), cuya misión principal era facilitar el acceso a la cultura a la población a través de la descentralización. La excesiva concentración de museos y espacios culturales en París había generado desigualdades, y la zona de Lorena se había enfrentado a altas tasas de desempleo en sus industrias manufactureras tradicionales y en el sector militar, de ahí que agentes locales, como el alcalde Metz, creían que la iniciativa podía generar efectos económicos colaterales, mejorar la cohesión social, la identidad y la imagen de la ciudad, basándose en ejemplos existentes como el Guggenheim de Bilbao y las sedes de la Tate en Liverpool y St. Ives.

En 2015, se abrió el Centro Pompidou Málaga frente a la bahía con una arquitectura en forma de cubo, convirtió en la primera sede fuera de Francia. El acuerdo con el ayuntamiento malagueño consistió en que los espacios estuvieran destinados a albergar exposiciones semipermanentes con una duración de unos dos años y otras muestras temporales, todas ellas basadas en la colección de la institución parisina por la que se pagaría anualmente un millón de euros.

Más alejada está la última sede abierta en 2019. Se trata del Museo West Bund, en Shanghái (China), obra del británico David Chipperfield. La finalidad de esta institución es crear un espacio cultural interdisciplinar gracias a la formación de profesionales, exposiciones de la colección Pompidou y otras muestras temporales en consonancia con el contexto local de la zona.

Si hablamos del Museo del Louvre, este cuenta con una sede en Lens que se sustenta principalmente de las colecciones y obras maestras que se exhiben en la entidad parisina, con la intención de reactivar la zona norte de Francia que quedó deprimida por la crisis de la industria del carbón, el textil y el acero. Obra de la firma de arquitectos

SANAA, abrió sus puertas en 2012 y está concebida como un *cultural hub* al servicio de la región<sup>2</sup>. El punto de partida fue la declaración, en 2003, del exministro de Cultura –Jean-Jacques Aillagon– a favor de la reubicación parcial de las instituciones culturales fuera de París, especialmente, del Louvre (Fig. 7). Todo ello formaba parte de un plan con el que poder acercar a toda la ciudadanía del país galo la inmensa colección de arte bajo el compromiso de una renovación social y económica del territorio a través de la cultura y la educación.



Fig. 7. Jardín acristalado con esculturas francesas. Interior del Museo del Louvre (París). Fotografía de la autora.

Se eligió Lens por la accesibilidad ferroviaria y vial, su ubicación en el corazón de una región densamente poblada y dentro de la megalópolis europea –lo que podría permitir la llegada de visitantes extranjeros–, la ausencia de un museo de referencia y el intento de apoyar el sacrificio de la población minera revitalizando una ciudad en

2 Al igual que el Pompidou-Metz su programa es de exposiciones semipermanentes.

total decadencia; de ahí que se construyera sobre una mina en desuso propiedad del consistorio.

Otra de las novedades más importantes fue la cantidad de actores públicos que intervinieron económicamente. Fue un modelo basado en el principio de financiación compartida y cuyo principal financiador fue el Consejo Regional Nord-Calais con un 59% de participación, el 20% del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el 12% por entidades locales como el ayuntamiento, el 5% de patrocinadores privados y el 4% del Estado central (Baudelle y Kraus, 2014).

Al principio, el Louvre-París quería convertir esta sede en un departamento exclusivo, pero la presión de las autoridades regionales y locales obligó a reconducir en ese aspecto el proyecto, y hoy el museo de la periferia goza incluso de mayor autonomía que el Pompidou-Metz. Asimismo, el nivel de financiación del Louvre-París a la sede regional es muy bajo, pero presta sus colecciones y su nombre sin ningún requisito económico, en contraste con el modelo de negocio, por ejemplo, del de Abu Dabi.

Muy cerca de él, en Liévin, se construyó el Centro de Conservación del Louvre (2019), un gran almacén para custodiar parte de los fondos patrimoniales y facilitar su protección, así como talleres para la restauración, a pesar de que recibió muchas críticas de los conservadores del museo por su lejanía de la capital. Sin embargo, un hecho que supuso un impulso decisivo fue la crecida del río Sena, en junio de 2016, que obligó al Museo del Louvre a cerrar sus puertas durante unos días para una evacuación preventiva, trasladando las reservas del sótano y planta baja a los pisos superiores (Rubio, 2016)<sup>3</sup>. Fuera de Francia, su propuesta más ambiciosa es el Louvre Abu Dabi, en la Isla de Saadiyat. Inaugurado en 2017, cuenta con una colección de unas setecientas obras desde la Prehistoria hasta la actualidad junto con otras trescientas prestadas por entidades públicas colaboradoras como el Museo de Orsay, el Museo Nacional de Arqueología, el Palacio de Versalles y el Centro Pompidou, entre otros, a las que se suman unas cien obras maestras procedentes cada año del Louvre de París. En este caso, el acuerdo es por el uso de su nombre, el préstamo de obras, la organización de exposiciones y asesoramiento durante treinta años.

Esta fiebre de crear nuevos espacios expositivos y museísticos nacidos de un museo “matriz” o “madre” también está repercutiendo en nuestro país, aunque cada uno con características diferentes y en ningún caso se puede hablar de la configuración de redes. Se trata del Museo Thyssen, el Museo del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

El Museo Thyssen de Madrid es una institución gestionada por una fundación con un patronato bajo el control estatal desde 1992. Unas setecientas obras se exponen en el Palacio de Villahermosa, al que se le sumó un anexo en 2004 donde se exhibe parte de la colección de la baronesa. En 1993 se trasladaron una serie de pinturas al Monasterio de Pedralbes (Barcelona), pero la falta de visitantes obligó a instalarlas en el Museo Nacio-

3 Informaciones que también aparecieron en “El Louvre cerrará mañana para evacuar las obras ante la crecida del río Sena”, *elDiario.es*, 2 de junio de 2016.



nal de Arte de Cataluña. El Museo Thyssen de Málaga ha tenido mayor suerte y hoy es uno de los espacios culturales más visitados de la ciudad. Abierto, en 2011, en el palacio de Villalón cuenta con una colección de pintura española y andaluza de los siglos XIX y XX, cedida al consistorio por un periodo de veinticinco años. Y, en 2017, se inauguró la primera sede fuera del territorio español en el antiguo Hostal Valira de la localidad de Las Escaladas (Andorra), también bajo el nombre de la baronesa.

La existencia de unas cien piezas provenientes del Museo del Prado en los fondos del Museo de Bellas Artes de Málaga, ha llevado a la Junta de Andalucía a plantearse la posibilidad de abrir, en el palacio de la Aduana, una extensión de la pinacoteca. Es una opción complicada, puesto que dicho lugar se baraja como lugar para reubicar las más de dos mil obras de la colección malagueña que hasta el año 1997 estaban en el Palacio de Buenavista, hoy Museo Picasso.

Sí está prevista la creación de un centro asociado del MNCARS en el antiguo edificio del Banco de España en Santander, cuya fecha de apertura se baraja para finales de 2023. El núcleo principal es el Archivo Lafuente, una colección privada documental y artística de la Historia del Arte del siglo XX en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos, que fue cedida al Museo Reina Sofía. Una de las particularidades es que contará con una plataforma en el patio central que adaptará el espacio en función de cada exposición con doce posibles configuraciones del mismo.

## Conclusiones

Como se puede observar en la tabla, a modo de resumen, son muchas las iniciativas que se han llevado a cabo en las últimas décadas, teniendo aquí solo en cuenta algunos de los grandes museos. Pero lo cierto es que encontramos infinidad de iniciativas en otras instituciones que pueden incluso tratarse de museos regionales y locales. La creación de redes nos habla de un nuevo modelo de gestión con el fin de adaptarse al contexto político, económico y social de finales del siglo XX y principios del siglo XXI. En algunos casos, se busca la expansión de la entidad, un mayor rendimiento económico y/o un mayor acercamiento a la sociedad. En otros casos, se busca la supervivencia del propio museo, una forma de reducir costos e intercambiar recursos.

Sin duda, el Museo Guggenheim de Bilbao es el que más impacto ha tenido de todas las iniciativas. Como se ha querido demostrar en este artículo, significó el verdadero nacimiento de la construcción de redes y sistemas de los principales museos internacionales, dentro de los cuales se repiten algunas premisas: una arquitectura impactante, proyectos ambiciosos que desean conectar con el nuevo territorio donde se asientan, el establecimiento de una interconexión de colaboraciones. Y, en definitiva, al ser consideradas las principales pinacotecas y museos del mundo, su nombre repercute en que sea un reclamo para su asentamiento en otros lugares (Fig. 8).



GUGGENHEIM		
Abiertos	Cerrados	En proyecto
Nueva York (1939) Colección Peggy G. Venecia (1951/1980)	G. SoHo Nueva York (1992-2001)	G. Urdaibai (País Vasco)
Bilbao (1997)	Deutsche-G. (Berlín) G.-Hermitage Las Vegas (2001-2008)	G. Emiratos Árabes G.-Hermitage de Vilna (paralizado)
HERMITAGE		
Abiertos	Cerrados	En proyecto
San Petesburgo (1917)	Londres (2000-2007) G.-Hermitage Las Vegas (2001-2008)	China
Ámsterdam (2009) Fondazione Ermitage Italia (2007)		Por toda Rusia
Rusia: Kazán (2005), Viborg (2010) y Omsk (2019)		España G.-Hermitage de Vilna (paralizado)
TATE	LOUVRE	POMPIDOU
Britain, Londres (1897)	París (1793)	París (1977)
Liverpool (1988)	Lens, Francia (2012)	Metz, Francia (2010)
St. Ives, Cornualles (1993) Modern (2000) y ampliación (2016), Londres	Abu Dabi (2017)	Málaga (2015)  Sanghai, China (2019)

Fig. 8. Tabla sobre las principales instituciones internacionales que han creado su propia red de museos. Elaborado por la autora.

De hecho, este es uno de los cambios más significativos en los modelos organizativos de los museos y que también ha ido acompañado de una mayor inclusión de agentes privados en el patrocinio y financiación de los mismos. Se deja atrás la homogeneización del modelo “clásico” de museo por una mayor diversificación de fórmulas y procesos para integrar a la institución en la sociedad del presente, mostrando una enorme adaptabilidad y “resiliencia”.

Todavía es pronto para medir el posible impacto a largo plazo de los últimos proyectos creados, tanto en la regeneración urbana como en la reestructuración económica local y regional, y las posibles consecuencias respecto a la conservación y calidad de las obras de arte. No hay que olvidar que el intercambio entre los museos de la misma red implica un traslado de las piezas –la mayoría obras de arte únicas e irrepetibles–, que recorren miles de kilómetros con las consiguientes consecuencias de posibles daños en el transporte, montaje, cambios de temperaturas, etc. Si el museo se concibió para su conservación y protección no puede ser él mismo el que deteriore y acabe con los objetos que le fueron encomendados para custodiar y que son, sin duda, su razón de ser.

Sin embargo, como aspectos positivos, la creación de redes de museos permite mostrar obras que en ocasiones han estado relegadas en los almacenes o han pasado desapercibidas entre obras maestras; se intenta que las colecciones conecten con el entorno sociocultural y el territorio; se plantean y se diseñan nuevos discursos expositivos, nuevos recorridos e itinerarios y nuevas lecturas de las propias colecciones; e incluso, en algunos casos, se adquieren más obras para aumentar la colección.

Con este estudio no solo descubrimos que hay relaciones y conexiones del Museo Guggenheim-Bilbao con el resto de entidades de su red, sino también que tiene similitudes y diferencias con las otras iniciativas que se han llevado a cabo por parte de otros museos de calibre internacional. En ocasiones ha sido un éxito, en otras se ha fracasado; pero en todas ellas la inspiración la encontraron en el museo bilbaíno.

## Bibliografía

- Ballé, C. (1996). La modernisation des musées: les paradoxes d'une évolution. En J.-M. Tobelem (ed.). *Musées: gérer autrement. Un regard international* (pp. 305-320). París : La Documentation Française, 1996.
- Ballé, Catherine y Poulot, D. (2004). *Musées en Europe. Una mutation inachevée*. París: La Documentation Française.
- Baudelle, G. y Krauss, G. (2014). The governance model of two French national museums of fine arts relocated in the province: *Centre Pompidou Metz and Louvre-Lens*. *Belgeo*, 1. Disponible en: <https://journals.openedition.org/belgeo/12765> [Consultada el 31-10-2020].
- Castells, M. (1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red* (vol. 1). Madrid: Alianza Editorial.
- Choay, F. (1994). Museo, ocio y consumo: del templo del arte al supermercado de la cultura. *Arquitectura Viva* (38), 17-22.
- El Louvre cerrará mañana para evacuar las obras ante la crecida del río Sena. *ElDiario.es*, 2 de junio de 2016. Disponible en: [https://www.eldiario.es/cultura/louvre-cerraramana-evacuar-inundables\\_1\\_3968158.html](https://www.eldiario.es/cultura/louvre-cerraramana-evacuar-inundables_1_3968158.html) [Consultada el 7-9-2021].
- Fradua, I. (2021). Guggenheim Urdaibai, un museo único para una zona única. *Deia*, 13 de junio. Disponible en: <https://www.deia.eus/cultura/2021/06/13/museo-zona-unica-unico/1127848.html> [Consultada el 31-10-2021].
- García Canclini, N. (2001). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Giménez, G. (1996). Territorio y cultura. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, II (4), 9-30.
- Gomes Domínguez, Á. (2000). Turismo y política cultural urbana. En L. C. Herrero Prieto (coord.). *Turismo cultural: el patrimonio histórico como fuente de riqueza* (345-363). Valladolid: Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León.
- Grau Lobo, L. (2006). Redes de museos: un ensayo de supervivencia. *Revista Museo. Asociación de Museólogos de España* (11), 17-27.
- Kishkovsky, S. (2019). Russian museums follow Putin's call for satellites in the regions. *The Art Newspaper*, 12 de diciembre. Disponible en: <https://www.theartnewspaper.com>

- com/2019/12/12/russian-museums-follow-putins-call-for-satellites-in-the-regions [Consultada el 14-8-2021].
- Lameiras-Campagnolo, M. y Campagnolo, H. (2002). O conceito de *Rede*: incidências sobre enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas. En: *Actas Fórum Internacional Redes de Museus* (pp. 25-40). Lisboa: Instituto Português de Museus
- Macdonald, S. (2006). Globalization, Profession, Practice. En S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies* (pp. 377-380). Oxford: Blackwell Publishing.
- Maggi, M. y Dondona, C. A. (2006). *Macchine culturali. Reti e sistemi nell'organizzazione dei musei*. Turín: Ires.
- Pérez Iglesias, Iñako (2010). La riqueza de la cultura. Del Guggenheim Bilbao al Guggenheim Urdaibai, *Hermes* (35), 62-68.
- Plaza, B. et al. (2010). Arte y Economía, un matrimonio de conveniencia: el Museo Guggenheim en Bilbao. *Scripta Nova*, XIV (35). Disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-335.htm> [Consultada el 14-8-2021].
- Prats, C. (2007). Redes de museos en Cataluña: territorio e identidad. *Mus-A. Revista de los Museos de Andalucía* (8), 66-75.
- Pulido, N. (2017). Vidarte: “El Guggenheim Bilbao no es una franquicia ni una sucursal, es un museo autónomo”, *ABC Cultura*, 13 de agosto. Disponible en: [https://www.abc.es/cultura/arte/abci-vidarte-guggenheim-bilbao-no-franquicia-sucursal-museo-autonomo-201708130138\\_noticia.html](https://www.abc.es/cultura/arte/abci-vidarte-guggenheim-bilbao-no-franquicia-sucursal-museo-autonomo-201708130138_noticia.html) [Consultada el 23-7-2021].
- Rectanus, M. W. (2006). Globalization: Incorporating the Museum. En S. Macdonald (ed.). *A Companion to Museum Studies* (pp. 381-397). Oxford, Blackwell Publishing.
- Redondo, M. El Museo Guggenheim mira a Urdaibai con una vía verde entre Gernika y Murueta, *Deia*, 7 de junio de 2021. Disponible en: <https://www.deia.eus/cultura/2021/06/07/guggenheim-quiere-ampliarse-gernika-murueta/1126522.html> [Consultada el 23-7-2021].
- Ribaldi, C. (2005). *Il nuovo museo. Origini e percorsi*. Milán: Il Saggiatore.
- Rubio, P. (2006) La crecida del Sena obliga a los museos del Louvre y Orsay a evacuar sus obras”, *Expansión*, 3 de junio. Disponible en: <https://www.expansion.com/sociedad/2016/06/03/57519dc0ca4741cc0d8b45ae.html> [Consultada el 5-7-2021].
- Stacey, R. (1998). *Pensamento estratégico e gestão de mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Tobelem, J.-M. (2007). *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*. París: Armand Colin.