

Economía y gestión: reflexiones sobre las políticas de los museos públicos en España

Economy and Management: Reflections on Public Policy Museums in Spain

LUZ MARÍA GILABERT GONZÁLEZ

lmgilbert@ucam.edu

Universidad Católica de San Antonio de Murcia. Grupo de Investigación Interdisciplinar en Didácticas Específicas

Recibido: 24/05/2016 · Revisado: 30/05/2016 · Aceptado: 13/07/2016

Resumen

Los museos públicos están íntimamente relacionados con las decisiones políticas porque los gobiernos intervienen directamente en la gestión de estas instituciones. Pero la retirada parcial de financiación, que se sumó a la multiplicación de funciones y ejercicios a finales del siglo XX, ha significado una toma de conciencia de la importancia del valor económico de la entidad.

Este artículo tiene como objetivos, por un lado, analizar las causas que han llevado a valorar más el factor económico de los museos en la actualidad y, por otro, reflexionar sobre la creación de nuevas fórmulas de gestión en los museos públicos, a través de redes y sistemas de museos.

Palabras clave: museos; gestión; redes y sistemas.

Identificadores: Democracia; Descentralización; Gestión Pública.

Topónimos: España; Europa; Estados Unidos.

Período: siglos 20-21.

Abstract

Public museums are closely related to political decisions because governments intervene directly in the management of these institutions. But the partial withdrawal of funds, which added to the multiplication of functions and exercises the late twentieth century, has meant awareness of the importance of the economic value of the entity.

This paper aims on the one hand; analyse the causes that have led to economic factor of museums today and, secondly, to reflect on the creation of new forms of management in public museums, through networks and systems museums.

Keywords: museums; management; networks and systems.

Identifiers: Democracy; Decentralization; Public Management.

Place names: Spain; Europe; United States of America.

Period: 20th-21th centuries.

CÓMO CITAR ESTE TRABAJO | HOW TO CITE THIS PAPER

GILABERT GONZÁLEZ, L. M. (2016). Economía y gestión: reflexiones sobre las políticas de los museos públicos en España. *Cuadernos de Arte de la Universidad de Granada*, 47: 147-164.

Los cambios en la gestión cultural

Los distintos sistemas administrativos de cada país inducen a diferentes estructuras legales y diferencias en el área de la cultura. Son los llamados contextos institucionales que condicionan las formas de gestión y el posicionamiento estratégico de un proyecto cultural. Esto quiere decir que hay un marco jurídico concreto donde se desarrolla un sector cultural preciso que además está influenciado por la estructura de valores, los condicionantes del mercado y la tradición cultural de su sistema o contexto (Bonet et al., 2009: 12). En concreto, el profesor François Roche (1998: 13-15) describe la existencia en el mundo de tres sistemas en función del tipo de intervención e intercambio del Estado con la cultura que coincide también con los planteamientos museológicos de cada nación: el sistema intervencionista, el sistema liberal y el sistema mixto.

En el sistema intervencionista o proteccionista, el Estado asume en gran medida el control respecto a la cultura del país y cuyo mejor modelo está ejemplificado en Francia. Al otro lado, y con su máximo representante en Estados Unidos, aparece la versión opuesta, cuya interpretación más radical —que existe únicamente en teoría— corresponde a una negación total del Estado en la intervención de temas culturales, dejando a la cultura jugar de una manera libre y sin ningún control gubernamental. En una posición central, se encuentra el sistema mixto; un modelo característico de Gran Bretaña, pero que se ha extendido de una manera bastante rápida por el resto de Europa. En este caso, el Gobierno no renuncia a una intervención que considera útil para la nación y para ello actúa con dinero público, aunque prefiere dejar en primera línea a otras fuerzas gestoras independientes o, por lo menos, más autónomas.

Y es que en plena expansión del neoliberalismo y la globalización económica se alzaron voces a favor de la privatización de la cultura y de su tratamiento meramente mercantil. Esa concepción propugnó la retirada casi total del primer sector en el mercado de la cultura y gran parte del abandono de las políticas culturales públicas. Ciertamente, y según Ramón Zallo (1999: 81), “cabe enmendar las políticas culturales al uso, en un sentido democratizador, diversificador y de gestión mixta, con la amplia participación de las distintas formas de la sociedad civil, pero de ahí a eliminarlas hay una distancia”. Esto significa que la progresiva integración de la economía y la cultura ha exigido una reformulación y una búsqueda de nuevos instrumentos de actuación, ya que si no se dispone de una política bien planificada puede imponerse, en algunos casos, una opción económica liberal y ahogar así la creatividad y el desarrollo cultural de una comunidad.

Por eso, la intromisión de la economía en el mundo de la cultura ha ocasionado el uso de medidas de gestión empresarial en la actual acción cultural. En este sentido, las organizaciones culturales —en su mayor parte públicas o dependientes de financia-

miento público— han tomado partido, más a regañadientes que queriendo, de aquel proceso de mercantilización del mundo que encontró de manera particular en la Inglaterra thatcheriana el contexto histórico-económico ideal (Zan, 2007: 21). La difusión de esta nueva lógica de gestión en las instituciones culturales de carácter público ha mostrado que la cultura se ha convertido en un auténtico ypreciado recurso económico en una sociedad plural y de masas que asume la cultura como parte propia de su colectivo poblacional. De ahí que se empiece a hablar de *culturas* y no de *cultura*, de estrategias de fomento, producción y participación con criterios de rentabilidad económica y social.

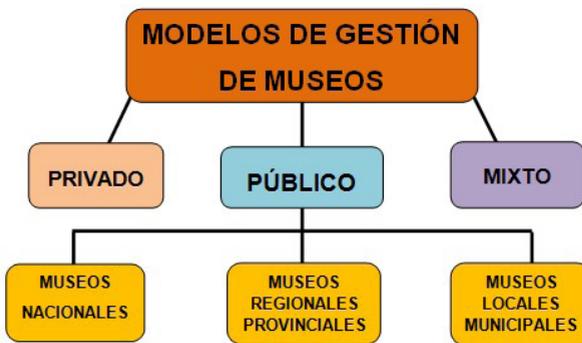
En los años ochenta, y de forma paralela al desarrollo de una nueva disciplina de gestión pública —el *New Public Management*—, surgió el concepto de *gestión cultural* con la intención de responder a un cambio significativo e importante de las políticas públicas que iban a plantear formas más tecnificadas de gestión, particularmente en operaciones y proyectos culturales. La gestión cultural empezó a ser considerada una acción organizativa e implantada en las políticas públicas por procesos de democratización y descentralización. Poco a poco, con la entrada de ideas liberales, comenzó a construirse una estructura más sólida y más compleja en el campo creativo, al pasar de un estatus principalmente público a otro más abierto y corporativo con una gran diversidad de actores sociales que se convirtieron en agentes culturales. Unos argumentos que corroboraron que la aparición de la gestión cultural contemporánea fue el resultado sobre todo de dos avances sociales: la extensión de la noción de cultura y el desplazamiento del Estado en esta área y que, por tanto, también afectó al ámbito museístico.

Asimismo, se había producido un aumento en la identificación de la política cultural con el espacio, ya que el territorio sirvió como marco y referencia espacial para las instituciones y prácticas culturales. De esta manera, los proyectos se integraron en su contexto territorial —transnacional, nacional, local o regional— formando parte de su imagen e identidad y otorgando, en ciertos casos, un valor añadido como atractivo turístico. La explotación turística generó un nuevo desarrollo económico y dinamizó así las zonas e incluso reestructuró los tejidos urbanos y rurales. Los establecimientos culturales crearon importantes interacciones con la comunidad social, lo cual reforzó la identidad colectiva de los lugares. La disposición de apostar por la cultura de un territorio mejoró el bienestar y la calidad de vida de los residentes, al incrementar los servicios, los usos y el propio placer que la cultura siempre ofrece. En este contexto, el museo pasó de ser un subproducto del coleccionismo de las monarquías europeas a una demanda más o menos implícita de las clases medias ilustradas en el marco de las políticas culturales, porque dejó de ser un capricho de las élites de poder a un “derecho” exigible por la ciudadanía en el extendido Estado del bienestar (Rausell, 2007: 161).

Este artículo se centra en el estudio de cómo esta nueva situación de la gestión cultural ha afectado a los museos, cuyo reflejo más evidente ha sido la creación de redes y sistemas de museos.

Los problemas de la gestión en los museos

A gran escala, el panorama museológico internacional ha quedado segmentado por varios modelos de gestión —con sus respectivas influencias y nexos de unión— en tres grandes sistemas: el norteamericano, el inglés y el europeo-continental. Entre ellos existen importantes diferencias y no todos los conceptos referidos a este ámbito pueden ser aplicados por igual, porque cada uno se caracteriza por un modelo de gestión particular —público, privado y mixto— en función de una serie de condicionantes que son comunes a los tres, de ahí la complejidad y ambigüedad del tema (fig. 1). Las principales diferencias entre ellos versan en varios aspectos: el valor y uso de las colecciones, la estructura organizativa y, por ende, el órgano de Gobierno, y el régimen económico-financiero.



1. Diagrama de los tradicionales modelos de gestión de los museos (Luz M^a Gilabert).

No obstante, estos sistemas poseen diferentes *corpus* teóricos que respaldan y explican su desarrollo en la práctica de la gestión museística. Javier Gómez Martínez, en su libro *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contacto*, analiza la existencia de dos tradiciones teóricas: una anglosajona —de signo científico—, encabezada por Gran Bretaña (luego por Estados Unidos) y una mediterránea —de signo artístico—, liderada por Francia. El núcleo de la obra es una comparación entre ambas, pues “lo que una mira en un sentido, la otra lo hace en el opuesto” (Gómez Martínez, 2006: 13). Así, el museo de arte americano, como su homólogo en Gran Bretaña, difiere en muchos aspectos del modelo continental europeo, en particular del sistema francés desarrollado durante la Revolución.

La autoridad de los museos viene otorgada por la propia historia de la entidad. En Europa, el nacimiento del museo público fue una iniciativa estatal, pasando a ser de su propiedad y a estar bajo su tutela y dominio. Esta unión supuso también el reconocimiento del museo como depositario del patrimonio nacional y desde ese momento detrás de la idea de museo va a estar muy presente la noción de cultura, marcando para

siempre el devenir de la entidad como institución. En cambio, el pragmatismo institucional americano está basado en una postura casi contraria de la nación en relación a sus organismos museísticos, en los cuales predomina la desconfianza del control gubernamental y otorgan el poder tutelar de sus museos a otras personas físicas o jurídicas. De ahí que una de las características más distintivas de la sociedad civil americana es que ha confiado la prestación de muchos de sus servicios públicos a un amplio grupo de instituciones autónomas y organizaciones, que en su rutina diaria no están sujetas a ninguna autoridad superior más allá de sus consejos de administración (Weil, 1997: 249).

Esta diferencia se expresa claramente en el valor y uso de las colecciones que en América se identifican con el capital —y que como tal puede llegar a rentabilizarse sin problemas—, puesto que tienen un precio y un coste económico por encima del valor patrimonial. Para ellos, las colecciones permanentes junto con los cuadros y obras guardadas en los almacenes de los museos son parte de un capital que puede rendir beneficios de muy diversas maneras. La falta de responsabilidad gubernamental del modelo norteamericano condiciona también el tipo de estructura organizativa de sus museos, ofreciendo una mayor autonomía en sus órganos de Gobierno que permite más flexibilidad en las decisiones acerca de la administración. Ese rasgo repercute en el régimen económico-financiero mucho más independiente y cuya financiación privada representa entre el 70 y el 100% del presupuesto de cada equipamiento, porque son organismos “profundamente” privados en términos de gestión y financiación (Oldenburg, 1997: 105).

Por último, y ante tanta discrepancia, hoy parece existir un acercamiento, una fuerza poderosa que lleva al deseo de implantar las prácticas de gerencia norteamericanas en los museos del viejo continente. La situación museológica en estos años está emparentando los modelos organizativos, los está fusionando y mezclando, rompiendo las fronteras que había entre ellos. Pero las peculiaridades históricas de cada sistema impiden una trasposición exacta e igualitaria de las prácticas de gestión museológica americanas en los países europeos, especialmente los de gestión pública.

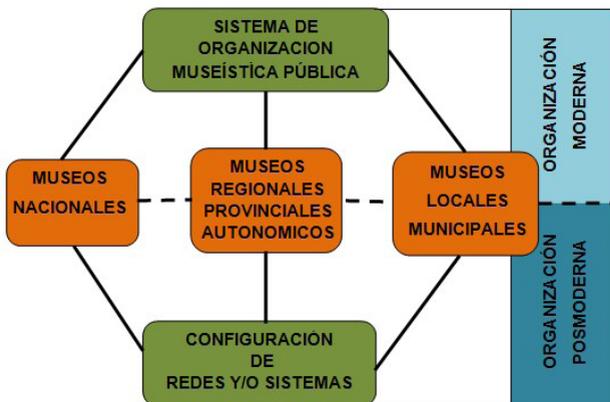
Redes y sistemas de museos: definición y características

Como se ha indicado en el primer apartado, la política cultural y los sistemas museológicos difieren de un país a otro porque existen diferentes tipos de estructuras administrativas que configuran el modelo de Estado. Cada sistema de museos refleja las tradiciones político-administrativas de su nación y la distribución o repartición territorial de las entidades museísticas depende en gran parte de la trayectoria histórica. En el continente europeo primero se reafirmaron las capitales de los estados por una ideología nacida del nacionalismo que surgió junto con el concepto de nación a finales del siglo XVIII. Pero los procesos de descentralización y desestatización en plena democracia favorecieron la reafirmación de las identidades locales y regionales gracias al

aumento del poder político regional y local: “el Estado se hace demasiado pequeño para enfrentarse en solitario a los grandes problemas mundiales y demasiado grande para centralizar en un solo punto de decisión la gestión de todos los pequeños problemas locales y sectoriales”, afirma Campillo (2001: 343).

En estas circunstancias, la implantación de los museos en el territorio apareció unido al papel político de la gestión pública posmoderna en todas sus esferas y vertientes, desde el poder más localista al poder supremo estatal. La creación de instituciones museísticas se hizo por medio de iniciativas, compartidas entre administraciones o en exclusiva por una de ellas, que buscaban principalmente acrecentar el valor de identidad del museo mediante su reconocimiento con el territorio y su limitación geopolítica y, por tanto, administrativa. En síntesis, una reafirmación de la identidad política del museo en función del tipo de poder de sus promotores, mecenas e impulsores públicos.

Con los procesos de deslocalización y mundialización los sistemas museológicos nacionales —producto de la descentralización cultural de los años setenta— 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. Estos son algunos de los nuevos condicionantes a los que han tenido que hacer frente y adaptarse cada sistema museológico nacional del sur de Europa, ya que en su concepción como macro-organización agrupan a todo el conjunto de museos institucionalizados, dentro de un mismo país con independencia del tipo de propiedad y tutela, ya sean entidades públicas, privadas o mixtas (fig. 2).



2. Esquema de los cambios producidos en los sistemas de museos de carácter público (Luz M^a Gilabert).

Para la reorganización de los museos actuales, J. Mark Schuster (1999: 105) sugiere un proceso de hibridación, es decir, “considerar a las instituciones culturales como híbridos, con varios grados de dimensión pública y privada incorporados a su funcio-

namiento”. Estas instituciones pueden tener múltiples autoridades directivas o, por lo menos, múltiples fuentes de poder e influencia; característica que otros intentos de clasificación han enmascarado. Las reformas llevadas a cabo en términos de organización estructural de los museos inciden en que el proceso de hibridación quiebra las pautas convencionales de división pública/privada de la tradicional acción museológica y transforma a los museos en *híbridos organizacionales*: “las viejas categorías de *público* y *privado* son progresivamente menos útiles para captar la variedad de estructuras organizacionales de los museos” (Schuster, 1999: 105). El esqueleto organizativo del museo ha empezado a modificarse a través de los procesos de descentralización, desestatización y privatización que tanto están rompiendo con los modelos de gestión denominados como *puros* y que corresponden a la clásica división de museos públicos y privados para dar paso hoy a formas de tutela mixta.

En consecuencia, se producen varias novedades en los sistemas museológicos al alterar sus estructuras originarias. Las grandes instituciones europeas denominadas *nacionales* van a continuar a la cabeza de los sistemas de museos de cada país. A pesar de las reformas administrativas y políticas, siguen amparados por los organismos públicos de carácter estatal pues todavía persiste y se mantiene su valor nacionalista, emblema de la riqueza de sus colecciones respecto a otro tipo de connotaciones culturales, patrimoniales e identitarias del resto de los museos. Pero aparece con fuerza en escena la esfera subnacional, formada por los niveles local y regional, y en una escala muy superior surge el ámbito supranacional que pretende aunar y reunir todos los museos dentro del sistema-mundo. En el contexto del museo posmoderno se han producido nuevas identidades organizativas, y a cada escala territorial o geográfica le corresponde un modelo de organización museístico distinto que refuerza o, por el contrario, rompe el vínculo entre museo y territorio.

Las redes de museos están dominando desde los años noventa de la centuria pasada los sistemas museológicos europeos. El término *red* asociado a las nuevas tecnologías y a los medios de comunicación, sobre todo con el descubrimiento de internet, ha traspasado su uso habitual para adentrarse en el ámbito de los museos. Nacen así nuevas relaciones entre las instituciones anteriormente ancladas en sus espacios cerrados y delimitados. Una expansión de comunicación e intercambio que permite configurar infinidad de variables entre la organización *museo* y el concepto de *red*.

La constitución de redes o la generación de ambientes propicios y tendentes a la creación de redes se impone en beneficio de la eficacia de la gestión y de la “cuenta de resultados” derivada de las actuaciones e iniciativas en torno al patrimonio cultural, de ahí que sea imprescindible “tender a enmarcar cualquier propuesta en el concepto de red o, lo que es lo mismo, de sistema” (Tarrats Bou, 2006: 139). Por ello el futuro de los museos, sobre todo el de los pequeños y medianos, pasa por su interconexión en red, “por su organización supramuseística, se consideren estos desde la perspectiva patrimonial o desde parámetros simplemente economicistas” (Grau Lobo, 2007: 58). Desde hace tiempo se sabe que las unidades sociales que son competidoras a un nivel de la

organización pueden cooperar a otro nivel superior, sobre todo, por el intercambio de recursos (Wiewel y Hunter, 1993: 533), y esto puede aplicarse también a las instituciones museales.



3. Siza Vieira. Sala de la Fundación Serralves de Oporto, perteneciente a la Rede Portuguesa de Museus (Foto de la autora).

La red como el sistema tienen en común que son formas de agrupación organizativa pero, aunque a primera vista pueda parecer que son lo mismo, son dos concepciones distintas. Tras un estudio de modelos de redes y sistemas en Europa para la creación de la Rede Portuguesa de Museus se observó que hacia el año 2000 y de forma generalizada la palabra *sistema* se aplicaba mayoritariamente a contextos formales e institucionales, mientras que el vocablo *red* se utilizaba en contextos asociativos, informales y regionales (Camacho, 2010: 58) (fig. 3). Eso sí, existiendo una enorme heterogeneidad en cuanto a principios, objetivos, modalidades administrativas y de coordinación, con un importante predominio de las formas organizativas de tipo sistémico (Maggi y Dondona, 2006: 72-73). Pero, por ejemplo, en las ordenaciones museísticas españolas el térmi-

no *red* suele colisionar con el de *sistema* porque ambos coexisten y hasta se confunden, siendo utilizados a veces de forma indiscriminada y subsidiaria (Grau Lobo, 2006: 19).

La palabra latina *rete, retis* aparece ligada al aparejo hecho de hilos trabados en forma de mallas. Otra acepción muy común en los diccionarios hace referencia a los elementos organizados para un determinado fin. Según Manuel Castells (1998: 506-507), este vocablo 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)”. Puesto que las redes son múltiples, los códigos y conmutadores que operan entre ellas se convierten en las fuentes fundamentales para estructurar, girar y confundir a las sociedades.

La red se dispone horizontalmente o al menos permite 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, pero:

Ambos comparten la existencia de protocolos o normas de actuación conjunta, pero mientras que en el sistema estos estarían decididos e impuestos, en la segunda 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).

Otra característica importante que los diferencia está relacionada 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. En cuanto al sistema está predefinido por varios elementos interdependientes expresamente escogidos para responder a una finalidad global. La red aparece como un conjunto de nodos y conexiones “en construcción” cuyo fin, aunque mantenido globalmente, puede acoger sucesivas alternaciones puntales o rectificaciones eventuales (Lameiras-Campagnolo y Campagnolo, 2002: 26-27). De ahí que las redes se diseñen como estructuras en evolución, por ello es más difícil predecir su futuro, y esto tiene consecuencias en la medición de los resultados (Maggi y Dondona, 2006: 71) La red integra en su propia dinámica la adjudicación de nuevos componentes y también revalúa los más antiguos mediante modificaciones de ciertos nodos e interconexiones a través de relecturas de sus estructuras.

Redes y sistemas difieren por el grado de anticipación de sus objetivos, así como, correlativamente, por el grado de homogeneidad de los diversos códigos inducidos por la expresión de estos objetivos y por la naturaleza de comunicación que estos son suscep-

tibles de generar tanto en el interior como en el exterior de la estructura considerada (Lameiras-Campagnolo y Campagnolo, 2002: 27).

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 sólo una organización de museos sino una institución que, al igual que los participantes individuales, tiene su propia identidad —expresión de las diferentes culturas que la componen (Pinna: s/p)—. La comunicación es el elemento principal que determina a cualquier red de museos. En teoría la red museística tiene una estructura horizontal —con ausencia de jerarquía— aunque en la práctica a veces se hace 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.

Giovanni Pinna advierte que la mayoría de las agrupaciones de museos que son denominadas como *red museística* más bien constituyen un *sistema de museos*, puesto que consisten en una organización de colaboraciones de forma piramidal y en cuyo vértice superior se encuentra el promotor de la propia red que en unos casos corresponde a un ente público —provincia, región o Estado—, representado generalmente por sus direcciones generales de cultura—, o una de las entidades de la red, elegida por el propio ente promotor, que la eleva a la dignidad de centro del sistema —el museo provincial en el caso de una red provincial o el museo nacional en el caso de una red nacional—.

En este ambiente de metamorfosis museológica las experiencias de redes y sistemas de museos ofrecen multitud de propuestas para la supervivencia de la institución, que circulan entre dos extremos opuestos en cuanto a la finalidad de su configuración y a nivel de macroestructura. Esta condición de ambivalencia se presta a dos indicadores: un enfoque económico que busca una mejora de la capacidad competitiva y la rentabilidad de las organizaciones museísticas, capitaneado por las franquicias de museos de prestigio internacional. Y otro enfoque más orientado a la cultura organizativa del museo, que se concentra en la colaboración de museos para aumentar sus potencialidades culturales y patrimoniales, como puede ser el caso de las redes de pequeños museos locales.

Estas alianzas, aunque pueden caracterizarse de distintos modos, en esencia son un acto de cooperación; una manera de obrar y trabajar conjuntamente por el museo sea cual sea su identidad institucional, es decir, con independencia de su tutela, tipología, financiación, dimensión o valor de la colección. La verdadera dignificación de estas novedades organizativas reside en su potencial para crear cooperación entre instituciones museológicas bajo el lema de “la unión hace la fuerza”. Con esta disposición, las redes y sistemas continúan dando presencia a los museos en la sociedad globalizada e incluso los sitúan fuera y dentro de las fronteras y límites territoriales.

A continuación, vamos a ver cómo se han configurado estas nuevas estructuras organizativas en el panorama museológico español.

La configuración de redes y sistemas de museos en España

La incorporación de España a la Unión Europea en 1986, y consecuentemente a sus “codiciados” fondos económicos, impulsó una potente política de inversiones en equipamientos culturales tanto de los Gobiernos autonómicos como locales. Algunas de esas directrices se centraron en la creación de museos y centros de arte contemporáneo, que siguieron a la inauguración del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, a menudo en forma de programas de regeneración urbana y de fomento del turismo cultural de las ciudades: el Centro Atlántico de Arte Moderno Las Palmas de Gran Canaria (1989), el Instituto Valenciano de Arte Moderno (1989), el Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo de Badajoz (1995), el Museo de Arte de Contemporáneo de Barcelona (1997) y el Museo Guggenheim de Bilbao (1997) unidos a una segunda generación de centros como el Musac de León (2005), el Artium en Vitoria (2002) o el Marco de Vigo (2002) (fig. 4 y fig. 5). Todos ellos son solo unos pocos nombres de una larga lista de instituciones establecidas por el país, entre finales del siglo XX y comienzos del XXI, que ocultaban en realidad la constitución de una política promocional y de reseña de identidades a causa de la descentralización cultural.

A esta vorágine le sucedieron importantes alteraciones en la organización y distribución de los museos de las regiones, modificando sus relaciones y vínculos a través de la creación de redes y sistemas con una gran heterogeneidad de tipos. Unos esquemas estructurales que en muchos casos ya estaban descritos teórica y conceptualmente en las propias leyes de museos y de patrimonio que habían sido aprobadas por las autonomías. Baste citar el Sistema Gallego de Museos, el Sistema Regional de Museos de la Comunidad de Madrid, el Sistema Regional de Museos de Murcia, el Sistema de Museos de Navarra, el Sistema Nacional de Museos de Euskadi, el Sistema Valenciano de Museos y la Red Insular de Museos de las Islas Baleares (fig. 6). En este sentido, nuevamente la ley catalana permitió “avanzar abiertamente y sin sobresaltos, en la línea de conexión entre museos-territorio-patrimonio” (Tarrats, 2006: 140), pues el texto incorporó en la definición de museo a “los espacios y monumentos con valores históricos, arqueológicos, ecológicos, industriales, etnográficos o culturales que reúnan, conserven y difundan conjuntos de bienes culturales” (artículo 1.2 de la Ley 17/1990, de 2 de noviembre). La aceptación de esta realidad patrimonial favoreció la configuración de un entramado de sedes y secciones por todo el territorio catalán de sus museos nacionales. Esta propuesta abrió en España el concepto de *redes de museos* al combinar los dos tipos predominantes de redes museísticas: el valor temático y el discurso territorial o geográfico. Como afirma Carme Prats (2007: 70), “cuando abordamos el concepto de red de museos,

la consideración de territorio es imprescindible con independencia de su dimensión y ubicación”.



4. Antonio Fernández Alba. Vista del acceso principal al Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid (Foto de la autora).



5. Frank Gehry. Edificio del Museo Guggenheim de Bilbao (Foto de la autora).



6. Luis Moya Blanco. Edificio del Museo Arqueológico de Murcia (Foto de la autora).

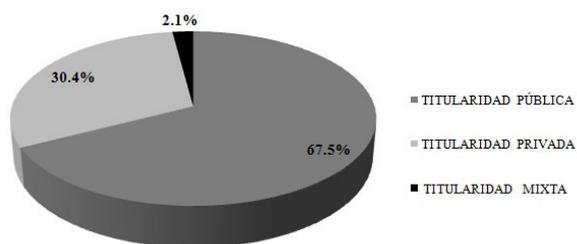
Por ejemplo, en 1990, el Museo de la Ciencia y la Técnica (mNACTEC), situado en una fábrica de textil de Tarrasa, pasó a convertirse en una entidad autónoma y sede central de un sistema de veinticinco museos de temática industrial, pertenecientes a distintos titulares privados y públicos como el Museo de la Estampación de Premià de Mar, el Museo Hidroeléctrico de Capdella o el Museo de las Minas de Bellmunt del Priotat. Siguiendo estas directrices la Red de Museos de Extremadura, creada por el Gobierno autonómico, comenzó su andadura en 2001 con los ocho museos existentes ubicados en los grandes centros urbanos —el Museo de Bellas Artes, el Museo de Cáceres, el Museo Vostell Malpartida, el Museo Textil Pérez Enciso, el Museo Arqueológico Provincial, el Museo Casa Pedrilla, el Meiac y el Museo Etnográfico Santana— y que, poco a poco, a través del proyecto *Museos de Identidad* fue tomando forma mediante una diversificación temática y territorial que conecta hoy unos ochenta museos de toda la región (Caldera y Tercero, 2007: 78).

Desde otra visión, en 2005, la Ley de Museos de la Región de Murcia fue parcialmente desarrollada para potenciar su sistema de museos a fin de proyectar una política museística uniforme. Tanto en un documento como en otro se hizo especial alusión a la construcción de redes. La ley de 1996 permitía a los museos incorporados al sistema regional la posibilidad de establecer relaciones con otras redes o sistemas menores. Pero en el decreto posterior se expuso la urgencia de justificar los motivos para la creación de una red de museos y se exigió una relación de los centros susceptibles de ser integrados en ella, los objetivos a alcanzar, los efectos de su integración, los estatutos y las normas de organización y los datos sobre el funcionamiento de la red en sus diferentes facetas —elaboración de planes de actuación y sistemas de interconexión— (artículo 31 de la Ley 5/1996, de 30 de julio, y capítulo VII del Decreto n.º 137/2005, de 9 de diciembre). Esto demuestra el alcance en la última década de la expansión de organizaciones en red a escala local por todo el territorio español y la prioridad de regularizarlas para que no queden en una simple nominación sin existir en la práctica conexión alguna.

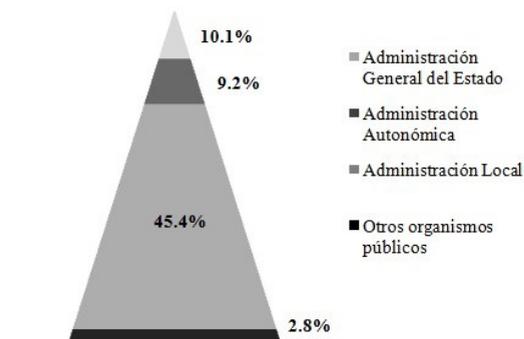
Además, a partir de la crisis financiera iniciada en el año 2008, que ha afectado a todos los países de forma global, la sociedad en general es más consciente del período de dificultad que viven en estos momentos los museos. En la historia de las civilizaciones, las crisis forman parte de sus ciclos sociales y marcan un punto decisivo ante cualquier tipo de acontecimiento adverso. Son períodos difíciles, compuestos por situaciones complicadas, pero momentos de transición idóneos para la reflexión de los problemas a solucionar. Analizar sus causas puede conducir a la mejora de esa situación dificultosa. Por tanto, la crisis es un tiempo de aprendizaje; una buena oportunidad para descubrir, indagar e investigar hacia dónde queremos ir y hacia dónde deseamos dirigir nuestros museos en el siglo XXI. Visto desde esta óptica, podría decirse —como de casi todas las cosas humanas—, que el museo es una institución “constitutivamente crítica”, destinada a vivir en una inseguridad permanente (Bolaños, 2009-2010: 18).

La situación crítica de algunos museos hizo saltar las alarmas del Consejo Internacional de Museos (ICOM), el cual emitió un comunicado donde anunció su máximo inte-

rés por buscar soluciones para salir de la crisis ante los graves problemas del panorama museológico mundial (*Encuentros anuales del ICOM, 2009*). Es más, en abril de 2013 se celebró una conferencia con el título “Las políticas públicas para los museos en tiempo de crisis” que fue organizada conjuntamente por el Comité Nacional Portugués del ICOM y la Alianza Regional de ICOM Europa. El resultado de este encuentro fue la firma de la *Declaración de Lisboa*, una llamada a los Gobiernos del continente para que apoyen a los museos en el contexto de recesión.



7. Gráfico sobre los museos españoles según titularidad. Datos del Ministerio de Cultura de 2010 (Luz M^a Gilabert).



8. Porcentajes de los distintos modelos de gestión de los museos públicos españoles en 2010 (Luz M^a Gilabert).

También en España ha sido tal la repercusión de este tema que uno de los números de la revista *Museos.es* (2009-2010) del Ministerio de Cultura estuvo dedicado íntegramente a la crisis y los museos. Por citar algunas cifras, se cuantifica un total de 1.530 entidades en España con una variedad de modelos de organización que van desde la administración central del Estado hasta las empresas privadas¹. Este dato supone que por cada 5,3 municipios corresponde una institución museística en un país donde el 60% de los pueblos tienen una población de mil habitantes o menos². Concretamente, el 67,5% son museos tutelados por las administraciones públicas, de los cuales el 9,2% son de gestión autonómica y el 45,4% corresponden a la administración local, frente al

1 En esa cifra se incluyen los museos y las colecciones museográficas censadas hasta el 31 de diciembre de 2010, <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um>.

2 El número de municipios en España es de 8.118, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), a 1 de enero de 2011.

30,4% del total de los museos que son gestionados por organismos privados y el 2,1% que son de gestión mixta (fig. 7 y fig. 8).

Los tiempos actuales están marcados por el cambio como única alternativa viable que permite estar constantemente adaptados a las economías tan competitivas y globalizadas. Y este periodo de crisis económica debe coincidir con una revisión del modelo de gestión de nuestros museos si queremos hacer instituciones sostenibles. El reto consiste en políticas de colaboración e intercambio entre los centros a la vez que liberar a las administraciones publicas de cierta cargas presupuestarias en favor de proyectos más pequeños y comunitarios.

Esta compleja situación nos demuestra que hay que hacer de los museos entidades adaptables y para conseguir esa adaptabilidad se debe trabajar al unísono; favoreciendo la participación, la cooperación y la colaboración entre organismos públicos y privados, museos y todo tipo de corporaciones que permitan establecer relaciones sociales más cohesionadoras en el ámbito museológico y por lo tanto más democráticas e igualitarias.

Algunas de las fórmulas de la nueva gestión pasan por la creación de redes y sistemas de museos. El objetivo principal es aunar esfuerzos y recursos. En España, tanto a nivel estatal como autonómico y local, se han llevando a cabo distintas experiencias en torno a la organización de macroestructuras museísticas con el fin de paliar, entre otros, posibles dificultades económicas y aumentar la visibilidad de los mismos y el número de visitantes. Incluso el futuro de los museos españoles pasa por dos macroestructuras museísticas de carácter nacional organizadas por el Ministerio de Cultura: La Red Estatal de Museos, creada en 1997, y la Red de Museos de España, esta última todavía en fase de construcción y que pretende albergar los museos de gestión ministerial, otros adscritos a las distintas comunidades autonómicas, de carácter local, así como de gestión privada.

Referencias bibliográficas

- Barrero Rodríguez, C. (2009). Algunas notas sobre el régimen jurídico de los museos de titularidad estatal y gestión autonómica en la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Mus-A. Revista de Museos de Andalucía* (11), 36-40.
- Basset, K. (1993). Urban Cultural Strategies and Urban Regeneration: A Case Study and Critique. *Environment and Planning*, 25 (12), 1773-1788.
- Benhamou, F. (2009). "Economía y cultura. Nuevas perspectivas". En *I Seminario Internacional Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: hacia un modelo del Río de la Plata* (pp. 11-19). Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Bianchini, F. (1993). Remaking European Cities: The Role of Cultural Politics. En F. Bianchini y M. Parkinson (eds.). *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience* (pp. 1-20). Manchester: Manchester University Press.

- Bolaños, M. (2009-2010). La belleza de la crisis. *Museos.es* (5-6), 18-27.
- Bonet, LL. et al. (2009). *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona: Ariel.
- Caldera Castro, P. Y Tercero Iglesias, S. (2007). Red de museos de Extremadura: una propuesta por la diversidad. *Mus-A. Revista de los Museos de Andalucía*, 8, 76-85.
- Camacho, C. (2010). Red Portuguesa de Museos (2000-2010): concepto, programa, resultados y perspectivas. En A. Azor Lacasta (coord.). *Redes de Museos en Iberoamérica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas en el espacio iberoamericano* (pp. 53-73). Madrid: Ministerio de Cultura. Disponible en: <http://www.mcu.es/museos/IN/Publicaciones.html>
- Campillo, A. (2001). *Variaciones de la vida humana. Una teoría de la Historia*. Madrid: Akal.
- Castells, M. (1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad red*, vol. 1. Madrid: Alianza Editorial.
- D'Angelo, M. y Vespérini, P. (2000). *Politiques culturelles en Europe: régions et décentralisation culturelle*. Estrasburgo: Conseil de l'Europe.
- Encuentros anuales del ICOM. *La comunidad museística mundial reflexiona sobre las soluciones para salir de la crisis*. Disponible en: <http://archives.icom.museum/release.june2009.html>
- Gómez Martínez, J. (2006). *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*. Gijón: Trea.
- Grau Lobo, L. (2006). Redes de museos: un ensayo de supervivencia. *Revista Museo. Asociación de Museólogos de España*, 11, 17-27.
- Grau Lobo, L. (2007). Modelos de organización museística: sobre redes y sistemas. *Mus-A. Revista de los Museos de Andalucía*, 8, 17-27.
- Lameiras-Campagnolo, M.O. 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.
- Maggi, M. y Dondona, C.A. (2006). *Macchine culturali. Reti e sistemi nell'organizzazione dei musei*. Turín: Ires.
- Moulinier, P. (2002). *Politique culturelle et décentralisation*. París: L'Harmattan.
- Oldenburg, R. (1997). Los museos ante el nuevo siglo. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 19, 104-111.
- Pinna, G. Redes y sistemas museísticos. Disponible en: <http://gionanni.pinna.info/sistemas.html> [Consultada el 17-07-2016]
- Prats, C. (2007). Redes de museos en Cataluña: territorio e identidad. *Mus-A. Revista de los Museos de Andalucía*, 8, 66-75.

- Prieto Rodríguez, J. et al. (2002). Optimal Pricing and Grant Policies for Museums. *Papeles de Trabajo. Instituto de Estudios Fiscales*, 3, 1-28.
- Rausell Köster, P. (2007). *Cultura. Estrategia para el desarrollo local*. Madrid: Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas.
- Roche, F. (1998). *La crise des institutions nationales d'écarnages culturels en Europe*. París: L'Harmattan,
- Sticht, P. (2000). *Culture européenne ou Europe des cultures. Les enjeux actuels de la politique culturelle en Europe*. París: L'Harmattan.
- Schuster, J.M. (1999). Reestructuración de museos: ¿públicos, privados o ninguno de ambos? En Autores varios. *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos* (pp. 97-119). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Tarrats Bou, F. (2006). Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes. *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, 11, 133-144.
- Teixeira Coelho, J. (2009). *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*. Barcelona: Gedisa.
- Weil, S.E. (1997). Museums in the United States: The Paradox of Privately Governed Public Institutions. *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, XV (3), 249-257.
- Wiewel, W. y Hunter, A. (1993). La red de organizaciones como recurso: estudio comparativo de casos sobre la génesis de organizaciones. En C. Ramió y X. Ballart. *Lecturas de Teoría de la organización. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa*, vol. 2, (pp. 533-552). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Zallo Elgezabal, R. Política, sociedad, economía y cultura (1). En R. Gómez de la Iglesia (dir.). *Valor, precio y coste de la cultura. Jornadas sobre Iniciativa Privada y Sector Público en la Gestión de la Cultura* (2.ª ed.) (pp. 71-84). Vitoria-Gasteiz: Xabide y Gestión Cultural y Comunicación, 1999.
- Zan, L. (2007). *Economia dei musei e retorica del management*. Verona: Mondadori Electa.