

## **Luz María Gilabert González**

*Prácticas en Museología en el Museo Salzillo de Murcia, la empresa “Arqueología y Diseño Web”, en el Departamento de Salas de Exposiciones dle Ayuntamiento de Torrevejea (Alicante) y en la sede de los Museos Capitolinos de Roma: Centrale Montemartini. Coordinación de cursos como el “V Encuentro Internacional de Museos e Investigación” (2005) y “La Museología: estado de la cuestión” (2009), y colaboración en el Congreso Internacional “Imagen y Apariencia” (2008). Estancias de investigación en la Università degli Studi di Roma La Sapienza (2007), bajo la supervisión de Orietta Rossi Pinelli, y en la Université Paris I Sorbonne (2008), con el profesor Dominique Poulot.*

# LOS MODELOS DE GESTIÓN: EL PANORAMA ACTUAL DE LOS MUSEOS\*

Luz María Gilabert González

## Resumen

Tradicionalmente, en Europa ha primado una política intervencionista de los Gobiernos nacionales en materia de museos. Pero este dominio estatal está integrando nuevas formas de financiación más abiertas y participativas, aplicadas ya en los Estados Unidos, y que están provocando la emancipación de los Estados europeos en la tutela de sus museos, impulsando así su mayor orientación mercantil.

En esta comunicación, se pretenden analizar las causas que han provocado la transformación en los métodos de financiación de los museos y, a su vez, comparar los diferentes modelos de gestión existentes en países como Francia, Italia, España y Reino Unido. Aspectos que, sin duda, nos permitirá abordar una visión más precisa y real del panorama museístico actual.

**Palabras Clave:** Europa, Gestión, Museo, Política cultural

## **Abstract**

Traditionally, in Europe the governments were the managers of creating museums, but this control of the State is changing for new forms of management more opened and participative, used in the United States, and that are provoking the emancipation of the European governments in the guardianship of the museums, stimulating a major mercantile orientation.

In this paper, we will analyse the reasons that have transformed the systems of management of the museums and, in turn, to compare the different models of countries as France, Italy, Spain and United Kingdom. Aspects that, undoubtedly, will allow to have a more general and real vision of the present panorama of the museums.

**Keywords:** Europe, Management, Museum, Cultural Policy

*\* Este trabajo es resultado de la ayuda (05137/FPI/06) concedida por la Fundación Séneca-Agencia de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia en el marco del II PCTRM 2007-2010.*

## Introducción

El museo es una institución cultural consagrada por la propia historia, que goza de un enorme prestigio y popularidad en nuestro tiempo, como lo demuestra su imparable extensión por grandes ciudades y pequeñas poblaciones de todo el mundo. A su vez, el museo se proyecta como una organización, en función de la autoridad que asume su responsabilidad legal y económica. Según la definición de 1974, del Consejo Internacional de Museos (ICOM), el museo es “una institución permanente, sin finalidad lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con fines de estudio, de educación y de fruición, testimonios materiales del hombre y de su entorno”.

Aunque hoy día hay unanimidad en aceptar los aspectos más esenciales que describen el concepto de museo como son la adquisición, conservación, estudio y divulgación de los bienes patrimoniales, no existe una conformidad total en el modelo de gestión que debe asumir la entidad. La razón estriba en la idea de que el museo como organización posee diferentes modelos teóricos de gestión que influyen en el tipo de recursos económicos, en la administración y en la filosofía gestora, ya que el ente museístico está condicionado por el tipo de institución que asume su titularidad.

De hecho sólo existen tres tipos de tutelas posibles, lo que da lugar a tres modelos distintos de organizaciones -públicas, privadas y mixtas-, en función de la persona, entidad o institución que asume la responsabilidad de tutela de cada museo. Por tanto, la diversidad de organizaciones museísticas se debe a la gran variedad de prácticas en los procedimientos de gestión, como producto de la liberalización económica asumida especialmente en las últimas décadas por los países democráticos europeos.

### El museo como gestión y organización

Tras la Segunda Guerra Mundial, los cambios constitucionales producidos en Europa supusieron para los Estados nacionales la responsabilidad de custodiar el patrimonio cultural y la adopción de nuevas estructuras de carácter público. Dentro de este contexto, los gobiernos fueron el principal motor para la creación de nuevas instituciones museísticas con el fin primordial de salvaguardar sus bienes patrimoniales, a través de la gestión directa de estos entes culturales. Además, los países fueron desarrollando nuevos ámbitos territoriales que dieron lugar a una reorganización administrativa del sector público, con la creación

de gobiernos regionales y locales. Bajo esta ordenación territorial y política, y en un proceso conocido como *descentralización* o *desestatización*, los Estados fueron transfiriendo competencias y servicios a las nuevas administraciones públicas en materia de cultura. Concretamente, el desligamiento estatal en sus responsabilidades directas de financiación y gestión de los museos estuvo motivado por la necesidad de reducir el gasto público, dadas las dificultades de mantenimiento de los servicios del museo.

Un paso más hacia la descentralización cultural fue la entrada de nuevas fuentes de financiación que iban más allá de los poderes públicos. La intervención del sector privado en la organización y gestión de los museos tutelados por la administración pública -dentro de los distintos ámbitos de distribución territorial de cada país-, significó en algunos casos la completa privatización de la entidad. Pero, por lo general, las nuevas medidas aplicadas consistieron en el diseño de organizaciones autónomas o agencias públicas -con sus propias leyes reguladoras y planes directores-, para aquellos museos de interés nacional y la externacionalización de los servicios complementarios -sin dejar de ser dependientes de sus organismos públicos-, para aquellos museos de carácter provincial o regional.

### **Los diferentes modelos de gestión**

No cabe duda que tradicionalmente, los museos europeos se han relacionado con el modelo público, y los americanos, y en menor medida los ingleses, con el modelo privado. Hoy asistimos a un proceso en curso que parece aproximar el modelo europeo al americano, tendencia que se manifiesta con la incorporación de nuevas fórmulas privadas y semiprivadas en la gestión de los museos de la administración pública. Por ello, es interesante hacer una somera incursión en los distintos sistemas museísticos actuales y analizar brevemente el panorama de los museos en países como Francia, Italia, España y Reino Unido.

Desde antaño, los museos norteamericanos son propiedad de personas físicas o jurídicas, con sistemas privados de gestión, y donde la administración estatal y municipal ofrece importantes subvenciones, a las que hay que añadir la elevada participación de empresas y particulares a través de donaciones; ya que en los Estados Unidos tienen muy desarrolladas las asociaciones con carácter benéfico, las fundaciones y los fideicomisos, de ahí que se suela hablar de un sistema museístico con carácter, sobre todo, privado.

En el ámbito europeo, el proceso de desestatización fue iniciado, en 1979, por Margaret Thatcher, con la finalidad de mejorar la gestión económica y rentabilizar al máximo el dinero público procedente de los impuestos. Desde entonces, Reino

Unido presenta un sistema de museos de gestión mixto, con una gran variedad de patronos de organización -desde el gobierno, pasando por autoridades legales y otros organismos públicos hasta el sector del voluntariado y el empresarial-. Una multiplicidad de fuentes de financiamiento, que da como resultado un complejo sistema que se parece mucho más al modelo norteamericano que al europeo. La principal diferencia entre Estados Unidos y Reino Unido estriba en los mayores niveles de independencia de los museos en el primer caso frente al segundo, donde existen algún tipo de relación con agencias gubernamentales que intervienen directamente en una entidad museística a través de la financiación con subvenciones y ayudas.

La coordinación de los museos es realizada mediante la Comisión de Museos y Galerías, un órgano de carácter privado, pero regido por una cédula real -la Royal Charten (1987)-, que tiene como finalidad el control y la mejora del funcionamiento de las instituciones culturales que lo integran, gracias a las subvenciones del gobierno. Por otro lado, se encuentran un pequeño número de entidades consideradas como museos nacionales y que están dirigidos por una legislación específica como el British Museum, la National Gallery, la Tate Gallery y el Natural History Museum; mientras que los museos nacionales ubicados en Liverpool están sometidos a la Ley de Organizaciones Benéficas de 1993 (Fig. 1). Además, la gran mayoría de los museos ingleses son independientes de organismos gubernamentales, al estar organizados como fideicomisos con fines benéficos, pero siguen existiendo un número considerable de museos integrados dentro de organismos gubernamentales como el Departamento de Cultura y el Ministerio de Defensa.

El elevado patrimonio histórico-artístico de Italia ha ocasionado graves problemas para su conservación y puesta a punto de cara al público. De ahí, que los museos italianos se hayan mostrado siempre en espacios insuficientes y en condiciones museográficas muy precarias. La mayoría de las entidades museísticas del país han dependido de las administraciones públicas, pero dado el nivel de gasto que representa el patrimonio y el elevado número de sus museos se está desarrollando un sistema mixto, donde el cargo de la gestión se comparte con otras fuentes de financiación del sector privado -empresas y fundaciones-, gracias a la firma de acuerdos de patrocinio y mecenazgo.

Desde los años noventa del siglo XX y con la finalidad de solucionar la grave crisis económica por la que atravesaban los museos de Italia, el gobierno inició una serie de reformas como la Ley de Ronchey (1993), donde la institución museística entró a formar parte del ámbito privado y mercantil, al arrendar sus servicios complementarios a las entidades privadas. En el caso del Sistema de Museos del

Ayuntamiento de Roma, una vez finalizada la cesión de sus servicios a las empresas, se creó una sociedad propiedad municipal para la gestión de su red museística constituida por un conjunto de museos y yacimientos arqueológicos de la ciudad, entre los que destacan los Musei Capitolini (Fig. 2.).

Por el contrario, Francia ha tenido siempre una administración altamente centralizada, pero con François Mitterrand se iniciaron una serie de medidas para la repartición de competencias a las administraciones regionales y locales. De esta manera, los museos de carácter nacional siguieron coordinados por la Dirección de Museos de Francia y, a nivel regional, se crearon los Departamentos Regionales de Asuntos Culturales, dependientes del Ministerio de Cultura.

Desde el año 1991, la aprobación de varias leyes destinadas a los lugares museísticos más importantes del país como el Louvre y el Orsay, tenían por objetivo su transformación en organismos independientes del Ministerio de Cultura, con una propia identidad legal, sus propios consejos directivos y, una específica administración financiera y de personal (Fig. 3). El caso del Musée du Louvre se configuró como un establecimiento público administrativo y con un estatus jurídico similar a los organismos autónomos de la legislación española, como el caso del Museo Nacional del Prado. Es decir, un establecimiento controlado por el Estado, tanto presupuestaria como orgánicamente (Fig. 4).

En España, la instauración de la Democracia hizo necesaria la creación de un marco legal y jurídico para regir la nueva política, que vendría dada con la aprobación de la Constitución de 1978. La Constitución va a conceder la responsabilidad a todos los poderes públicos del acceso a la cultura a los ciudadanos, así como la garantía de conservación y enriquecimiento del patrimonio histórico-artístico. Además, instauró un ordenamiento jurídico descentralizado, donde los distintos niveles administrativos encontraron una esfera específica de actuación territorial. De esta manera, se configuró un sistema político pluralista y diverso que reconocía la gran variedad de identidades culturales del pueblo español, pero a la vez, estableció un equilibrio entre el poder central y los gobiernos regionales.

La distribución de competencias en materia de cultura entre el gobierno central y las comunidades autónomas se va a realizar mediante los Estatutos de Autonomía que, en años sucesivos, irá motivando una tendencia hacia lo regional y lo local que afectará especialmente a los museos. El primer estado de independencia museística, producido por la cesión de los poderes públicos a las regiones, va a traducirse en la aparición de museos estatales y autonómicos en función, por tanto, de su nueva titularidad y gestión. Pero esta reorganización administrativa no llegará a niveles inferiores, es decir, a los establecimientos municipales hasta la promulgación de la Ley del Patrimonio Histórico Español y la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local.

En consecuencia, el año de 1985 fue clave para la historia de los museos españoles. La aprobación de la nueva ley sobre patrimonio significó una ampliación de los testimonios que conformaban los bienes culturales junto con nuevos criterios para su protección y, sobre todo, ofreció por primera vez una definición de museo dentro del marco legal español. Además, la Ley Reguladora de Régimen Local prendió en los municipios un deseo de *museo propio* que hoy todavía sigue en pleno auge. El ámbito de actuación de los museos estatales quedó regido por la aprobación del Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos (1987). Y, a su vez, las comunidades autónómicas fueron configurando una legislación propia para la regular los museos de su territorio. Andalucía fue la primera comunidad dotada de una ley específica, a la que siguieron Cataluña (1990), Castilla León (1994), Murcia (1996) y Madrid (1999) y País Vasco (2006), entre otras (Fig. 5).

### **Conclusión**

No cabe duda de que el papel del Estado en la organización y gestión del museo europeo ha quedado sometido por la intromisión de nuevas fuentes de financiación externas, como una manera de hacer más rentables a estas instituciones culturales, a través del desarrollo de sus servicios complementarios tales como librerías, salas de exposiciones temporales o restaurantes, y, por tanto, de una mayor atención de sus aspectos mercantiles y empresariales tan característicos de los museos norteamericanos.

Pero, la riqueza de los bienes patrimoniales de Europa y su tutela estatal en materia de patrimonio en países como Francia o España, indican que el papel de las administraciones públicas seguirá siendo de vital importancia para el desarrollo y mantenimiento de los museos, ya que el ente museístico todavía sigue conservando su triple cometido como institución pública, al servicio de la sociedad, que cuida y exhibe el patrimonio cultural de una comunidad.



## Figuras



*Fig. 1.  
Detalle de la  
fachada principal  
de la Tate Modern  
de Londres.*

*Fig. 2.  
Exterior de la  
nueva sede de los  
Musei Capitolini:  
la Centrale  
Montemartini de  
Roma*



*Fig. 3.  
Vista de la fachada  
lateral desde  
el Jardín de las  
Tullerías del Musée  
d'Orsay de París.*



*Fig. 4.  
Vista de la plaza y  
entrada principal  
del Musée du  
Louvre de París.*



*Fig. 5.  
Exterior del edificio  
principal del Museo  
Nacional Centro de  
Arte Reina Sofía de  
Madrid.*

## Bibliografía

- Ballé Catherine y Poulot, Dominique (2004), *Musées en Europe. Una mutation inachevée*, Paris: La Documentation Française.
- Benett, Tony (1995), *The Birth of the Museum. History, Theory, Politics*, London: Routledge.
- Bolaños, María (2008, 2ª ed.), *Historia de los museos en España. Memoria, cultura y sociedad*, Gijón: Trea.
- Boylan, Patrick (2007), “Modelos de museos y sus profesionales: el panorama internacional”, *Museo*, 12, pp. 127- 141.
- Capelli, Rosanna (2002), *Politiche e poietiche per l'arte*, Milano: Electa.
- Holo, Selma (2002), *Más allá del Prado: museos e identidad en la España democrática*, Madrid: Akal.
- Jiménez-Clavería Iglesias, Luis (2007), “Museos: de templos de arte a empresas de gestión cultural”, *Museo*, 12, pp. 67-83.
- Lord Barry (1997), *The manual of museum management*, London: The Stationery Office.
- Macdonald, Susan (2006), *A Companion to Museum Studies*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Moore, Kevin (1998), *La gestión del museo*, Gijón: Trea.
- Pearce, Susan (1992), *Museums and Europe 1992*, London y Atlantic Highlands: The Athlone Press.
- Settis, Salvatore (2002), *Italia S.p.A.. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino: Giulio Einaudi.
- Ramos Lizana, Manuel (2007), *El turismo cultural, los museos y su planificación*, Gijón: Trea.
- Stampa Santiago, Alfredo (2007), “Modelos de los museos. Panorama legal”, *Museo*, 12, pp. 19- 32.
- Tobelem, Jean-Michel (1990), *Musées et culture. Le financement à l'américaine*, Lyon: Diffusion Presses Universitaires de Lyon.
- Tobelem, Jean-Michel (1996), *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris: La Documentation Française.
- Tobelem, Jean-Michel (2007), *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris: Armand Colin.