

Luz María Gilabert González

**LA GESTIÓN DE MUSEOS:
ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS
MUSEÍSTICAS EN LA PENÍNSULA
IBÉRICA**

Tesis para la obtención de grado de doctor europeo

dirigida por:

Dr. D. Cristóbal Belda Navarro

Dra. Dña. María Teresa Marín Torres

DEPARTAMENTO DE HISTORIA DEL ARTE

FACULTAD DE LETRAS

UNIVERSIDAD DE MURCIA

2011

ÍNDICE

RESUMEN.....9

La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica.

SUMMARY.....21

The management of museums: museum policy analysis in the Iberian Peninsula.

INTRODUCCIÓN.....31

La gestión de museos como fuente para la investigación museológica.

PRIMERA PARTE**I. HISTORIA DEL MUSEO PÚBLICO: DE INSTITUCIONES DECIMONÓNICAS A PRODUCTOS CULTURALES.....55**

1.1. El museo: una institución para la cultura.....57

1.2. La institución museística decimonónica.....59

1.3. La profunda crisis del museo en el siglo XX.....65

1.4. El museo posmoderno y su planteamiento económico.....73

II. LA INSTITUCIÓN MUSEÍSTICA POSMODERNA: UNA NUEVA ERA EN LA HISTORIA DEL MUSEO.....79

2.1. La posmodernidad y su repercusión en el museo.....81

2.1.1. Actuaciones externas: el contexto del museo.....82

2.1.2. Actuaciones internas: el funcionamiento del museo.....84

2.2. La “voluntad” de modernizar la institución museística.....	92
2.3. Los nuevos parámetros conceptuales del fenómeno museológico.....	95
III. EL ESTUDIO DE LOS MUSEOS COMO ORGANIZACIONES CULTURALES CONTEMPORÁNEAS.....	107
3.1. El concepto de organización en el contexto teórico general.....	109
3.1.1. La organización en la <i>teoría de los sistemas</i>	112
3.1.2. <i>Macroestructuras y subsistemas</i> de una organización.....	114
3.2. La institución museística como sistema organizado.....	118
3.3. La aparición de los <i>productos</i> en el museo.....	123
3.3.1. El <i>producto</i> en el arte y la cultura.....	123
3.3.2. Los <i>servicios</i> en el ámbito museístico.....	126
3.4. El establecimiento museal y su dimensión económica.....	130
3.4.1. Los museos frente a otro tipo de organizaciones.....	130
3.4.2. El <i>cliente</i> y el entorno social del museo.....	135
3.5. El museo posmoderno hacia una empresa cultural.....	139
IV. MUSEOS Y ECONOMÍA: ELEMENTOS CLAVE PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN MUSEÍSTICA.....	145
4.1. La <i>Economía de los Museos</i> como disciplina de estudio.....	147
4.2. El concepto de <i>gestión de museos</i>	151
4.3. Los elementos clave en la gestión museística actual.....	154
4.3.1. La misión de la entidad.....	155

4.3.2. La cultura organizativa.....	158
4.3.3. La viabilidad económica.....	160
4.4. Las diferentes estructuras organizativas de los museos.....	163
4.5. Las formas de gobierno en las organizaciones museológicas.....	168
4.6. Los principales modelos de gestión museística en la historia.....	173
V. LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA: EL PROCESO DE REFORMA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.....	181
5.1. La crisis del <i>Estado Welfare</i> : una necesidad de reforma	183
5.2. La modernización administrativa del sector público.....	186
5.1.2. La <i>desconcentración</i> y la <i>descentralización</i>	188
5.2.2. El <i>New Public Management</i> y el <i>Reinventing Government</i>	195
5.3. Las particularidades de la administración pública.....	201
5.4. La nueva gestión pública: de la imitación a la innovación.....	207
VI. LAS POLÍTICAS CULTURALES Y EL CAMBIO EN LA GESTIÓN MUSEÍSTICA EUROPEA.....	217
6.1. El carácter de las políticas del sector público.....	219
6.2. El proceso político de la cultura.....	223
6.2.1. La democratización cultural	225
6.2.2. La definición de <i>política cultural</i>	230
6.3. La acción y movimiento de la gestión cultural.....	233
6.4. La mirada hacia la gestión del museo público.....	239

6.5. Las mudanzas administrativas en la gestión museística.....	243
6.6. Los problemas del <i>management</i> en la gestión del museo.....	248
6.7. La gestión en el campo museológico europeo.....	253
6.8. Las políticas museísticas en Europa: últimas tendencias.....	258

VII. LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN EL MUSEO: NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS.....269

7.1. Introducción al mundo de la globalización.....	271
7.2. La gestión del cambio en el museo.....	281
7.3. El museo entre cultura, identidad y territorio.....	289
7.4. Redes y sistemas de museos: definición y configuración.....	300

SEGUNDA PARTE

VIII. LOS SISTEMAS MUSEOLÓGICOS NACIONALES: EL PANORAMA DE LOS MUSEOS EN LA PENÍNSULA IBÉRICA.....315

8.1. El panorama de los museos en Portugal: los años ochenta y noventa.....	317
8.2. El siglo XXI: innovaciones en la museología portuguesa.....	327
8.3. La unificación del sistema: la Rede Portuguesa de Museus.....	337
8.4. La descentralización en España: Estado autonómico y museos.....	354
8.5. La política estatal: El Sistema Español de Museos y la Red de Museos de España.....	370
8.6. Los sistemas museológicos de España y Portugal: debilidades y fortalezas.....	392

IX. LA POLÍTICA MUSEÍSTICA LOCAL: LOS MUSEOS MUNICIPALES EN LA CONTEMPORANEIDAD.....	401
9.1. El concepto de <i>museo municipal</i> en el ámbito local.....	403
9.2. Los rasgos identificadores del museo municipal.....	409
9.2.1. Las características de la institución museística municipal.....	409
9.2.2. Las principales tipologías de museo municipal.....	413
9.3. La historia del museo municipal en España y Portugal.....	416
9.4. La “democracia municipal” y los museos.....	424
9.5. Las nuevas propuestas de la museística local.....	432
X. LAS POLÍTICAS MUSEÍSTICAS MUNICIPALES EN LA PENÍNSULA IBÉRICA: ESTUDIO DE LOS CASOS DE MURCIA Y OPORTO	441
PORTUGAL:	
LOS MUSEOS DE LA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO	
I. Los museos municipales de Oporto.....	447
II. El proyecto del <i>Museu da Cidade do Porto</i>	467
III. El funcionamiento de los museos de la Câmara Municipal do Porto....	472
ESPAÑA:	
LOS MUSEOS MUNICIPALES DEL AYUNTAMIENTO DE MURCIA	
I. La historia de los museos municipales de Murcia.....	485
II. La gestión museística del Ayuntamiento de Murcia.....	507
CONSIDERACIONES FINALES: UNA APUESTA EN COMÚN.....	515

CONCLUSIÓN.....521

La crisis económica y el futuro incierto de los museos.

CONCLUSION.....533

The economic crisis and the uncertain future of museums.

ANEXOS LEGISLATIVOS.....545

PORTUGAL.....547

ESPAÑA.....653

BIBLIOGRAFÍA.....743

RESUMEN

**LA GESTIÓN DE MUSEOS: ANÁLISIS DE
LAS POLÍTICAS MUSEÍSTICAS DE LA
PENÍNSULA IBÉRICA**

Las grandes transformaciones producidas, a partir de la década de los ochenta del siglo XX, en el área de los museos han llevado a que el panorama museístico de los países del sur de Europa presenten en la actualidad una gran complejidad, especialmente en los modelos de organización de sus museos. La principal causa se debe a la influencia del mundo del mercado y de la economía, unido a la inclusión de mecanismos de gestión procedentes de las empresas, que han envuelto las políticas museísticas de los poderes públicos -tanto de carácter nacional como municipal- en sus respectivos dominios territoriales.

Concretamente, España y Portugal han sido dos de las naciones europeas que a nivel de política cultural y gestión de museos se han visto más afectadas por estas mudanzas. El paralelismo de su historia contemporánea sumergida en un proceso de democracia, tras largos períodos dictatoriales, es el punto de arranque de este trabajo de investigación. La instauración de ambos sistemas democráticos permitió la multiplicación y la proliferación de museos en la Península Ibérica, demostrando el valor adquirido por la cultura en los nuevos estados y la modernización del sector público, que desarrolló una política museística encaminada a convertir a estas instituciones culturales en auténticas señas de identidad histórica propias.

El objetivo del estudio *La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica* versa en la importancia adquirida por las formas de administrar y gobernar los museos públicos europeos, a partir de la década de los ochenta del siglo XX. Con un especial énfasis y detenimiento en los procedimientos de

gestión de las políticas museísticas de España y Portugal, avalados en los últimos años por la creación de redes y sistemas de museos en sus respectivos panoramas museales y desde sus diferentes vertientes administrativas y territoriales, tanto a escala nacional, regional como local.

La importancia del tema radica en que no existe ningún estudio científico en profundidad sobre las conexiones y las diferencias en materia de política cultural, gestión de museos y tipos de modelos organizativos en el conjunto de estos ámbitos territoriales. Abordar el desarrollo de las políticas museísticas en la Península Ibérica era un estudio pendiente, especialmente porque sus museos han quedado enmarcados dentro de los profundos cambios político-culturales que en las últimas décadas han sufrido estos contextos territoriales y que, de manera individual, difieren en su concepción y funcionalidad; por ello necesitan ser recopilados y analizados como la mejor vía -dentro del campo de la museología-, para poder comprender el presente y la futura situación de estas instituciones culturales en los panoramas museísticos tanto de España como de Portugal.

El interés por la gerencia de los museos y las políticas museísticas contemporáneas está basado en varias razones. Por un lado, el conocimiento de la gestión de museos de Murcia, a través de unas prácticas de licenciatura en el Museo Salzillo (2005), con la supervisión de la profesora María Teresa Marín Torres y la posterior oportunidad de continuar esta formación práctica en una de las sedes de los Musei Capitolini de Roma: la Centrale Montemartini (2007), bajo la dirección de la profesora Emilia Talamo; siendo

ambas experiencias el origen de un profundo despertar por el funcionamiento interno de los museos. El estudio del sistema de organización de museos del Comune di Roma abrió las puertas al interés por la incorporación de medidas de gestión empresarial a los museos, las conexiones entre la política museística municipal y la creación de redes y sistemas. La lectura en 2009 de la tesina de licenciatura *La política museística local: el caso de los museos municipales del Ayuntamiento de Murcia. La historia de sus instituciones* fue la materialización de los primeros resultados del proyecto de estudio.

Por otro lado, la obtención de una beca predoctoral de formación de personal investigador (F.P.I.) de la Fundación Séneca Agencia Regional de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia para la realización de esta tesis doctoral -bajo la dirección y asesoramiento del profesor Cristóbal Belda Navarro y la codirección de la profesora María Teresa Marín Torres-, permitió llevar a cabo un desarrollo mucho más profundo y versátil de las diversas áreas de la museología. La bolsa de estudio supuso además la posibilidad de realizar varias estancias de investigación en otros centros de estudio de Europa como la Università degli Studi di Roma La Sapienza (2007), la Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (2008) y la Universidade do Porto (2009 y 2010). El análisis de los diferentes panoramas museísticos de estos países visitados significaron el estudio de nuevas metodologías de trabajo y la oportunidad de plantear diversas comparaciones y relaciones entre los diferentes modelos político-territoriales y su influencia en la organización y gestión de los museos en los países del sur de Europa. La estancia en Portugal fue esencial para abordar, con una mayor amplitud y

exhaustividad, el enfoque que era propuesto como análisis de la investigación de la tesis, reconociendo que ambos países compartían al menos un mismo espacio geográfico.

La tesis doctoral está dividida en dos partes bien diferenciadas, pero complementarias y necesarias. La primera parte pretende analizar las causas que provocaron el camino hacia la racionalización de la gestión concretamente en el museo público europeo. Además de ser una reflexión teórica acerca de la gestión museística en general, desde diferentes vertientes, con el fin de conocer el conjunto de fenómenos que hicieron emerger el factor económico en el campo museológico y la entrada del museo en la *era de la economía*. En la segunda parte son aplicadas todas las anteriores cuestiones conceptuales a la situación museística de la Península Ibérica. Es interesante la conexión de estos países establecida en el estudio, ya que la configuración de sus sistemas de museos distan bastante y tienen importantes peculiaridades dentro de sus ámbitos geopolíticos, que permiten comprender cómo hoy se han desarrollado diferentes modelos de organización para la buena gestión y difusión de sus museos en función de las particularidades de cada territorio.

La investigación inicia desde la consideración del museo como ente cultural con un servicio destinado al público que aparece por primera vez con la creación del Musée du Louvre. El Louvre manifestó en la gestación del modelo de *museo moderno* dos líneas predominantes que serán constantes en la historia del museo europeo continental. Uno, el estrecho vínculo entre museo, patrimonio y nación, y dos, la acción y el rol de las administraciones

públicas en la construcción de museos, que configura un binomio entre política y cultura indisoluble en la gestión museística del viejo continente. Pero es tras la contienda de la Segunda Guerra Mundial cuando los cimientos de la establecida institución decimonónica comienzan a derrumbarse y es urgente una reconstrucción del museo desde otros parámetros conceptuales e ideológicos.

La ruptura con el ideal elitista y burgués del museo moderno y la búsqueda de una institución representativa de valores democráticos e igualitarios al servicio de todos los públicos eran exigidos por una sociedad en plena rebelión con el museo por su hermética posición. La inauguración del Centre George Pompidou en 1977 fue el triunfo de un período de replanteamientos museológicos que desencadenó en el nacimiento del *museo posmoderno*. Una institución que rompe con la filosofía del museo tradicional e inicia su inmersión en los valores de la economía, el mercado y la gestión empresarial. Desde este nuevo planteamiento, la entrada al siglo XXI es para la historia del museo el paso a una época basada en la idea de una entidad como *producto cultural* y la consiguiente *economización del museo*.

En el capítulo dos se analiza la metamorfosis política, económica y cultural producida durante la posmodernidad que significó la gran transformación del museo. Este período representó la modernización de sus infraestructuras y de su identidad, que fue manifestada en la multiplicación de entidades por todo el mundo, a partir de 1968. Un crecimiento que convirtió a la institución en una de las principales herramientas de la política cultural de los países, las regiones y las ciudades europeas. Pero, la modernización del

museo escondió en verdad una preocupación por los aspectos administrativos de la institución ante la crisis financiera y, por tanto, su consideración y valor como organización social.

En el capítulo tercero se procede al estudio específico de los museos como organizaciones culturales, para lo cual se hace necesario introducirse en el ámbito empresarial y de los sistemas organizacionales. La institución museística como *sistema organizado* se manifiesta en su capacidad de producir bienes y servicios cuyos destinatarios son la misma sociedad, pero al mismo tiempo comparte elementos y diferencias con las empresas y otros entes culturales. Descomponer los tipos de productos, servicios y los modelos de público son esenciales para descubrir cómo el museo posmoderno camina hacia una *empresa cultural*. La concepción del museo como organización es la base para su inmersión en el mundo de la gestión económica y sitúa su estudio a caballo entre la economía y la cultura. En el capítulo cuatro se desarrollan los diferentes elementos que componen la gestión museística, la *Economía de los Museos* como disciplina de estudio y cada una de las distintas estructuras organizativas, formas de gobierno y modelos de gestión de los museos a lo largo de su historia como institución cultural por excelencia.

Sin embargo, la gestión del museo público está dentro de los servicios de la administración pública y, una vez que se produce la coyuntura política y económica que pone en crisis al Estado del bienestar a finales de los setenta, todas las estructuras organizativas que conformaban el *primer sector* -incluidos los museos- se vieron afectadas por un conjunto de reformas que

pretendieron aplicar medidas y técnicas del sector privado. La *descentralización*, la *desconcentración*, el *New Public Management* y el *Reinventing Government* son algunos de los procesos más influyentes en la aparición de la gestión pública contemporánea, que es desglosada en el capítulo quinto.

En el capítulo seis se lleva a cabo un reconocimiento en particular de las políticas culturales del sector público. Las actuales acciones en política cultural y, en concreto, del ámbito de los museos presentan rasgos distintivos -respecto a períodos históricos anteriores-, que clarifican una redimensión del sector museístico dentro del fenómeno de la cultura como recurso económico. Esta redefinición de la *gestión cultural* se ejemplifica en las transformaciones producidas en el campo museológico de Francia, Italia y Reino Unido, y tiene como últimas tendencias la aplicación de mecanismos del sector empresarial y la entrada de nuevos agentes en las políticas museísticas de Europa. Paralelamente, otra de las repercusiones más latentes de este cambio de gestión museística es el nacimiento de identidades organizativas, una vez que son reagrupados los museos mediante redes y sistemas como consecuencia del impacto de la globalización en la institución museal.

La *gestión del cambio* exige modificaciones en las estructuras organizativas para su adaptación ante la falta de recursos principalmente económicos del sector público y que facilitan una ruptura con los límites del sector privado. A su vez, una de las consecuencias de la mundialización son los cambios relativos a la relación entre cultura, identidad y territorio que dan lugar a otras

maneras de estructurar los museos en su entorno espacial. En este contexto globalizado -donde se convive además con un interés por lo local-, los sistemas museísticos de cada país establecen innovadoras relaciones entre los diversos museos, diferentes recursos y toman el uso de modelos organizativos de carácter supra o macro en forma de redes y sistemas, que son definidos en el capítulo siete.

En la segunda parte, el capítulo octavo está centrado en el panorama de los museos de España y Portugal, a través de la evolución de sus sistemas museísticos nacionales una vez instaurada la democracia en ambos países. Un desarrollo que corre paralelo a las reformas de sus ministerios de cultura, a la modificación y ampliación de normas legislativas, así como la reconfiguración de sus sistemas organizativos gracias a la construcción de redes y sistemas de museos de diversa índole y naturaleza. El impulso de los ayuntamientos en la construcción de museos es uno de los movimientos más destacados del período democrático y basta hacer un recorrido por la historia contemporánea local para detectarlo.

Pasando de escala a escala, nivel tras nivel y peldaño tras peldaño se llega al último escalón, el más cercano al ciudadano, a su municipio y a los museos. La política museística local es la base de la trama del capítulo nueve, con la intención de realizar una distinción de la gestión de los museos municipales. La sección décima es un estudio de los casos de la gestión de museos tutelados por el Ayuntamiento de Murcia y la Câmara Municipal do Porto, que ponen de relieve la puesta en marcha de un conjunto de

estrategias gerenciales en la administración pública local para la supervivencia de sus museos y desarrollar mejor su papel en el entorno de los municipios de la Península Ibérica.

Como resultado de un trabajo de campo, el estudio específico y práctico de modelos de gestión municipal evidencian cómo la configuración de redes y sistemas de museos a escalas mayores -a consecuencia de la globalización- tienen también su influencia en los modelos de organización de los museos locales, aunque desde parámetros y estilos diferentes pero que buscan por igual la racionalización de la gestión en el museo. Por último, se presenta una síntesis acerca de cuál ha sido el rol de la intervención de la gestión en las políticas museísticas europeas, junto con las debilidades y fortalezas del museo en el siglo XXI ante otra crisis financiera presente en la sociedad contemporánea. Al final del texto se recoge un cuerpo de anexos legislativos acerca de las leyes y los textos legales más importantes para los museos del contexto de la Península Ibérica.

En definitiva, se presenta una doble intención. Uno, insertar el desarrollo de las políticas museísticas de España y Portugal en un mismo contexto territorial y dos, ofrecer una lectura más amplia y de mayor alcance para exponer la realidad museológica internacional, especialmente respecto a las incidencias que su desarrollo ha podido implicar y afectar a la situación de la Península Ibérica. La intención final ha sido crear un marco crítico de reflexión que permita descubrir la trama de prácticas que confluyen en el modelo de museo posmoderno, a partir de la importancia de la gestión en las políticas museísticas contemporáneas del sur de Europa.

SUMMARY

THE MANAGEMENT OF MUSEUMS: MUSEUM POLICY ANALYSIS IN THE IBERIAN PENINSULA

The great transformations, from the eighties of the twentieth century in the area of museums, have led to a high complex, especially in models of organization of the museum scene in countries of southern Europe. The main cause is due to the influence of the world market and the economy, coupled with the inclusion of management mechanisms from the companies that have engulfed the museum policies of the government -both national and municipal- in respective territorial domains.

Specifically, Spain and Portugal have been two of the European nations that have been most affected by the changes of cultural policy and management. The parallelism in its contemporary history immersed in a process of democracy after long periods of dictatorship, is the starting point of this research. The establishment of both democratic systems allow the multiplication and proliferation of museums in the Iberian Peninsula, showing the value acquired by culture in the newer states and the modernization of the public sector, which has developed a museum aimed at making these cultural institutions an authentic historical identity of its own.

The aim of *The Management of Museums: Museum Policy Analysis in the Iberian Peninsula* relates the importance acquired by ways of managing and governing European public museums, from the eighties of the twentieth century. With special emphasis and attention in the management procedures of the museum policies of Spain and Portugal, backed up in recent years by the creation of museum networks and systems in their respective museum-panoramas and by its various administrative and territorial aspects, at national, regional as well as local levels.

The importance of the matter is that there is no in-depth scientific study on the connections and differences in cultural policy, museum management and types of organizational models in all of these territories. Addressing the development of museum policies in the Iberian Peninsula was an outstanding study, especially because the museums have been framed within the deep political and cultural changes that in recent decades have had these territorial contexts and, individually, they differ in their design and functionality reason why they so need to be collected and analyzed in order to understand the present and the future status of these cultural institutions in the museum scene in Spain and Portugal.

The interest fomented in the management of museums and contemporary museum policy is based on several reasons. On the one hand, the knowledge of museum management in Murcia, through an internship at the Museum's degree Salzillo (2005), under the supervision of Professor Maria Teresa Marín Torres and the subsequent opportunity to pursue practical training in a the headquarters of the Musei Capitolini in Rome: the Centrale Montemartini (2007), under the direction of Professor Emilia Talamo, being the origin of both experiences a profound awakening of the inner workings of museums. The study of the organizational system of Comune di Roma museums opened the door to an interest in incorporating measures of business management museums, museum links between municipal policy and the creation of networks and systems. The Reading in 2009 of the undergraduate dissertation *The Local Museum Policy: The Case of the Municipal Museums of the City of Murcia. The History of its Institutions*, was the realization of the first results of this research project.

On the other hand, obtaining a predoctoral training of research staff (FPI) from the Regional Agency Seneca Foundation of Science and Technology Region of Murcia to carry out this doctoral thesis under the direction and advice of Professor Cristobal Belda Navarro and co-directed by Professor Maria Teresa Marín Torres, allowed to conduct a much more profound and versatile development in the various areas of museology. The Scholarship also meant the possibility of several research stays at other research European centers such as the Università degli Studi di Roma La Sapienza (2007), the Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (2008) and the Universidade do Porto (2009 and 2010). The analysis of different scenarios in the visited museums of these countries meant the study of new methodologies and the opportunity to raise various comparisons and relations between different political-territorial models and their influence on the organization and management of museums in Southern European countries. The stay in Portugal was essential to address, with greater breadth and depth, the approach that was proposed as an analysis of the thesis research, recognizing that both countries share at least one common geographic area.

The thesis is divided into two very distinct but complementary and necessary parts. The first part aims to analyze the causes that led the way towards rationalizing management specifically in the public museum in Europe. Besides being a theoretical reflection on museum management in general, from different angles, in order to know the set of phenomena that emerged the economic factor in the museum field and the museum entrance in the *era of the economy*. In the second part all the above conceptual issues regarding the museum situation of the Iberian Peninsula are applied. The

connection of these countries, established in the study is quite interesting, because the configuration of their systems of museums are very different and have important characteristics in their geopolitical areas, which allow us to understand how today they have developed different organizational models for good governance and dissemination of museums according to the particularities of each country.

The research starts from the consideration of museum as a cultural entity with a service to the public that first appeared with the creation of the Musée du Louvre. The Louvre manifested in creating the model of *modern museum* two predominant lines that will be constant in the history of continental European museums. One, the close link between the museum, heritage and nation, and two, the action and the role of government in the construction of museums, which sets up a pairing between politics and culture museum management insoluble in the old continent. But after the Second World War is when the foundations of nineteenth-century institution established begin to collapse and a urgent reconstruction of the museum from other conceptual and ideological parameters is needed.

The breakup with the elitist and bourgeois ideal of the modern museum and finding a representative institution of democratic and egalitarian values at the service of everyone were demanded by a society in rebellion with the museum for its hermetic position. The inauguration of Centre George Pompidou in 1977 was the triumph of a period of museological rethinking that triggered the birth of the *postmodern museum*. An institution that breaks with the

philosophy of traditional museums and began its immersion in the values of the economy, market and business management. From this new approach, the entrance to the twenty-first century is for the museum's history a step based on the idea of an entity as a *cultural product* and consequent *economization of the museum*.

Chapter two discusses the political, economic and cultural metamorphosis produced during postmodernism which meant the great transformation of museums. This period marked the modernization of its infrastructure and its identity, which was manifested in the multiplication of entities around the world since 1968. A growth that made the institution one of the main tools of the cultural policy of countries, regions and European cities. But the modernization of the museum hid indeed a concern for the administrative aspects of the institution to the financial crisis and, therefore, consideration and value as a social organization.

The third chapter is applicable to the specific study of museums and cultural organizations, for which it is necessary to enter the business and organizational systems. The museum institution as an *organized system* is manifested in its ability to produce goods and services whose target audience is the same society, but it also has elements in common and not in common with companies and other cultural entities. Breaking down the types of products, services and advertising models are essential to discover how the museum is moving towards a postmodern *cultural enterprise*. The concept of the museum as an organization is the foundation for its immersion in the world of economic management and situates its study between economics and culture. In chapter

four different elements of the museum management are developed, the *Economy of Museums* as a discipline of study and each of the different organizational forms of governance and management models of museums throughout its history as cultural institution.

However, management of the public museum is within the public administration services and, once there is the political and economic crisis that puts the welfare state in the late seventies, all the organizational structures that compose the *first sector* -including museums-, were affected by a series of reforms that sought to implement measures and techniques of the private sector. *Decentralization, deconcentration, the New Public Management and Reinventing Government* are some of the most influential processes in the development of contemporary public management, which is broken down in the fifth chapter.

In chapter six, a recognition of the cultural policies of the public sector will be taken place. The current cultural and political actions, and particularly in the field of museums have distinctive features -in comparison to previous periods-, which clarify a resizing of the museum sector in the phenomenon of culture as an economic resource. This redefinition of *cultural management* is exemplified by the transformations of the museum field in France, Italy and the UK, and has the latest trends in the application of mechanisms of the corporate sector and the entry of new agents in the museum policies in Europe. In parallel, another of the more latent implications of this change in museum management is the birth of organizational identities, once the museums are grouped through networks and systems due to impact of globalization in the museum institution.

Changes are required in organizational structures to adapt to the lack of economic resources in the public sector and also facilitate a break with the limits of the private sector. At the same time, the changes in the relationship between culture, identity and territory that leads to other ways of structuring the museum in its space environment is a consequence of globalization. In this global context -where it coexists also with the local interest-, the museum systems of each country establish innovative relationships between various museums, various resources and make use of organizational patterns of supra or macro nature in networks and systems, which are defined in chapter seven.

In the second part, the eighth chapter focuses on the outlook of museums in Spain and Portugal, through the development of national museum systems once established in the democracy of both countries. A development that runs parallel to the reformations of culture ministries, the modification and expansion of legislations, and the reconfiguration of its organizational systems through the construction of diverse museum networks and systems. The momentum of municipalities in the construction of museums is one of the most important movements of the democratic period and just by taking a tour through the local contemporary history you can visualize it.

Passing scale to scale, level after level and step after step we reach the last step, the closest one to the citizens, the municipality and the museums. The local museum policy is the basis of the scheme of chapter nine, with the intention of making a distinction in the management of municipal museums. The tenth section is the

study of museum management supervised by the Ayuntamiento de Murcia and the Câmara Municipal do Porto which highlight the launch of a set of management strategies at the local public administration, for the survival of its museums and a further development of its role in the environment of the towns in the Iberian Peninsula.

As a result of this fieldwork, the specific and practical study of municipal management models show the configuration of networks and systems of museums at a larger scale, -as a result of globalization- but also have an influence on organizational models of local museums, with different styles and settings but looking for a similar rationalization of museum management. Finally, we present a summary about what has been the role of management intervention in European museum policies, along with the weaknesses and strengths of the museums in the twenty-first century before another financial crisis present in the contemporary society. At the end of the text you can find a legislative body of evidences about the laws and legal texts that are of utmost importance for museums in the context of the Iberian Peninsula.

In short, a dual purpose is introduced. One, inserting the museum policy development in Spain and Portugal in the same territorial context and two, offering a wider reading and more power to expose the reality of the international museum, especially with respect to incidents that involve its development and have been able to affect the situation of the Iberian Peninsula. The ultimate intention was to create a framework that allows critical thinking to discover the web of practices that converge in the postmodern museum model, based on the importance of management in contemporary museum policies in southern Europe.

INTRODUCCIÓN

LA GESTIÓN DE MUSEOS COMO FUENTE PARA LA INVESTIGACIÓN MUSEOLÓGICA

La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica versa en el estudio de la importancia adquirida por las formas de administrar y gobernar los museos públicos europeos, a partir de la década de los ochenta del siglo XX. Con un especial énfasis y detenimiento en los procedimientos de gestión de las políticas museísticas de España y Portugal, avalados en los últimos años por la creación de redes y sistemas de organización en sus respectivos panoramas museales y desde sus diferentes vertientes administrativas y territoriales, tanto a escala nacional, regional como local.

El principal objetivo de la investigación es analizar el porqué y el cómo se desencadenan una serie prolongada y continuada de cambios en las políticas museísticas contemporáneas como consecuencia de las mudanzas en la gestión de museos, ante la gran desconfianza y el cuestionamiento de los mecanismos de administración en la institución pública. El análisis está centrado en el territorio de la Península Ibérica, una vez que son implantados los sistemas democráticos en las naciones de Portugal y España. Un proceso político común que corre paralelo en el trascurso de un mismo período histórico, cuando son concluidos sus largos estados dictatoriales dirigidos por Oliveira Salazar en el caso portugués y de Francisco Franco en el territorio español.

En el paso de la dictadura a la democracia, los museos son investidos como emblema de un modelo de representación política en la búsqueda de identidades históricas perdidas, inexistentes o escondidas en sus letargos precedentes. La superación de este “asunto de Estado”, se traduce en una expansión del *fenómeno museo* a lo largo y ancho de todo el *territorio ibérico*, no sólo como

guardianes del patrimonio cultural de las naciones, sino también como símbolos representativos del poder político e institucional de España y Portugal.

La peculiar cualidad del proceso político alejó sin duda su análisis de toda comparación posible con el decurso internacional y tanto españoles como portugueses anhelaron recuperar “el tiempo perdido”. En 1926, un golpe de Estado dio paso al régimen conocido como *Estado Novo* asentado en Portugal hasta 1974, cuando una rebelión de militares de la izquierda -la *Revolução dos Cravos*- tomaron el poder el 25 de abril y provocó la caída definitiva de la dictadura salazarista. El fin de la guerra civil española en 1939 significó la victoria de Franco como jefe de estado y la instauración de un régimen totalitario que finalizó a su muerte en 1975, con el nombramiento de Juan Carlos como rey de una monarquía parlamentaria. Mientras la península se preparaba para asumir los valores democráticos -unidos a la filosofía del Estado de bienestar-, el resto de las democracias de occidente comenzaron a sentir las consecuencias de una grave crisis económica mundial a finales de los años setenta.

La crisis del Estado *welfare* fue el inicio de un proceso de modernización de las estructuras de la administración del sector público con el fin de liberar cargas económicas y desconcentrar responsabilidades de los gobiernos, mediante la aplicación de mecanismos de gestión procedentes del sector privado y empresarial. Estas mudanzas fueron especialmente reseñables en los *casos ibéricos* de España y Portugal, puesto que sus procesos históricos hacia la permanencia y la estabilidad democrática -como forma de organización- convivieron con las reformas de sus

aparatos públicos, muy importantes en materia de cultura porque dieron lugar a un nuevo ordenamiento de gestión cultural.

En cuanto a las políticas museísticas, el carácter de servicio público del museo como *institución para la cultura* y su estrecha unión con la política va impedir su desligamiento de un análisis pormenorizado de las reformas propias de la administración pública. La promulgación de la Constitución Portuguesa en 1976 y la Carta Magna Española en 1978 igualó a ambas naciones con Francia e Italia en una política intervencionista en asuntos de cultura y museos. Al mismo tiempo, se configuraron las actuales ordenaciones político-territoriales con unas características particulares en función de la descentralización administrativa de cada país.

En este contexto, los gobiernos de los diferentes poderes públicos se convirtieron en los principales impulsores en la creación de instituciones museísticas. Primero, con la intención de salvaguardar los bienes patrimoniales de cada territorio y, segundo, por una apuesta en valor como símbolo de prestigio político -mucho más proclamado en el caso español, derivado del poder de las comunidades autónomas-. La descentralización también otorgó un mayor dominio de las competencias a los municipios, aspecto que reafirmó en los pueblos la importancia de la conservación del patrimonio local como seña de identidad y cohesión social frente al poder central. Un efecto que motivó el deseo de *museo propio* como uno de los principales instrumentos de las políticas culturales locales de la Península Ibérica, en consonancia con las acciones museísticas nacionales.

En el discurso específico de la política museística de carácter local es interesante el estudio de casos prácticos de gestión de museos municipales que revelan cómo la configuración de redes y sistemas de museos a escalas mayores -a consecuencia de la globalización- tienen también su influencia en los modelos de organización de los museos locales, aunque desde parámetros y estilos diferentes pero que buscan por igual la racionalización de la gestión en el museo. Como resultado de un trabajo de campo basado en el reconocimiento de las distintas identidades de la gestión y las políticas municipales, la investigación teórica y bibliográfica es enriquecida en el texto de la tesis con un examen más específico -a modo de estudio de casos- acerca de la gestión de los museos municipales de dos *ciudades ibéricas*: Murcia, en España y Oporto, en Portugal.

Ambos ejemplos son testimonio de la relevancia de la política museística local y fiel testigo del papel ineludible de la democracia en los municipios. En el examen museológico interactúa el estudio del modelo de gestión compartido por todo el conjunto de museos municipales en la formulación de sus respectivas entidades tutelares responsables, es decir, el Ayuntamiento de la ciudad de Murcia y la Câmara Municipal do Porto con la historia de cada museo en particular. Cada modelo de organización verifica el funcionamiento general de la gestión actual de los museos portugueses y españoles dentro de sus contextos territoriales, además manifiesta la conexión entre historia, sociedad, política y cultura de los pueblos de la Península Ibérica.

Partiendo de estas consideraciones, el interés por la gerencia de los museos y las políticas museísticas contemporáneas

está basado en varias razones. Por un lado, el conocimiento de la gestión de museos de Murcia, a través de unas prácticas de licenciatura en el Museo Salzillo (2005), con la supervisión de la profesora María Teresa Marín Torres y la posterior oportunidad de continuar esta formación en una de las sedes de los Musei Capitolini: la Centrale Montemartini de Roma (2007), bajo la dirección de la profesora Emilia Talamo; siendo ambas experiencias el origen de un profundo despertar por el funcionamiento interno de los museos. El estudio del sistema de organización de museos del Comune di Roma abrió las puertas al interés por la incorporación de medidas de gestión empresarial a los museos, las conexiones entre la política museística municipal y la creación de redes y sistemas. La lectura en la Facultad de Letras de la Universidad de Murcia, en el año 2009, de la tesina de licenciatura *La política museística local: el caso de los museos municipales del Ayuntamiento de Murcia. La historia de sus instituciones* fue la materialización de los primeros resultados de este proyecto de estudio.

Por otro lado, la obtención de una beca predoctoral de formación de personal investigador (F.P.I.) de la Fundación Séneca Agencia Regional de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia para la realización de la tesis doctoral -bajo la dirección y asesoramiento del profesor Cristóbal Belda Navarro y la codirección de la profesora María Teresa Marín Torres-, permitió llevar a cabo un desarrollo mucho más pormenorizado y versátil de las diversas áreas teórico-prácticas de la museología. La bolsa de estudio supuso además la posibilidad de realizar varias estancias de investigación en otros centros de estudio de Europa como la Università degli Studi di Roma La Sapienza (2007), la Université

Paris 1 Panthéon-Sorbonne (2008) y la Universidade do Porto (2009 y 2010). El análisis de los diferentes panoramas museísticos de los países visitados -Italia, Francia y Portugal- significaron el estudio de nuevas metodologías de trabajo, la oportunidad de plantear diversas comparaciones y relaciones entre los diferentes modelos político-territoriales, así como su influencia en la organización y gestión de los museos en los países del sur de Europa. La estancia en Portugal fue esencial para abordar, con una mayor amplitud y exhaustividad, el enfoque que era propuesto como análisis de la investigación de la tesis, reconociendo que ambos países compartían al menos un mismo espacio geográfico.

La importancia de la investigación radica en que no existen estudios científicos en profundidad sobre las conexiones y las diferencias en materia de política cultural, de gestión de museos y de tipos de modelos organizativos en el conjunto de estos ámbitos territoriales. Abordar el desarrollo de las políticas museísticas en la Península Ibérica era un estudio pendiente, especialmente porque sus museos han quedado enmarcados dentro de los profundos cambios político-culturales que en las últimas décadas han sufrido estos territorios y que, de manera individual, difieren en su concepción y funcionalidad; por ello necesitan ser recopilados y analizados como la mejor vía -dentro del campo de la museología-, para poder comprender el presente y la futura situación de estas instituciones culturales en los panoramas museísticos, tanto de España como de Portugal.

Por tanto, el valor de la gestión en los museos y su implicación en las formas de organización de las políticas museísticas de la Península Ibérica son la esencia del estudio

propuesto. Para la presentación de la investigación, la tesis doctoral está estructurada en dos partes bien diferenciadas, pero complementarias y necesarias. La primera parte -capítulos del uno al siete- pretende analizar las causas que provocaron el camino hacia la racionalización de la gestión museística, concretamente en el museo público europeo. Además de ser una reflexión teórica acerca de la gestión de museos en general, desde diferentes vertientes, con el fin de conocer el conjunto de fenómenos que hicieron emerger el factor económico en el campo museológico y la entrada del museo en la *era de la economía*.

El capítulo primero inicia desde la consideración del museo como ente cultural con un servicio destinado al público que aparece por primera vez con la creación del Musée du Louvre. El Louvre manifestó en la gestación del modelo de *museo moderno* dos líneas predominantes que serán constantes en la historia del museo europeo continental. Uno, el estrecho vínculo entre museo, patrimonio y nación, y dos, la acción y el rol de las administraciones públicas en la construcción de museos, que configuró un binomio entre política y cultura indisoluble en la gestión museística del viejo continente. Pero será tras la contienda de la Segunda Guerra Mundial cuando los cimientos de la establecida institución decimonónica comiencen a derrumbarse y será urgente una reconstrucción del museo desde otros parámetros conceptuales e ideológicos.

La ruptura con el ideal elitista y burgués del museo moderno y la búsqueda de una institución representativa de valores democráticos e igualitarios -al servicio de todos los públicos- fue exigida por una sociedad en plena rebelión con el museo tradicional

por su actitud y hermética posición. La inauguración del Centre George Pompidou en 1977 significó el triunfo de un período de replanteamientos museológicos que desencadenó en el nacimiento del llamado *museo posmoderno*. Una institución que rompió con los convencionalismos del clásico museo e inició su inmersión en los valores de la economía, el mercado y la gestión empresarial. Desde este nuevo planteamiento, la entrada al siglo XXI será para la historia de la entidad museística el paso a una época basada en la idea de una organización como *producto cultural* y la consiguiente *economización del museo*.

En el capítulo dos se analiza la metamorfosis política, económica y cultural producida durante la posmodernidad que significó la gran transformación del museo. Este período representó la modernización de sus infraestructuras y de su identidad, que fue manifestada en la multiplicación de entidades por todo el mundo a partir de 1968. Un crecimiento que convirtió a la institución en una de las principales herramientas de la política cultural de los países, las regiones y las ciudades europeas. Pero, la modernización del museo escondió en verdad una preocupación por los aspectos administrativos de la institución ante una crisis financiera y, por tanto, su consideración y valor como organización social.

En el capítulo tercero se procede al estudio específico de los museos como organizaciones culturales, para lo cual se hace necesario introducirse en el ámbito empresarial y de los sistemas organizativos. La institución museística como *sistema organizado* se manifiesta en su capacidad de producir bienes y servicios cuyos destinatarios son la misma sociedad, pero al mismo tiempo comparte elementos y diferencias con las empresas y otros entes

culturales. Descomponer los tipos de productos, servicios y los modelos de público son esenciales para descubrir cómo el museo posmoderno camina hacia una *empresa cultural*. La concepción del museo como organización es la base para su inmersión en el mundo de la gestión económica y sitúa su estudio a caballo entre la economía y la cultura. En el capítulo cuatro se desarrollan los diferentes elementos que componen la gestión museística, la *Economía de los Museos* como disciplina de estudio y cada una de las distintas estructuras organizativas, formas de gobierno y modelos de gestión de los museos a lo largo de su historia como institución cultural por excelencia.

Sin embargo, la gestión del museo público está dentro de los servicios de la administración pública y, una vez que se produce la coyuntura política y económica que pone en crisis al Estado del bienestar a finales de los setenta, todas las estructuras organizativas que conformaban el *primer sector* -incluidos los museos- se vieron afectadas por un conjunto de reformas que pretendieron aplicar medidas y técnicas del sector privado. La *descentralización*, la *desconcentración*, el *New Public Management* y el *Reinventing Government* fueron algunos de los procesos más influyentes en la aparición de la gestión pública contemporánea, que es desglosada analíticamente en el capítulo quinto.

En el capítulo seis se lleva a cabo un reconocimiento en particular de las políticas culturales del sector público. Las actuales acciones en política cultural y, en concreto, del ámbito de los museos presentan rasgos distintivos -respecto a períodos históricos anteriores-, que clarifican una redimensión del sector museístico dentro del fenómeno de la cultura como recurso económico. Esta

redefinición de la *gestión cultural* se ejemplifica en las transformaciones producidas en el campo museológico de Francia, Italia y Reino Unido, y tiene como últimas tendencias la aplicación de mecanismos del sector empresarial y la entrada de nuevos agentes en las políticas museísticas de estos países europeos. Paralelamente, otra de las repercusiones más latentes del cambio en la gestión museística es el nacimiento de identidades organizativas, una vez que son reagrupados los museos mediante redes y sistemas como consecuencia del impacto de la globalización en la institución museal.

La *gestión del cambio* exige modificaciones en las estructuras organizativas para su adaptación en el medio social, ante la falta de recursos públicos principalmente económicos y que facilita una ruptura con los límites del sector privado. A su vez, una de las consecuencias de la mundialización son los cambios efectuados en la relación entre cultura, identidad y territorio que dan lugar a otras maneras de estructurar los museos en su entorno espacial. En este contexto globalizado -donde se convive además con un interés por el ámbito local-, los diferentes sistemas museísticos establecen innovadoras relaciones entre los distintos museos, los diversos recursos y toman también el uso de modelos estructurales de carácter supra o macro organizativos en forma de redes y sistemas, que son definidos en el capítulo siete.

En la segunda parte -capítulos del ocho al diez- son aplicadas todas las anteriores cuestiones conceptuales a la situación museística de la Península Ibérica. Es interesante la conexión de estos países establecida en el estudio, ya que la configuración de sus sistemas de museos distan bastante y tienen

importantes peculiaridades dentro de sus ámbitos geopolíticos, que permiten comprender cómo hoy se han desarrollado diferentes modelos de organización para la buena gestión y difusión de sus museos en función de las particularidades de cada territorio. En España como en Portugal, el crecimiento exponencial en el número de entidades museísticas fue acompañado, sobre todo desde los años noventa del siglo XX, de una imperiosa necesidad de mejorar y ampliar sus actuaciones sociales y culturales en respuesta a las nuevas exigencias que la comunidad social solicitó a la institución como servicio público.

Esta misión vino establecida por un doble movimiento de actuación por parte de la administración pública. Por un lado, la elaboración de normativas y orientaciones -dentro de las mismas reformas de modernización del sector público-, que tenían por finalidad exigir al museo -a los establecimientos existentes y de nueva creación- el cumplimiento de valores y funciones como institución cultural a la cabeza. Y, por otra parte, la estructuración de interconexiones de comunicación, de apoyo y de trabajo conjunto entre museos por medio de la construcción de sistemas y redes. Estas novedosas formas de organización van a acreditar la existencia de auténticas políticas museísticas en la Península Ibérica, que tratan de convertirse en el movimiento más vivo y activo del museo y que, sin duda, constituyen la *organización más estructurada* del futuro de la entidad.

El capítulo octavo está centrado en el panorama de los museos de España y Portugal, a través de un recorrido por el desarrollo de sus sistemas museísticos nacionales una vez instaurada la democracia en ambos países. Un proceso que corre

paralelo a las reformas de sus ministerios de cultura, a la modificación y ampliación de normas legislativas, así como la reconfiguración de sus sistemas organizativos gracias a la construcción de redes y sistemas de museos de diversa índole y naturaleza. El impulso de los ayuntamientos en la construcción de museos es también uno de los movimientos más destacados del período democrático y basta hacer un repaso por la historia contemporánea local para detectar este fenómeno.

Pasando de escala a escala, nivel tras nivel y peldaño tras peldaño se llega al último escalón; el más cercano al ciudadano, a su municipio y a los museos. La política museística local es la base de la trama del capítulo nueve, con la intención de realizar una distinción de la gestión de los museos municipales en la política local. La sección décima es un estudio de los casos de la gestión de museos tutelados por el Ayuntamiento de Murcia y la Câmara Municipal do Porto, que ponen de relieve la puesta en marcha de un conjunto de estrategias gerenciales en la administración pública municipal para la supervivencia de sus museos y desarrollar mejor su papel en el entorno de estas *ciudades ibéricas*. Por último, se presenta una síntesis acerca de cuál ha sido el rol de la intervención de la gestión en las políticas museísticas europeas, junto con las debilidades y fortalezas del museo en el siglo XXI ante otra crisis financiera presente en la sociedad contemporánea. Al final del texto se recoge un cuerpo de anexos legislativos acerca de las leyes y los textos legales más importantes para los museos del contexto de la Península Ibérica.

La principal aspiración de esta tesis doctoral es ofrecer una síntesis general que permita una comprensión de la génesis del

fenómeno museístico contemporáneo y de los episodios, causas, razonamientos y acontecimientos más relevantes para su gestación como una de las instituciones centrales de la cultura posmoderna. Para descubrir todos los intrincados políticos, sociales, culturales e ideológicos que sacuden al museo y que se avivan entre sus paredes se hace imprescindible un análisis multidisciplinar que facilite un estudio más exhaustivo de la gran metamorfosis acaecida en el cambio de siglo. La gestión de museos es una gestión transversal que implica agentes sociales diversos e instancias políticas y administrativas diferentes, a menudo enfrentadas entre sí, que otorgan una tesitura compleja.

La bibliografía empleada se caracteriza por un contenido basado en una gran diversidad de materias y disciplinas analizadas, pero siempre aplicadas alrededor del fenómeno museológico y la gestión de los museos. Por consiguiente, las fuentes documentales destacan por su multiplicidad y heterogeneidad consultadas en distintas bibliotecas y centros de documentación de Europa. Entre ellos han sido fundamentales la labor en la Biblioteca del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid, la Biblioteca de Humanidades Antonio de Nebrija de la Facultad de Letras de la Universidad de Murcia, la Biblioteca de la Faculdade de Letras de la Universidade do Porto, la Biblioteca do Paraíso de la Universidade Católica Portuguesa, la Biblioteca de la Escola de Gestão do Porto, la Biblioteca Nazionale Centrale di Roma (BNCR), la Biblioteca di Archeologia e Storia dell'Arte di Roma, el Centre de Documentation Musées de France (DMF) y el Institut National d'Historie de l'Art (INHA) de París.

En el ámbito internacional existe una pléyade de referencias para documentar la gestión de los museos y las políticas museísticas europeas, desde diferentes enfoques, metodologías, áreas y campos: Jean Michel Tobelem, Patrick Boylan, Bruno Frey, Kewin Moore, Giovanni Pinna, Massimo Montella, Dominique Poulot, François Benhamou, Mark Schuster, Vicent Dubois, Richard Sandell, Robert R. Janes, Barry Lord y Gail Dexter Lord, entre otros muchos. Por ejemplo, de la historiografía anglosajona han sido básicos los manuales teóricos y prácticos acerca de la gestión de museos y aspectos económicos de las organizaciones museísticas. En cambio, para contextualizar la relación de los poderes públicos con los museos, establecer estudios comparativos y explicar asuntos de política cultural ha sido fundamental la bibliografía francesa. No en vano, asimismo se ha realizado un intenso estudio acerca de las fuentes de la historiografía española y portuguesa, tal y como exige una investigación de sus contextos como es este caso.

En cuanto a las fuentes que analizan en conjunto la situación de los museos en la Península Ibérica son inexistentes las monografías y estudios de detalle, únicamente aparecen alusiones en publicaciones periódicas. La primera tentativa de aunar con el término *ibérico* una colaboración “teórico-museística” entre Portugal y España fue en el año 2000 con la publicación del primer número monográfico de la *Revista de Museología* de la Asociación Española de Museos, titulado “Una ruta ibérica para el futuro”. En ella se recopilaron una serie artículos de especialistas y museólogos portugueses acerca de su realidad museológica para cerrar un siglo de museos y de museología en Portugal, en un momento donde el

incremento de la globalización iba mimando las lógicas localistas. De igual modo, era un intento de cara al futuro por relacionar y comparar culturas, espacios públicos, prácticas y consumos culturales entre ambos países y sus diversidades.

A lo largo de los años, la *Revista Museos.es* del Ministerio de Cultura también ha incorporado la participación de experiencias museológicas portuguesas en varios de sus números, dando presencia en España a la actividad museológica del país vecino. Pero el asunto más actual y que al mismo tiempo unifica ambos contextos museísticos es la creación de redes y sistemas de museos, que ha propiciado un estudio exhaustivo de estos conceptos y de su origen dentro de los sistemas organizados. La celebración de diferentes jornadas, cursos, seminarios y congresos acerca de este tema evidencian la magnitud de su importancia y la preocupación entre los profesionales.

La Rede Portuguesa de Museus y el Sistema de Museos Estatales, con la continuada proliferación de otras redes y sistemas museísticos en la Península Ibérica, son la puesta en práctica y en funcionamiento de infinidad de discusiones y teorizaciones sobre el presente y el futuro de los museos. Desde el nacimiento “conceptual” de la Rede Portuguesa de Museus fueron continuados los encuentros y reuniones para compartir experiencias y opiniones. En octubre de 2000, en el *12º Encontro Nacional Museologia e Autarquias* en Santarém fue presentada oficialmente la red de museos nacional, y un año después se realizó el *Fórum Internacional Redes de Museus*, en el Auditório Municipal do Seixal - 22 y 23 de noviembre de 2001-, que constituyó una oportunidad para congregarse otras experiencias similares provenientes de

Noruega, Reino Unido, Italia y España. Posteriormente, la Câmara Municipal de Vila Nova de Famalição en colaboración con la Universidade do Porto celebró el seminário *Rede de Museus: Território. Identidade. Património*, los días 20 y 21 de mayo de 2011.

En este sentido, los museos locales se han convertido en la principal institución de la política cultural de los municipios porque su cercanía en el territorio permite conectar el patrimonio de los pueblos con su comunidad social; favoreciendo el cumplimiento del importante papel sociocultural del museo como fue defendido por la ideología de la Nueva Museología. Aunque ya existía desde los años noventa por parte de investigadores franceses un interés manifestado por la importancia del museo local como elemento esencial de la política cultural han sido los vínculos y las relaciones entre el territorio, la identidad y el patrimonio lo que han hecho que los museos locales pasen a ser un destacado campo de estudio por toda Europa, especialmente por las conexiones entre el museo y el municipio. Este interesante despertar se recoge en la publicación digital *White paper on the Relationship between Museums and Municipalities in Europe. Appendices of 14 Case Studies* de la European Network of Cultural Administration Centers (Encatc).

Además, la agrupación de los “pequeños” museos de carácter local en forma de redes y sistemas, como una posible vía para su supervivencia en un mundo dominado por la globalización y las grandes organizaciones, ha propiciado la puesta en escena de la problemática de los museos locales y las redes de museos a escalas más “terrenales”, es decir, a niveles inferiores respecto al ámbito nacional y/o de los museos internacionales. Las *IX Jornadas de Museología* organizadas por la Asociación de Museólogos de

España con el lema “Museos locales y redes de museos” en Gijón, del 6-8 de octubre de 2005 y la publicación en 2007 del número ocho de la *Revista Mus-A* de la Junta de Andalucía, “Museos locales: naturaleza y perspectivas” con una sección específica destinada a las estructuras en red; ejemplifican la preocupación en España por estas cuestiones.

Asimismo, desde la idea del Ministerio de Cultura de crear una Red de Museos de España existe una mayor sensibilización a nivel estatal de estas cuestiones, que se inició a finales de los años ochenta con el Sistema Estatal de Museos. En octubre de 2009 en Montevideo fue celebrado un curso sobre *Redes de Museos en Iberoamérica*, organizado por la Subdirección General de Museos Estatales de España, y cuya publicación resultante destacó cómo las diferentes iniciativas de redes iberoamericanas eran propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas. Unos valores que constituyen hoy la esencia de la construcción de estos sistemas de organización museística que se están expandiendo por el extenso territorio de Iberoamérica. Y prueba de ello fueron las memorias del *I Encuentro Ibero-americano*, realizado -del 26 al 28 de junio de 2007-, en Salvador de Bahía (Brasil), y que reunió bajo una misma propuesta de “doble procedencia” -América y Europa- a representantes de la Península Ibérica y de Sudamérica para dar a conocer e intercambiar las propuestas de sus panoramas museológicos.

A lo largo de nuestro discurso se ha querido mantener la visión y la perspectiva del museólogo, estudiando los aspectos de otras materias con la intención última de ser útil su aplicación a los museos. Si la globalización ha marcado la historia social

contemporánea, también lo ha hecho para las entidades museales. El masivo intercambio de comunicación ha permitido la entrada y salida de ideas, conexiones, mezclas y conflictos de información que inciden también en otra forma de analizar e investigar más abierta y participativa con otras ramas de conocimiento; estableciéndose relaciones directas e indirectas con el mundo de los museos y con otros “mundos”. Estas interconexiones facilitan la elaboración de un trabajo interdisciplinar que reúne diversas disciplinas como la economía, la política, la filosofía, la historia o la jurisprudencia alrededor de la institución museística.

En definitiva, los objetivos generales de esta tesis doctoral pretenden poner en reflexión el panorama actual de los museos en el contexto europeo; confrontando las diferentes líneas de orientación institucional, con sus diversas procedencias, y, a la vez, las distintas experiencias concretas desarrolladas por las administraciones públicas en los casos portugués y español. La atención concedida al panorama museístico europeo está justificada para profundizar en las nociones que invaden la terminología dentro del campo cultural y museológico posmoderno. Primero, mediante un estudio del problema conceptual del museo y, en segundo lugar, a través de un análisis de los diferentes modelos organizativos de los museos de Portugal y España intentando dar una visión lo más completa posible. Por tanto, se presenta una doble intención. Uno, insertar el desarrollo de las políticas museísticas de la Península Ibérica en un mismo contexto territorial y dos, ofrecer una lectura más amplia y de mayor alcance para la exposición de la realidad museológica internacional, especialmente respecto a las incidencias que su trayectoria ha podido implicar y afectar a la situación de los

museos del sur de Europa.

Es esencial descubrir y valorar cómo el museo a pesar de su “estática” permanencia en el tiempo es una de las instituciones que mejor transmite la situación que está viviendo su sociedad. El museo está reflejando el panorama de la propia vida que por igual, aunque con distinto sentido, están viviendo los individuos del entorno social al que ofrece su servicio público. Una vez que comencé este trabajo de investigación no era consciente del momento que Europa, y especialmente España y Portugal iban a vivir en el año 2011. Sin duda, el tema de actualidad de ambos países es la fuerte crisis económica que ha acarreado infinidad de problemas a muchas de las personas que habitan en estos territorios: dificultades en el trabajo, problemas con el dinero, incertidumbres con la vivienda, dudas de la buena gestión y labor de los políticos y la falta de fe y confianza en el valor de la *democracia* como fue descrita por el filósofo Platón.

También es el momento de exaltar, conciliar y unificar estos dos países que comparten un mismo espacio geográfico y, a la vez, reivindicar la presencia de España y Portugal en el panorama museológico europeo. En una investigación donde están presentes los intercambios entre los valores del territorio, la identidad, la cultura y la política esta tesis debe representar al mismo tiempo un homenaje a las relaciones y conexiones entre los diferentes ámbitos territoriales y, sobre todo, a aquellas instituciones más cercanas al pueblo, al territorio local como son los museos municipales.

A lo largo de todo este recorrido por la investigación museológica han sido muchas las personas que han estado

apoyando y ayudando de una manera u otra. Agradecer a mis directores de tesis, los profesores Dr. Cristóbal Belda Navarro y Dra. M^a Teresa Marín Torres por sus constantes consejos y enseñanzas. A los supervisores de mis estancias en el extranjero, Dominique Poulot de la Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Orietta Rossi Pinelli de la Università degli Studi di Roma La Sapienza y Alice Semedo de la Universidade do Porto. A cada uno de los profesores del Departamento de Historia del Arte de la Universidad de Murcia y al personal del Museo Salzillo. A la gente que han hecho de estos años una experiencia inolvidable, a mis grandes amigos y, sobre todo, quiero dar las gracias a Tonino y a toda mi familia, especialmente a mis padres y mi hermana.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO I

HISTORIA DEL MUSEO PÚBLICO: DE INSTITUCIONES DECIMONÓNICAS A PRODUCTOS CULTURALES

1.1. EL MUSEO: UNA INSTITUCIÓN PARA LA CULTURA

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. De hecho, hoy, tanto las administraciones públicas como los organismos privados luchan por construir nuevos espacios museísticos y han convertido al museo en la más exitosa de las instituciones culturales contemporáneas. Pero, desde su origen, las constantes transformaciones de la sociedad le han obligado a un esfuerzo continuo de adaptación y a tener que responder a las exigencias de cada época, evolucionando, por tanto, a la luz de nuevos conceptos y valores.

La explicación del fenómeno museológico es, entonces, el resultado de un entramado de factores de diversa naturaleza, especialmente de carácter político, económico y cultural, que confluyen en un mismo contexto social alrededor del cual se asienta la institución y cuyas características afectan directamente a su propio desarrollo histórico. Por tanto, el museo -en su inmovilidad “aparente”- es una institución viva y cuya existencia -a lo largo de los siglos- ha demostrado ser capaz de estar en constante renovación, adecuándose a los movimientos sociales y ocupar siempre un lugar de prioridad dentro de la historia cultural de las civilizaciones de occidente.

Tradicionalmente, los museos han sido el producto de una actividad coleccionista y su existencia ha quedado siempre justificada por su estrecha vinculación con la colección de objetos,

en torno a la cual giraba una institución encargada de tutelar y conservar los testimonios que configuraban la cultura material de una comunidad social, desechando cualquier otro tipo de actividad¹: “el coleccionismo, pese a sus graves taras, era un fenómeno socio-cultural necesario para que apareciese la institución museística”². La concepción, la organización y el funcionamiento de los museos ha sido durante centurias “resultantes empíricas de una práctica acumulativa de experiencias en el tiempo, siempre consecuentes con el contexto político, socioeconómico y por ende cultural, de determinados grupos sociales poseedores de *objetos museables*”³.

Pero, la palabra *museo* -tan habitualmente empleada- no ha podido ser definida con tanta facilidad dada la complejidad del fenómeno museológico y, a pesar del tiempo transcurrido, no se ha alcanzado una definición universal y totalmente válida sobre lo que constituye en sí a un museo, ya sea en términos de función o de su forma institucional⁴. La definición más generalizada y aceptada por los miembros de la comunidad profesional emana del International Council of Museums -ICOM-. Sin embargo, actualmente destaca una gran variedad de definiciones alternativas pues a la amplia gama de tipologías que han aparecido en las últimas décadas -que

¹ LEÓN, A.: *El museo. Teoría, praxis y utopía*, 2.^a ed., Madrid, Cátedra, 1982, p. 74.

² Ídem, p. 67.

³ LINARES, J.: *Museo, arquitectura y museografía*, Madrid, Ediciones J.F., 1994, p. 17.

⁴ BAILEY, S., P. FALCONER, M. FOLEY, G. McPHERSON y M. GRAHAM: “Charging for Admission to Museums and Galleries: Arguments and Evidence”, *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 16, núm. 4, 1998, p. 355.

a primera vista, muy poco tienen en común- se suma que el origen del fenómeno museo tiene un carácter histórico, que implica un nacimiento y una justificación diferente según el ámbito territorial y geográfico al que se haga alusión.

1.2. LA INSTITUCIÓN MUSEÍSTICA DECIMONÓNICA

Para Krzysztof Pomian, el museo fue una institución italiana hasta 1750⁵. Con anterioridad, las colecciones particulares de grandes familias y papas dieron lugar a la formación de destacados museos en el país, como los del Capitolio (1471) y del Vaticano (1503) en Roma o la apertura de los Uffizi en Florencia (1581). Pero fue el Ashmolean Museum de la University of Oxford -con la colección privada de la familia Tradescant-, el primer museo que abrió sus puertas al público de manera regular en 1683⁶. Más tarde, en el marco del enciclopedismo del Siglo de las Luces, se produjo el nacimiento de las instituciones museísticas más importantes del

⁵ POMIAN, K.: *Collectors and Curiosities. Paris and Venice: 1500-1800*, Cambridge, Polity Press, 1990, p. 9.

⁶ Gracias a las donaciones realizadas por Elias Asmolean, heredero de las colecciones del botánico y naturalista John Tradescant y que inauguró la genealogía de museos universitarios. Carolina Asuaga afirma que en 1714 fue redactado en latín un reglamento para el funcionamiento del Asmolean Museum, que preveía la administración, la formación de catálogos, la vigilancia, las horas de admisión y el derecho de entrada; pero paradójicamente poco destacado por la bibliografía relacionada y que para ella este museo debería ser recordado como precursor de la gestión museística. ASUAGA, C: "La gestión museística: una perspectiva histórica", *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, www.gestioncultural.org/es/pdf/CAsuaga.pdf, p. 12.

mundo: el British Museum de Londres y el Musée du Louvre de París.

La donación del médico sir John Sloane de su colección particular al estado británico, en 1753, significó el germen del museo inglés. El museo, inaugurado seis años más tarde, fue gestionado por un consejo de administración compuesto por personajes ilustres *-board of trustees-*. Órgano de gobierno que a partir de entonces estará en la estructura de los mandos de dirección de los museos anglosajones. Sin embargo, no será hasta 1793, con la inauguración del Louvre, cuando las colecciones de la realeza francesa pasen a ser declaradas patrimonio de la nación; acontecimiento que supuso la aparición del museo moderno y el precedente de los museos nacionales europeos.



Detalle del gran atrio del British Museum de Londres

La creación del Estado revolucionario francés marcó la más clara y brutal transferencia de autoridad en la institución museística, bajo un estrecho vínculo entre museo, patrimonio y nación. La propiedad de las colecciones dejó de corresponder exclusivamente a la Iglesia y la monarquía, y el arte pasó a ser reconocido por el Estado como un elemento indispensable para lograr la formación y la integración social de los individuos de una misma nación⁷. Los objetos patrimoniales -al igual que los museos- se convirtieron en propiedad estatal, justificando a partir de ese momento la financiación pública en la gran mayoría de los sistemas museísticos europeos, especialmente de los países del sur de Europa.

Esta historia del museo como institución de carácter público muestra el papel de las administraciones públicas en la creación y mantenimiento de los museos, uniendo desde entonces la política y la cultura. Este modelo museológico aparece, por primera vez en Europa, con el nacimiento del llamado *museo moderno*. En ese tiempo, el museo emerge como *espacio público*, entre la esfera privada y el dominio de los poderes públicos⁸. La colección privada sufre, por tanto, una profunda transformación cuando pasa a “formar parte de los proyectos de la política cultural”, y posteriormente a

⁷ WOOD, J.N.: “The Authorities of the American Art Museum”, en J. Cuno (ed.): *Whose Muse?. Art Museums and the Public Trust*, Princeton, Princeton University Press, 2004, pp. 105-106.

⁸ RASSE, P.: *Les musées à la lumière de l'espace public. Histoires, évolution, enjeux*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 19.

“promocionar, los intereses y gustos latentes de capas cada vez más amplias y heterogéneas de la *opinión pública*”⁹.

El modelo del Louvre se propagó en los países ocupados por los gobiernos franceses que se sucedieron entre 1793 y 1814, bajo una concepción museística que se identificaba con los ideales de la Ilustración por cuanto suponía la nacionalización del patrimonio y la consideración de los objetos como bienes de interés público¹⁰. Napoleón ideó un gran sistema unificado de museo francés, aunque el plan se hundió con su derrota, su concepción de museo como instrumento de gloria nacional siguió estimulando la imaginación de los europeos¹¹. Durante todo el siglo XIX, su impulso se extendió a través de los representantes de las casas reales de Europa que comenzaron a incrementar sus colecciones heredadas para exhibirlas al público en grandiosos monumentos como, por ejemplo, el Museo Nacional del Prado de Madrid, en 1819.

También a finales de esa misma centuria, se desarrollaron los primeros museos de carácter local que nacieron como reafirmación de la identidad más cercana, dentro de la configuración territorial de los estados modernos, así como por un florecimiento muy importante del estudio de la arqueología y la etnografía. La fundación del primer museo municipal propiamente dicho tuvo lugar en la capital gala, en 1882, bajo la denominación de Musée Carnavalet y dedicado a la historia de la ciudad de París. Esta

⁹ BODEI, R.: “Tumulto de criaturas congeladas. O sobre la lógica de los museos”, *Revista de Occidente*, núm. 177, 1996, p. 26.

¹⁰ BAZIN, G.: *El tiempo de los museos*, Barcelona, Daimon, 1969, p. 169.

¹¹ ALEXANDER, E.P.: *Museum Masters. Their Museums and Their Influence*, Walnut Creek, Altamira Press, 1995, p. 8.

institución fue sumamente importante para la configuración del London Museum, el Museo di Roma y el Museo Municipal de Madrid, entre otros.

Toda esta amalgama de construcciones museísticas fueron la base para el posterior desarrollo de los museos en el resto del mundo y que, sin duda, representó un prototipo a seguir para las entidades americanas. En los Estados Unidos, tras la Guerra de Independencia (1773-1785), se instauró un sistema político democrático y cuya estructura impregnó todas las actividades culturales y artísticas. Por ello, el valor que los americanos promueven en el museo es una concepción de institución pública y social que va más allá del puro disfrute estético del hombre.

Como señala James N. Wood -ex director del Art Institute de Chicago-, los museos de Norteamérica no son “criaturas” del Estado, ya que su implantación en el seno de su comunidad social deriva de su Constitución y es ésta la que asegura el clima para que las personas particulares funden centros museísticos con un servicio público y, por tanto, la función del museo no está basada en el papel del Estado como propietario de la entidad ni del patrimonio que alberga en ella, a diferencia de Europa¹². Los museos estadounidenses son organismos privados con un capital propio, constituidos gracias a donaciones o fundaciones -con destinos especiales-, y están dirigidos por un consejo de administración

¹² “So we are not creatures of the state, but we are made possible by our political system. Therefore, for the American art museum to thrive and retain the public trust it must be, and be perceived as, consistent with and supportive of the Constitution and the democracy society that flows from it”. WOOD, J.N.: Ob. cit., p. 107.

cuyos miembros -llamados *trustees*- son los verdaderos dueños del establecimiento, mucho más que los directores o conservadores de los museos europeos y cuyo nombramiento depende de ellos mismos.

En cuanto a sus grandes museos de arte, el Metropolitan Museum of Art de Nueva York fue abierto oficialmente en 1880 por los *trustees* encargados de la compra de obras de arte y de la gestión del museo. Por otra parte, en la década de 1890 una generación madura de industriales pudientes, de manera individual o colectiva, llevaron a cabo la fundación de museos por todo el país. Este auge de los museos norteamericanos coincidió con la obligación de los ricos de informar y elevar a los menos afortunados, con un sentido de *noblese oblige*. Así, los museos fueron erigidos al servicio de dos éticas: por un lado, la recolección de objetos que demostraran riqueza y una visión cada vez más internacional y, por otro, un claro sentido de misión pública o de *servicio al público*¹³.

El siglo XIX fue una época dorada para los museos del viejo continente, configurándose una gran diversidad de tipológicas. Al mismo tiempo, se adoptaron las primeras medidas museográficas, aunque sin llegar a definir de forma precisa una concepción teórica del museo. No obstante, hay que reconocerle a este siglo el mérito de haber sentado las bases del carácter patrimonial de los museos actuales, pues todo ello sirvió para el posterior desarrollo de los museos en el resto del mundo y, que sin

¹³ BROWN, E.H.: "Los museos hoy", en Autores varios: *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, pp. 20-21.

duda, representaron un modelo de institución cultural para los Estados Unidos de América¹⁴.

1.3. LA PROFUNDA CRISIS DEL MUSEO EN EL SIGLO XX

Entre las notas particulares que distinguen la situación y morfología de los museos en el siglo XX de aquéllas que propiciaron en el siglo XIX su configuración moderna, destacan la especialización de sus contenidos y el irresistible crecimiento de la demanda de público. De ello ha dependido, que el museo no se limite en nuestro tiempo sólo a las tradicionales funciones de conservación, investigación, exhibición y comunicación; sino que haya adquirido una mayor dimensión social dentro de un proceso de expansión y extensión de la institución museística¹⁵.

El clima intelectual vivido en Estados Unidos durante el período entreguerras (1914-1940), propició el desarrollo de sus principales museos como el Museum of Modern Art de Nueva York, abierto al público en 1929 y con una nueva concepción del museo de arte moderno. El director de la entidad llega a ser una especie de promotor que acoge a todas las formas de creación artística y esta fórmula, después de la Segunda Guerra Mundial, va a ser imitada en Europa¹⁶.

¹⁴ HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: "Los museos europeos: del Louvre a la Isla de los museos", *Revista de Museología*, núm. 30-31, 2004, pp. 70 y 80.

¹⁵ ALONSO FERNANDEZ, L.: *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo*, Madrid, Istmo, 1993, p. 73.

¹⁶ BAZIN, G.: Ob. cit., p. 259.

En el caso de Estados Unidos, se trataba de una sociedad provinciana en lo cultural y puritana en lo social, es decir, de un ambiente francamente difícil para crear y desarrollar una institución radical a favor de valores estéticos de vanguardia. En este contexto, los nuevos museos no sólo tenían que crear una colección y consolidarse como instituciones, sino que además tenían que crear un ambiente favorable para su proyecto¹⁷.

Sin embargo, la posguerra motivó espectaculares cambios y una larga etapa de crecimiento y renovación del museo, pues en el período de reconstrucción material, sociológica y también psicológica que siguió a la contienda, los espacios museísticos desempeñaron un auténtico renacimiento a nivel conceptual, material, legal y organizativamente¹⁸. Por un lado, los parámetros que habían definido el concepto de *patrimonio histórico-artístico* fueron ampliados y se pasó a valorar a todo un número de tipologías exponentes de “civilización”, que por su carácter social, por su valor para la identidad cultural o por su función de destino público eran dignos de ser protegidos. La nueva definición de *patrimonio cultural* englobó bajo un mismo término a todo un conjunto de bienes muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, de propiedad de particulares o de instituciones u organismos públicos o semipúblicos, que tenían un valor excepcional¹⁹.

¹⁷ JIMENEZ-BLANCO, M.D.: “Los museos de arte contemporáneo”, en F. Calvo Serraller (ed.): *Los espectáculos del arte. Instituciones y funciones del arte contemporáneo*, Barcelona, Tusquets Editores, 1993, p. 140.

¹⁸ ALONSO FERNÁNDEZ, L.: Op. cit., p. 78.

¹⁹ Por medio de la Ley del 26 de abril de 1964, el Parlamento italiano instituyó la llamada *Comisión Franceschini*, la cual emitió una declaración de principios, en

La aparición de este nuevo concepto tuvo, entre otras consecuencias, el aumento de los testimonios a ser custodiados por los museos, en la medida que fueron considerados como los principales guardianes de la memoria cultural y ello motivó, sobre todo, el elevado incremento tipológico de las propias instituciones museísticas y su financiación con fondos públicos²⁰. También, surgió una mayor concienciación social del valor patrimonial de los bienes y la cultura adquirió una importancia vital en el seno de cada comunidad humana dentro de unos valores, que serían precisos transmitir a las generaciones venideras como máxima expresión de la identidad colectiva. Este último aspecto fue generando una fuerte asociación entre territorio, museo y comunidad social hasta hoy vigente. Un fenómeno que se explica a través de una “interrelación dialéctica entre cultura, identidad y patrimonio”²¹.

En palabras de Remo Bodei, “el ámbito de la memoria - individual o colectiva- no representa nunca un terreno neutral, sino un auténtico campo de batalla, en el que se decide, se perfila y se legitima la identidad de un pueblo o de una cultura”²². Esta identificación del patrimonio, como parte de la identidad y la necesidad de su protección -bajo su consideración como bienes de

la que definió el *bien cultural* como “todo bien que constituya un testimonio material dotado de valor de civilización”. Al mismo tiempo, estableció un amplio elenco de las categorías de los objetos integrantes como bienes culturales ya fueran de carácter inmaterial o de cualquier otra naturaleza cultural. GONZÁLEZ VARAS, I.: *Conservación de Bienes Culturales: teoría, historia, principios y normas*, Madrid, Cátedra, 1999, p. 46.

²⁰ BROWN, E.H.: Ob. cit., p. 22.

²¹ LINARES, J.: Ob. cit., p. 165.

²² BODEI, R.: Ob. cit., p. 25.

propiedad pública-, implicó la aprobación de nuevas legislaciones y normativas destinadas a velar por la conservación de los testimonios culturales. Asimismo se produjo el nacimiento de organizaciones nacionales e internacionales dedicadas a la cultura y a los museos, como fueron la creación en 1946 de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -Unesco- y el International Council of Museums²³ -ICOM-. Se estima que más del 70% de los museos actuales fueron creados tras la formación del ICOM. Por ejemplo, en Reino Unido, de los 1.677 museos y galerías de arte existentes en 1996, más de la mitad se originaron a partir de 1945²⁴.

A pesar de las iniciativas y los esfuerzos, el museo fue objeto de una brutal crítica como destacó Jean Duffubet en su tesis titulada *Asphyxiante Culture*. En este contexto, fue la vanguardia histórica - con movimientos artísticos como el *dadaísmo*- la que se opuso al museo de forma más radical e inexorable²⁵. El año de 1968 significó el inicio de la mayor crisis de identidad y de confusión funcional que padecerá la historia del museo debido a su carácter hermético y elitista, frente a las aspiraciones de dinamismo y vitalidad que exigía en ese momento la demanda popular. Sin embargo dos décadas

²³ La Unesco fue fundada, el 16 de noviembre de 1945, con el objetivo de contribuir a la paz y a la seguridad en el mundo, tras la segunda contienda, mediante la educación, la ciencia, la cultura y las comunicaciones. El ICOM es la organización internacional de museos y profesionales, que se compromete a mantener la continuidad, y para comunicar a la sociedad el valor del patrimonio cultural y patrimonio natural, presente y futuro, tangible e intangible.

²⁴ BAILEY, S., P. FALCONER, M. FOLEY, G. McPHERSON y M. GRAHAM: Ob. cit., p. 355.

²⁵ DUBUFFET, J.: *Asphyxiante culture*, Paris, Pauvert, 1968.

más tarde, el museo inició una fase de crecimiento “expansivo” y “extensivo”, para transformarse en una de las principales herramientas de la política cultural tanto de los países como de las regiones e incluso de las propias ciudades a escala mundial.

Dentro del contexto norteamericano, publicaciones de la época reflejaron la presencia de una crisis financiera, profesional e institucional²⁶ -considerada *a posteriori* como una primera manifestación de crecimiento- en la cual los museos tuvieron la obligación de demostrar que sus recursos eran correctamente gestionados, al presentar graves problemas de financiación y una base institucional incierta. En Europa, la crisis fue más bien un cuestionamiento de los objetivos del museo y de su legitimidad. El análisis de Pierre Bourdieu y Alain Darbel, en *L’amour de l’art: les musées d’art européens et leur public* (1969), contribuyó a generalizar la idea de que el problema central del museo -más exacerbado en los museos de arte- era ser una institución de clase; una herramienta para la reproducción de la cultura burguesa. El museo pareció, por lo tanto, no sólo como una institución inadecuada sino también inaceptable en una sociedad en busca de los valores democráticos e igualitarios que alimentara un proyecto cultural para la difusión y la democratización cultural.

Entre tanto, la novena Conferencia General del ICOM, celebrada en Grenoble y París, en 1971, y dedicada al tema *Le musée au service des hommes aujourd’hui et demain*, supuso una importante modificación en la propia acción del International Council

²⁶ WEIL, S.E.: “The Multiple Crises in our Museums (1971)”, *Beauty and the Beast*, 1983, pp. 2-29.

of Museums, ya que se procedió a una revisión profunda de su estructura, estatutos, reglamentación, programa y servicios, y cuya nueva composición quedó modificada oficialmente en 1974²⁷. Pero verdaderamente, la principal consecuencia del espíritu renovador que emanó de esta conferencia -por su importante repercusión- fue una nueva concepción del museo. La entidad museística cuya misión había sido la salvaguarda, la conservación y la exhibición pública de las colecciones pasó a ser una institución permanente, sin finalidad lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo.

Un enunciado más acorde con las circunstancias históricas que se estaban viviendo y donde el valor social de la institución, y por tanto del visitante, tenían una mayor significación. A las tradicionales funciones de salvaguarda y protección del patrimonio cultural se añadió un nuevo cometido de servicio a la sociedad; estableciendo una novedosa concepción del museo, que no se limitaba a sus funciones básicas en torno a la colección, para contribuir así a programas de desarrollo económico de sus comunidades y transformarse incluso en un recurso para el aprovechamiento turístico junto con una fuerte estimulación de los territorios, especialmente aquellos en decadencia o declive a través de la creación de los llamados *ecomuseos*.

Por otra parte, se produce una modernización de las entidades museológicas existentes, a través de una nueva filosofía motivada por la revolución tecnológica y por el aprendizaje

²⁷ Para conocer más sobre la historia del ICOM hasta el año 1996 se puede consultar el texto de BAGHLI, S.A., P. BOYLAN, e Y. HERREMAN: *History of ICOM (1946-1996)*, Paris, ICOM, 1998.

experimental, y donde el museo va a desplegar una intensa labor divulgativa antes desconocida. El nacimiento de la llamada *museología de la idea* dio paso a nuevas modalidades museográficas basadas en el uso de los sistemas multimedia interactivos²⁸. Junto a ello, el énfasis pedagógico producido en la educación de los años sesenta convirtió a estos centros en espacios idóneos para el aprendizaje y donde poder superar la actitud pasiva del visitante, al crear una actividad comunicativa que requería de la participación directa del público.

Este nuevo planteamiento de la organización museística fue el reflejo de un movimiento -reconocido en Europa, aunque menos en Estados Unidos y Canadá-, que surgió dentro de una fuerte corriente de pensamiento conocido como *Nueva Museología* y cuya principal idea era la visión del museo como ente social para adaptarlo a las necesidades de una sociedad en rápida mutación. El museo inició una fase de crecimiento, con un impulso de nuevas tipologías y la multiplicación de iniciativas privadas, fundaciones y asociaciones culturales para configurar un variopinto panorama museístico que se acompañó de una redefinición de los establecimientos existentes.

La apertura del Centre Pompidou en París, en el año 1977, simbolizó esta renovación conceptual y funcional del museo. Una institución, en plena posmodernidad, que definió paradójicamente las aspiraciones de un período de replanteamientos y expansión tan esplendoroso como fue la década de los ochenta del siglo XX. Tras

²⁸ BELLIDO GANT, M. L.: *Arte, museos y nuevas tecnologías*, Gijón, Trea, 2001, p. 178.

el Beaubourg se desencadenó una “ansiedad, fiebre y obsesión, por inaugurar museos de arte contemporáneo. Esa fiebre -se inscribía y se inscribe- en un contexto general de multiplicación de los museos”²⁹.

El centro Beaubourg nació como antítesis al museo tradicional y significó el nacimiento del denominado *museo posmoderno*. Un centro que trató de crear, al mismo tiempo, un espacio de formación e información, reuniendo en un mismo lugar todas las actividades relacionadas con la creación contemporánea: “un verdadero generador de cultura, una fábrica en constante proceso de producción”³⁰. Además fue toda una revolución dentro del modelo de acción pública en materia de cultura, gracias a un modelo de intervención presidencial que pretendía articularse en un sistema de democratización cultural de la República francesa. Una intervención del presidente George Pompidou en un intento de revitalizar la vida de París, que después fue imitado por otros estados de Europa, como una de las principales herramientas de una innovadora e incipiente política cultural pública europea³¹.

²⁹ DÍAZ BALERDI, I., y A. UNZU IROLA: “La mirada que construye. Competencias y extravíos”, en J.P. Lorente y D. Almazán (coords.): *Museología crítica y arte contemporáneo*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 2003, p. 185.

³⁰ PANTOJA LÓPEZ, J.: “Museos de arte y siglo XX. Una institución en proceso de formulación”, *Revista de Museología*, núm. 7, 1997, p. 41.

³¹ FLEURY, L.: *Le cas Beaubourg. Mécénat d’État et démocratisation de la culture*, Paris, Armand Colin, 2007, p. 24.



Fachada del Centre Pompidou. Obra de Renzo Piano y Richard Meier

1.4. EL MUSEO POSMODERNO Y SU PLANTEAMIENTO ECONÓMICO

La crisis económica y una serie de escándalos políticos provocó que ninguna institución pública -al igual que los museos- estuviera a salvo de la investigación del gobierno federal de los

Estados Unidos³². La respuesta específica a la situación museística norteamericana fue un sistema de acreditación de museos, para demostrar públicamente que la entidad aceptaba su objetivo común y que pretendía llevarlo a cabo a través de normas profesionales, actualización de códigos deontológicos, implantación de reglamentos y una nueva legislación gubernamental.

Estas primeras iniciativas de control abrieron el camino hacia la aplicación de políticas de gestión de colecciones, que más tarde se trasladaron a la propia gestión del museo. En 1985, Neil Cossons editó una colección de ensayos sobre el cambio en la administración del ente museológico y a finales de dicha década comenzaron a proliferar una gran cantidad de artículos en revistas especializadas acerca de la importancia de la gestión, la naturaleza del museo como organización y los conflictos internos del equipamiento cultural. El planteamiento teórico de todos estos asuntos y cuestiones anunciaba en realidad una nueva era en la historia del museo, donde la gestión museística estaría basada en modelos y estructuras del sector empresarial.

Las teorías del libre mercado ganaron amplia popularidad en el mundo académico y político para dar respuesta al fracaso del keynesianismo en la gestión que causó la crisis de 1973. En el ámbito de los museos se comenzó a hablar de otro tipo de “*new museology*”, que consistía en la reafirmación de la libre empresa y el modelo de gestión empresarial de los museos³³. Mientras tanto, los

³² El escándalo Watergate acabó con la dimisión del presidente Richard Nixon, en 1974.

³³ HARRISON, J.: “Ideas of Museums in the 1990s”, *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 13, núm. 2, 1994, p. 166.

cambios constitucionales producidos en la Europa democrática supusieron para los estados nacionales la adopción de nuevas estructuras organizativas de carácter público.

Además, muchos de los países europeos desarrollaron nuevos ámbitos territoriales con la creación de gobiernos regionales y locales, que implicaron significativas mudanzas en sus sistemas administrativos como ocurrió en los casos de Francia, Italia, España y Portugal. Bajo esta ordenación territorial y política, 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 entes museísticos dentro de una fuerte crisis económica.

Un paso más hacia la descentralización cultural fue la entrada de nuevos agentes en la gestión de la cultura y de los museos que irá más allá de los poderes públicos. La intervención del sector privado en la organización y gestión de los museos tutelados por la administración pública permitió 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 las entidades de carácter menor.

En la década de los años noventa, los efectos de la era posindustrial y las graves dificultades financieras obligaron a los museos europeos a mejorar y a adoptar nuevos procedimientos en su gestión. La cultura y los museos, en particular, se configuraron como elementos primordiales del consumo de masas, ocupando las primeras líneas de actuación de la administración pública a todos los niveles de la gestión cultural. Estos cambios supusieron una reestructuración radical del museo y un replanteamiento de las formas de trabajo, a fin de que la institución se acomodara a las nuevas misiones que debía desarrollar en la sociedad posmoderna. Dentro de este complejo entramado de matices, destacó fundamentalmente el importante desarrollo del ámbito económico del museo y desde donde emergió el nacimiento de la disciplina conocida como *Economía de los Museos*.

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. No obstante, una de las consecuencias de la era globalizada en materia de museos ha sido el establecimiento de novedosas interconexiones entre cultura, identidad y territorio. Las ordenaciones museísticas quedaron inmersas entre lo global y lo local, y comenzaron a presentar infinidad de experiencias en forma de redes y sistemas, dentro de organizaciones supra o macro, para reunir una serie de museos conectados que propician el intercambio de información y de recursos.

Todas estas cuestiones llevan a plantear un estudio desde un punto de vista crítico, reflexivo y discursivo acerca de la importancia de la gestión en el panorama museológico actual. Es

decir, un análisis en profundidad que permita identificar los contextos y las transformaciones del museo como *producto cultural* dentro del circuito de mercado: ¿qué es un museo?, ¿cuál es su verdadera naturaleza?, ¿qué misión tiene hoy la gestión en los museos?, ¿existen diferencias entre la entidad museística y una empresa?. Es decir, conocer por qué los temas de gestión son hoy tan importantes en el panorama museístico especialmente en países como España y Portugal, cuyas mudanzas son cada día más evidentes y significativas dentro del contexto europeo.

CAPÍTULO II

LA INSTITUCIÓN MUSEÍSTICA POSMODERNA: UNA NUEVA ERA EN LA HISTORIA DEL MUSEO

2.1. LA POSMODERNIDAD Y SU REPERCUSIÓN EN EL MUSEO

Aunque es casi imposible predecir qué va a suceder en el mundo de los museos en las próximas décadas, el análisis y el estudio de las últimas transformaciones sufridas por esta entidad cultural pueden indicar algunas directrices que los museos van a emprender en un futuro no muy lejano. Los cambios producidos en el ente museístico responden básicamente a dos líneas de actuación diferentes, pero que transcurren paralelamente en una misma dirección. Una directriz, afecta al funcionamiento interno del museo y, la otra línea, opera externamente, creando un marco o contexto que, a su vez, también justifica las propias mudanzas desatadas dentro del organismo.

Desde finales del siglo XX y principios del nuevo milenio, el museo se integra en un proceso de globalización asumido por la era posmoderna y donde son reconocidas una serie de novedades respecto al mundo de la economía, la sociedad, la política y la cultura. Estos cambios han sido, sobre todo, muy importantes y sorprendentes en cuanto a la repercusión que para el museo actual ha tenido, ya que han supuesto un nuevo planteamiento para la institución, especialmente en los países europeos. Junto a ello, nace en esos años en Europa una corriente de pensamiento denominada como *Museología Crítica*, que busca dar respuesta al papel de los museos en el siglo XXI³⁴.

³⁴ Una de las publicaciones más interesantes en España es LORENTE LORENTE, J.P., y V.D. ALMAZÁN TOMÁS (coords.): *Museología crítica y arte contemporáneo*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 2003.

2.1.1. Actuaciones externas: el contexto del museo

En el aspecto cultural, los estados democráticos consideraron el servicio a la cultura como “un deber y una atribución esencial”, así quedó recogido -por ejemplo- en el artículo 149.2. del texto de la Constitución Española de 1978. La cultura fue reconocida como un derecho social más -dentro de las arraigadas tradiciones del Estado social y de derecho en la cultura de occidente-. La democratización social hizo “entrar a las masas de trabajadores en escena de un modo no imaginado hasta entonces” y, en términos museísticos, el museo pasó a considerarse una *institución democrática pública*³⁵. Dentro de este proceso de apertura global hacia el acceso a la cultura por todos los segmentos de la sociedad -algunos de ellos antes ignorados-, implicó también que el museo pasara a tener un enfoque más “populista”, al desarrollar todavía más su función social y de servicio público³⁶.

A nivel económico, la crisis por la falta de financiación pública llevó a buscar otras fuentes financieras, especialmente del sector privado y del mundo empresarial. La insuficiencia de apoyo económico y de inversión pública en el ámbito museístico estuvo

³⁵ BALLART HERNÁNDEZ, J.: “Un nuevo público para unos nuevos museos”, *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, núm. 48, 2004, p. 95; y, HARRISON, J.: “Ideas of Museums in the 1990s”, *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 13, núm. 2, 1994, p. 161.

³⁶ Frans Schouten utiliza el término *populist*, para indicar que el museo hoy es más accesible al público porque ha alcanzado una mayor función social, abriendo sus puertas a toda la sociedad en general. SCHOUTEN, F.: “The Future of Museums”, *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 12, núm. 1, 1993, p. 383.

influenciada por una fuerte oleada de neoliberalismo, que consideraba contraproducente el excesivo intervencionismo estatal y defendió el libre mercado capitalista como el mejor garante del equilibrio institucional y del crecimiento económico de un país. En este contexto, la idea del Estado como administrador único de los servicios públicos entró en crisis, al tiempo que flaqueó su rol ilustrado de promotor cultural³⁷.

Dentro de la política, estas nuevas teorías organizativas tuvieron un gran efecto a la hora de gestionar instituciones dedicadas al patrimonio, a las artes y los museos, a través de la extendida descentralización de las labores centrales, especialmente en la financiación, el personal y los recursos físicos-materiales de las mismas entidades culturales. E incluso en algunos casos estuvo acompañado por una privatización completa del servicio público, al considerarse que los agentes privados tendían a ser más productivos y eficientes que los públicos, y que el poder gubernamental debía adelgazarse para ser más eficaz, permitiendo que el sector privado fuera el encargado de la generación de riqueza.

Todo este entramado se instauró dentro de una nueva lógica en el ordenamiento social de la nombrada como *sociedad posindustrial o de los servicios*. Este régimen se caracterizó por la preeminencia de la cultura de consumo y la acentuación de los

³⁷ La palabra *neoliberalismo* es un neologismo, que hace referencia a una política económica con énfasis tecnocrático y macroeconómico.

criterios económicos y mercantiles en la vida de los ciudadanos³⁸. Su composición social creó un tipo de servicios y utilidades en el campo del ocio y el recreo de nuevo cuño llamado como *industrias de la cultura*, destinadas a un público en expansión predispuesto al consumo, al ocio y al goce de la vida. No obstante, este nuevo orden acentuó la competencia entre los productos culturales -tanto locales como globales-, forzándolos a ofertar productos diferenciados y únicos bajo una marca de identificación.

Estas cuestiones llevaron en realidad implícita una fuerte influencia del mercado cultural norteamericano, sobre todo, en el ámbito museológico, ya que su sistema se impuso con un carácter hegemónico desde principios del siglo pasado. De Estados Unidos, se adquirió el estrecho vínculo entre la democracia y la institución, la intromisión de prácticas y conceptos de la gestión económica en el mundo de los museos, así como el desarrollo de nuevas formas de organización empresarial aplicados a sistemas y entidades culturales, para adoptar un carácter más mercantil. Todos estos temas suscitaron cierta controversia en el viejo continente dada la dificultad de aplicar por igual estas medidas a los museos europeos por razones históricas.

2.1.2. Actuaciones internas: el funcionamiento del museo

En el circuito funcional de la institución museística también se promovieron interesantes transformaciones que afectaron al

³⁸ FORTUNA, C.: "La sociedad, el consumo y la crisis de los museos", *Revista de Museología (monografía): Museos y museología en Portugal. Una ruta Ibérica para el futuro*, 2000, p. 27.

planteamiento interno del museo. En primer lugar, la acercamiento de la cultura hacia todos los miembros de la población supuso para el museo un mayor desarrollo de su orientación social y, por tanto, que tuviera que atender no sólo a la conservación de una colección de objetos sino ampliar sus misiones para complacer el interés del público³⁹. Un desafío difícil y complejo teniendo en cuenta que debía responder a las nuevas necesidades de un visitante más amplio y, simultáneamente, más exigente.

El nuevo marco sociológico en el que quedó inscrito el ente museístico generó la necesidad de definir las audiencias del museo, ante un alargamiento y extensión del concepto de *público*, mucho más heterogéneo y con una gran variedad de intereses. A su vez, esta cuestión provocó una interesante relación entre el museo y su visitante, dando paso a un mayor interés por la experiencia del público en el museo, que permitió crear nuevos discursos y lenguajes, nuevas técnicas museográficas y nuevos eventos. La búsqueda por satisfacer y responder a la creciente demanda social implicó, por un lado, el conocimiento absoluto de los distintos perfiles del usuario, a través de los estudios de público, y, por otro lado, un desafío ante las técnicas del marketing empresarial.

Además, el museo -frente a esta vorágine del visitante y la elevada competencia del mercado cultural- se vio obligado a desarrollar nuevos servicios -como cafeterías, bibliotecas, departamentos de educación, etcétera-, que sirvieran de complemento a las funciones originales de la institución, dando un

³⁹ BÉGHAIN, P.: *Le patrimoine: culture et lien social*, Paris, Presses de Sciences-Po, 1998, p. 23.

mayor énfasis al aspecto mercantil y a la comercialización del museo. Poco a poco, la institución tomó conciencia de que la mejor forma para lidiar con otros medios de transmisión cultural en el libre mercado era explorar los perfiles de su visitante, así como el aumento y la calidad de sus servicios, mediante la modernización de sus infraestructuras.

En segundo lugar, la diversificación del museo en múltiples funciones llevó a precisar y definir mejor los parámetros de la labor museística por parte de los profesionales, a través de una mayor especialización y profesionalización de los trabajadores⁴⁰. Esta situación tuvo como consecuencia la configuración de un equipo interdisciplinar dentro de las instituciones museísticas, para cubrir con el gran número de labores y finalidades que tenían que ser desempeñadas en ellas. Tal es así, que el museo necesitó de una mayor planificación y organización interna para conseguir un mejor funcionamiento y rendimiento en su trabajo, mediante la racionalización de su gestión y administración -de acuerdo con el esquema de sus funciones establecidas-.

Otro aspecto a destacar dentro del personal del museo fue el cambio de dirección que tendió hacia una especialización técnica. El conservador tradicional -en el sentido ilustrado o mediterráneo e

⁴⁰ El modelo asociado al profesionalismo ha sido considerado en las últimas décadas como un valor positivo opuesto al del *amateur*. Además, el profesionalismo se está asumiendo cada vez más como una aspiración del grupo. SEMEDO, A.: "Poéticas de la profesión museológica en Portugal: la práctica de (re)producir significados", en C. Belda Navarro y M.T. Marín Torres (eds.): *La Museología y la Historia del Arte*, Murcia, Universidad de Murcia, (2006a), 2006, p. 150.

instruido académicamente en un período artístico- dejó paso al “*curator* anglosajón”, formado tecnocráticamente en el mundo de las finanzas⁴¹. En el contexto norteamericano original, este prototipo era un profesional educado en una universidad privada y que solía disponer de un museo propio⁴². Ese ha sido el perfil y la dedicación que se ha comenzado a exigir a los directores de los museos europeos -cuando no se plantea una dirección bicéfala (conservador-gestor)-, dadas las connotaciones económicas que el museo ha asumido en la posmodernidad. Además, en el desarrollo de la carrera profesional, “las habilidades y competencias para la gestión serán importantes requerimientos para todos los profesionales de los museos y no sólo para los directores y otros puestos de responsabilidad”⁴³.

La tendencia hacia el profesionalismo se materializó a la par del creciente interés de las universidades por la especialización, que fue “la fuente de una nueva raza de directores de museos”⁴⁴. Y hoy, los cursos de posgrado y de doctorado en Museología son entendidos como las vías preferidas de acceso a la profesión de conservador-museólogo, pero cada vez más con una fuerte formación en gestión y técnicas de mercado. Estos nuevos

⁴¹ GÓMEZ MARTÍNEZ, J.: “Los museos de arte hoy. Del pasado mediterráneo al presente anglosajón”, *Trasdós. Revista del Museo de Bellas Artes de Santander*, núm. 2, 2000, p. 232.

⁴² VILLA, R. de la: *Guía del usuario del arte actual*, Madrid, Tecnos, 1998, p. 156.

⁴³ BOYLAN, P.: “Formación de posgrado en museología”, *Boletín de Patrimonio Histórico Español*, núm. 34, 2001, p. 21.

⁴⁴ BROWN, E.H.: “Los museos hoy”, en Autores varios: *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, p. 21.

graduados universitarios son las audiencias principales del museo en el futuro porque estarán más al tanto de las perspectivas de la naturaleza socio-política y del cuadro teórico e ideológico en el cual se establecen históricamente sus objetivos educacionales y estéticos⁴⁵.

Hasta ahora, los museos habían tenido el deber de “adquirir, conservar y promover sus colecciones”, y para los empleados como para el visitante ésta había sido su misión como servicio público⁴⁶. Pero, el aumento en el número de funciones a desempeñar por la institución afectaron a la estructura interna del museo, llegando incluso a repercutir en la propia imagen del profesional y de su público. El museo de finales del siglo XX pasó de ser un fin en sí mismo -con la casi exclusividad de custodiar una colección de objetos- a tener el deber de servir al desarrollo de la sociedad actual. Sin duda, el museo ha quedado encargado y ha sido visto, especialmente, por sus promotores y mecenas, como el mejor equipamiento cultural para desempeñar este papel social.

Es en este momento cuando también los museólogos comienzan a examinar la multiplicidad de papeles que pueden ejercer los museos. Empiezan a tener en cuenta los intereses y necesidades de la audiencia para poder responder a las demandas del mercado cultural, pues los museos se vieron obligados a servir a públicos diversos, a múltiples grupos sociales y a visitantes con

⁴⁵ CONFORTI, M.: “Museums Past and Museums Present”, *Museum Management and Curatorship*, vol. 14, núm. 4, 1995, p. 341.

⁴⁶ LEWIS, G.: “El papel de los museos y el Código Profesional de Deontología”, en P. Boylan (coord.): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, Paris, Unesco, 2006, p. 7.

intenciones y expectativas muy dispares. El museo, por tanto, inició una “particular” preocupación por definir su audiencia y solucionar sus demandas, a través de una mejor calidad de sus prestaciones y de la formación de sus trabajadores.

A su vez, el museo transformó sus espacios y estructuras para las nuevas funciones y servicios destinados al público. Un cambio de imagen que fue llevado a cabo gracias a fuertes inyecciones de dinero destinadas a la reforma y ampliación de edificios existentes, la creación de innovadores centros y la reutilización de monumentos históricos con fines museísticos. Unas interesantes intervenciones arquitectónicas que se integraron dentro de una nueva arquitectura de museos, mucho más específica y de corte más espectacular y mediático, que corrió a cargo de prestigiosos arquitectos de reconocimiento internacional como Richard Meier, Jean Nouvel o Herzog & de Meuron. En relación con esta idea, se encuentra también el impulso político de algunos de estos proyectos culturales como un factor de prestigio, de desarrollo económico y de estrategia urbanística.

Por otro lado, el museo se convirtió en el lugar idóneo donde experimentar con la presentación de las colecciones permanentes y las exposiciones temporales, no sólo en lo concerniente a las técnicas expositivas y museográficas sino también con los originales modelos interpretativos y estéticos que las van a inspirar, eliminando -más aún- los límites entre el museo y los proyectos de exhibición. Las muestras y los eventos efímeros adquirieron una gran importancia dentro de las actividades del establecimiento museal, otorgando un mayor carácter de exhibicionismo que va a acompañar a las propias intervenciones arquitectónicas del museo.



Fotografías de Patrick Demarchelier en el Petit Palais de París

Cada vez ha sido más frecuente que los museos participen en el negocio de las exposiciones temporales. Una circunstancia añadida es que muchos museos históricos con colecciones permanentes extraordinarias se ven presionados por esta moda y van concediendo mayor importancia a los espacios temporales en detrimento de las obras permanentes⁴⁷. El gran valor adquirido por el elemento arquitectónico del museo junto con el aumento y una mayor inversión económica en trabajos tan efímeros como las muestras temporales y los actos culturales son algunas de las

⁴⁷ HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, A.: "Museos para no dormir: la postmodernidad y sus efectos sobre el museo como institución cultural", en J.P. Lorente Lorente y V.D. Almazán Tomás (coords): *Museología crítica y arte contemporáneo*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 2003, p. 128.

cuestiones más mediáticas, más difundidas y más criticadas en los debates recientes:

La importancia extraordinaria de su arquitectura, el nuevo equilibrio entre continente y contenido, la atención que se dispensa al espacio no expositivo (tiendas, restaurantes) no son en parte sino reflejos de la nueva lógica que el mercado impone al museo, obligada sumisión a las normas del *marketing* global con sus exigencias de vistosos envoltorios, de cuidado en los accesorios y todo lo demás⁴⁸.



Museo dell'Ara Pacis de Roma. Obra de Richard Meier

⁴⁸ WERT, J.I.: "Las musas y las masas. Museos para el fin de la historia", *Arquitectura Viva*, núm. 24, 1992, p. 4.

2.2. LA “VOLUNTAD” DE MODERNIZAR LA INSTITUCIÓN MUSEÍSTICA

Las novedades en las infraestructuras del museo fueron más allá de 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 del siglo XX, la entidad fue cuestionada por su concepción cerrada y conservadora, provocando 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.

El museo había sido una institución cultural nacida en el marco de la modernidad, bajo unas sólidas premisas y asentada en cuatro pilares fundamentales: la misión, el gobierno y la estructura profesional, la colección permanente y la arquitectura. Estos mecanismos estabilizadores -o como los denominó Michael Conforti *stabilizing mechanisms*- se habían mantenido constantes en el museo hasta entonces, pero un cambio en su concepción llevó a la necesidad de romper con su origen y moldearse a los nuevos tiempos⁴⁹.

Los museos fueron transformados por una fuerte voluntad de modernización -*volonté de modernisation*- que, de manera casi paradójica, ocurrió durante el período de la posmodernidad. Así es reconocido por estudiosos como Catherine Ballé y Dominique Poulot en su obra *Musées en Europe. Une mutation inachevée* (2004), y que, a partir de los años ochenta del siglo XX, supuso la expansión

⁴⁹ CONFORTI, M.: Ob. cit., pp. 341-342.

y extensión del fenómeno museístico a nivel mundial⁵⁰. Es decir, una vez que se produce la ruptura con el museo moderno es cuando el ente museístico inicia su verdadera modernización: “la permanencia del nombre oculta en realidad una transformación rápida que constituye un revolución comparable a la que, en el Quattrocento, hizo emerger la colección, antecedente del museo”⁵¹.

La popularidad del museo es, para Andreas Huyssen, un síntoma cultural importante de la crisis de la fe occidental en la modernización como panacea. El autor analiza varias teorías para poder explicar, desde perspectivas ideológicas diferentes, la *museomanía* o el fenómeno de *museización* de los últimos años. Los tres modelos propuestos son productos sintomáticos de los años ochenta, no sólo en el sentido de que aspiran a reflejar cambios empíricos en la cultura de los museos y de las exposiciones, sino también porque muestran los debates culturales y políticos de esa década. Además, la oposición entre las tres teorías -*neoconservadurismo*, *posestructuralismo* y *teoría crítica*- permite llegar a comprender mejor la musealización como un síntoma clave de la cultura posmoderna⁵².

El primer modelo aborda la tesis de la cultura como compensación y cuyo planteamiento filosófico -desarrollado por Hermann Lübbe y Odo Marquard- muestra que la museización ya no

⁵⁰ BALLÉ, C., y D. POULOT: *Musées en Europe. Une mutation inachevée*, Paris, La Documentation Française, 2004, p. 217.

⁵¹ CHOAY, F.: “Museo, ocio y consumo: del templo del arte al supermercado de la cultura”, *Arquitectura Viva*, núm. 38, 1994, p. 16.

⁵² HUYSEN, A.: “Escapar de la amnesia: el museo como medio de masas”, *El Paseante*, núm. 23-25, 1995, pp. 66-75.

está ligada a la institución en el sentido estricto, sino que ha impregnado todas las áreas de la vida cotidiana. Diametralmente opuesta aparece la teoría de simulación y catástrofe de la museización, tal como la explican los franceses Jean Baudrillard y Henri Pierre Jeudy, los cuales definen al museo como medio de masas en un intento patológico de la cultura contemporánea de controlar y en una maquinaria que, al igual que la televisión, simula lo real. Y, en tercer lugar, está el modelo más sociológico y orientado a la teoría crítica, que sostiene la aparición de una nueva etapa del capitalismo de consumo y donde el crecimiento y la proliferación de la actividad cultural se interpreta más bien como un agente de la modernización -representativo de la sociedad de consumo en occidente-, pero donde el museo se encuentra en una posición de ofrecer algo que no se puede dar en otros medios de masas.

En efecto, la muerte del museo -tan valerosamente anunciada en la década de los setenta- no fue evidentemente la última palabra. Los años posteriores a esta aclamación significaron el comienzo del *boom museístico*. Es decir, la imparable invasión y diversificación del museo, llevada a cabo por un doble proceso que favoreció la pluralidad de concepciones tipológicas. Un crecimiento para transformarse simultáneamente en una de las principales herramientas de la política cultural. En primer lugar, la creación de museos con nuevas áreas o contenidos y, en segundo lugar, la especialización de las entidades a través de una concretización de las temáticas⁵³. Toda una hibridación y simbiosis reflejada en una

⁵³ "Le développement s'est traduit par une importante diversification des musées. Cette diversification correspond à un double mouvement. On assiste,

multiplicidad museística, que obligó a definir unos nuevos parámetros para el concepto de museo, mucho más híbrido, flexible y abierto.

2.3. LOS NUEVOS PARÁMETROS CONCEPTUALES DEL FENÓMENO MUSEOLÓGICO

Las anteriores líneas de actuación -externas e internas- indican que todas convergen hacia la búsqueda de una solución para poder definir el nuevo museo y obliga a cuestionar las premisas fundamentales del mismo y a revisar su naturaleza, así como sus objetivos y funciones. De aquel museo de carácter *tradicional*, como lo denominó Max Weber en su obra póstuma *Economía y sociedad*, se ha pasado a un museo aún en pleno proceso de transformación y ante una situación de permanente cambio⁵⁴. Con esta vorágine de mudanzas suscitadas, los museos también han sentido la necesidad de repensar su propia naturaleza y han acabado entendiendo que aquello que los distinguía de otras organizaciones -privadas, inclusive- era, al final, muy poco.

d'une part, à la création de musées dans nouveaux secteurs. Les activités sociales sont de plus *muséifiées*. Il fait noter, d'autre part, dans chaque catégorie, une spécialisation accrue". BALLÉ, C.: "La modernisation des musées: les paradoxes d'une évolution", en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, p. 308.

⁵⁴ WEBER, M.: *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1993.

No obstante, ante este nuevo paradigma museológico y ante la propia metamorfosis de la cultura posmoderna es obligado a reflexionar sobre el clásico concepto de museo y sobre sus premisas más fundamentales -hasta ahora fuertemente sólidas-, pero que en este momento son las que más se cuestionan. Para Kurt Foster: “los museos han evolucionado desde su identidad decimonónica como contenedores de bienes atesorados con fines educativos y nacionalistas, hasta adoptar un nuevo papel como bazares urbanos de la cultura, en consonancia con los rituales del comercio”⁵⁵. La entrada del museo en una era basada en la economía y en sus aspectos mercantiles ha suscitado toda esta controversia que gira alrededor de la propia definición de museo.

Para conocer el fenómeno museológico es imprescindible saber exactamente qué significado tiene la palabra *museo*. A pesar de la existencia de una definición reconocida por la comunidad profesional, su concepto se encuentra en un continuo estado de desarrollo y la dificultad de describirlo parece un obstáculo que no ha dejado sino de agravarse. De hecho, actualmente existe un inmenso desacuerdo en cuanto a la importancia relativa de los diversos elementos que componen a esta institución legendaria⁵⁶. El concepto de museo debe adaptarse a los nuevos tiempos y que éste corresponda -lo más acertadamente posible-, a la verdadera

⁵⁵ FOSTER, K.: “Del templo al teatro. La transformación de los museos”, *Arquitectura Viva*, núm. 24, 1992, p. 8.

⁵⁶ La definición de *museo* se ha tomado mucho tiempo para crecer y aún hoy en día existe un desacuerdo considerable en cuanto a la importancia relativa de los distintos elementos. HUDSON, K.: *A Social History of Museum. What the Visitors Thought*, London, The Macmillan Press, 1975, p. 1.

realidad del museo en el presente, sí no ¿qué sentido tiene definirlo?.

Uno de los aspectos más visibles que han hecho tambalear el concepto fue la aparición de un gran número de tipologías que nacieron gracias a la necesidad de conservar y dar a conocer nuevos testimonios materiales, naturales e inmateriales que englobaron el término *patrimonio cultural*, y que motivaron incluso la creación de otras nomenclaturas para designar estos espacios que fueron más allá del nombre *museo*, como por ejemplo los jardines botánicos y zoológicos, entre otros. Esta situación dio como resultado una realidad museológica muy compleja, heterogénea y ambigua, que necesitó de una perspectiva más amplia en cuanto al concepto de museo se refería, ya que dicha definición pareció estática frente a la situación tan dinámica del ente museístico.

Hasta ahora, casi nadie cuestionaba que la primordial función del museo era la conservación de objetos patrimoniales y que la presencia de una colección hacía distinguir al museo de otros espacios culturales como las galerías de arte o los centros de cultura. Así está recogido en el *Código de deontología del ICOM*:

Los museos son responsables del patrimonio natural y cultural, material e inmaterial. La primera obligación de los órganos rectores y de todos los interesados por la orientación estratégica y la supervisión de los museos es proteger y promover ese patrimonio, así como los recursos humanos, físicos y financieros disponibles a tal efecto⁵⁷.

⁵⁷ El nuevo *Código de deontología para los museos* fue aprobado por unanimidad en la 21ª Asamblea General del ICOM celebrada en Seúl en 2004.

Es más, la clasificación que engloba las variantes del museo establecida por este organismo atiende a la naturaleza de las colecciones y es a ésta a la que queda inscrita cada institución en función de su temática. No obstante, en relación a la clasificación de los museos, hoy ésta es tan diversa como el propio objeto de interés, ya que son muchos los estudios tipológicos que se han venido realizando para clasificar los diferentes tipos de museos, de acuerdo con variados criterios y principios, y atendiendo por ejemplo al contenido o a la disciplina, al carácter cuantitativo o específico, o incluso a la propiedad. Sin embargo, para conocer las principales transformaciones acaecidas últimamente en los museos es necesario atender a otras clasificaciones sobre las diferentes tutelas, las estructuras organizativas, los modelos de gestión, los ámbitos territoriales o las dimensiones⁵⁸.

Pero, la afluencia de museos de arte fundados y abiertos previamente a la existencia de una colección, la tendencia a la desaparición física o material del museo -pero con una exposición de manera virtual- u otras instituciones que llegan a ser casi equiparadas al museo en algunas legislaciones vigentes, ha dado lugar a diluir los límites entre los museos y otras entidades culturales y ha disparado las alertas de cuál debe ser entonces la verdadera

Este documento estableció unas normas mínimas encargadas de garantizar y ejecutar los servicios de la entidad museística.

⁵⁸ El Sistema de Clasificación de Museos que actualmente utiliza el ICOM, y que considera *museos* a los institutos de conservación y las galerías de exposición que dependen de las bibliotecas y de los centros de archivo; las instituciones que exponen especies vivientes, tales como los jardines botánicos y zoológicos, los acuarios, los viveros, etc.; las reservas naturales y los planetarios y los centros científicos.

esencia del museo en el siglo XXI. En consecuencia, y a pesar de estos nuevos centros, es importante resaltar que todos ellos luchan por estar al servicio de la sociedad como instrumentos democratizadores de la cultura en general⁵⁹.

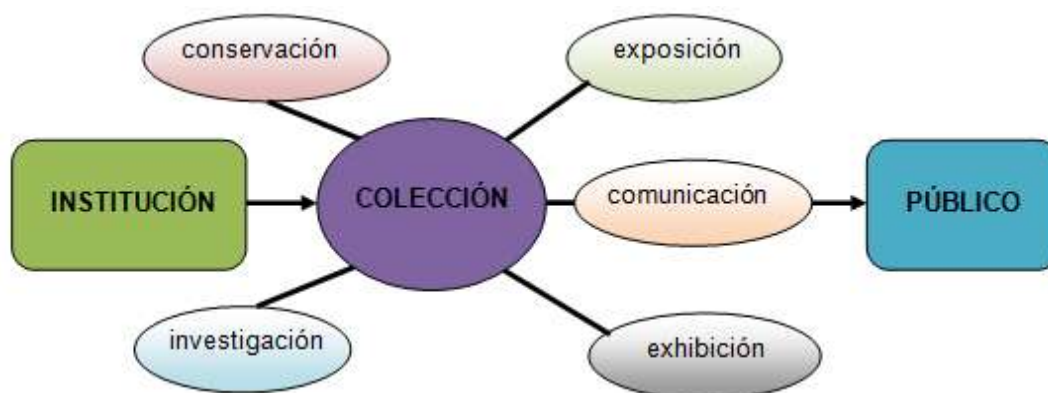
El concepto de *museo* como institución ha sido el más utilizado, desde principios del siglo XX hasta nuestros días, por los distintos organismos oficiales como la Museums Association de Reino Unido, la American Association of Museums y el International Council of Museums. Todas las definiciones insisten -aunque con ciertas variantes- en los aspectos funcionales de la entidad como son la preservación, la adquisición, el estudio, la exhibición o la difusión y, por tanto, ayudan a perfilar cuáles son las misiones y actividades que deben ser desempeñadas por el equipamiento museístico.

La necesidad de conservar un gran número de testimonios culturales y una mayor atención por el conocimiento del ser humano de estos testigos patrimoniales y, a su vez, del visitante fomentó el desarrollo de nuevas funciones a las que debía hacer frente el museo ante una nueva centuria. Los museos pasaron entonces a ser instituciones con una pluralidad de propósitos cuya articulación planteó serios problemas. De forma casi inevitable se produjo el predominio de unas funciones sobre otras, así aquellos museos orientados a la investigación muchas veces no van a dedicar los mismos esfuerzos a la difusión o la realización de actividades

⁵⁹ La Ley de Patrimonio Cultural Gallego define la *colección visitable* con la intención de establecer un buen uso de la definición de museo y les exige “un horario accesible y regular, la visita pública y el acceso a los investigadores”. Artículo 68, de la Ley 8/1995, de 30 de octubre.

culturales, a diferencia de otros centros donde se desarrollan estas labores en detrimento de la investigación o la conservación de la colección.

La definición de *museo* aceptada hoy día fue enunciada por el International Council of Museums, en plena crisis de la entidad en el año 1974 y se describió como “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 deleite, testimonios materiales del hombre y de su entorno”⁶⁰.



Funciones del museo tradicional

El ICOM destacó -de entrada-, el carácter institucional del museo, la necesidad de su permanencia para desarrollar su misión y su función social como servicio público. No obstante, este enunciado no especifica cómo llevar a cabo el funcionamiento de un museo, ya

⁶⁰ El museo como *institución permanente* es una expresión utilizada en todas las definiciones del ICOM. La primera definición oficial fue emanada por este organismo internacional en 1947. El concepto de *permanente* y de *interés general* aparece por primera vez en 1951 y se repite en todas las definiciones posteriores y quedó ratificada en la última Asamblea de Stanvager (1995).

sea público o privado, de carácter nacional, regional o local. En la práctica diaria, el establecimiento museológico realmente tiene un trabajo similar al de una organización como son las empresas, las asociaciones u otros organismos de base cultural.

El término *institución*, según la Real Academia de la Lengua Española, hace referencia a “una cosa establecida o fundada”, mientras que el concepto de *organización* u *organismo* alude a un conjunto de personas que se organizan de una manera formal y estable para la consecución de un fin. A pesar de definiciones tan teóricas, el museo debe ser visto como una organización en el sentido que tiene una existencia jurídica, unas infraestructuras, unos recursos humanos, financieros y materiales, unas normas de funcionamiento, unos procedimientos y una cultura organizativa, que incorpora un propósito inherente a su existencia y desde el cual pretende alcanzar determinados objetivos.

Los museos actuales distan significativamente de los de hace medio siglo y están inmersos en un proceso de redefinición en respuesta a un significativo cambio en su concepción, de manera que los objetivos y funciones tradicionales de los museos se encuentran ahora en conflicto con las nuevas necesidades de la sociedad a la que sirve. Casi de manera inequívoca, en la base del cambio está la incipiente similitud del ente museístico con el complejo entramado de las organizaciones. Para Margarita Ruyra de Andrade, que un museo sea más parecido a una institución o a una organización se puede apreciar en aspectos tan variados como la distribución interna, el perfil del personal y, en concreto, el papel del director o la creciente importancia de la estructura interna del museo

-manifestada por la aparición de nuevos departamentos de marketing o de difusión-⁶¹.

El crecimiento de las actividades del museo por su apertura al gran público implicó una diversificación de las funciones, una especialización del personal y un aumento en la complejidad de la organización, que supuso una transformación profunda de su identidad organizativa. La emergencia de una lógica gestora que va a ser expresada en todos los niveles de la organización vino obligada por las restricciones de financiamiento⁶². Tanto los nuevos museos como aquellos renovados pusieron en marcha un nuevo mecanismo de funcionamiento en materia de estrategias, financiación y gestión para una mejor utilización de los recursos disponibles, y por tanto, una cierta tendencia a transformar el museo en una empresa. Esta última cuestión ha suscitado un bombardeo de críticas por algunos sectores del museo, pero ineludiblemente la alianza *museo-empresa* es una expresión más a añadir dentro del cambio conceptual experimentado en la entidad museística.

La racionalización de los procedimientos de gestión del museo ha resaltado todavía más su carácter como organización, de ahí que este aspecto haya adquirido una mayor relevancia y un

⁶¹ Las diferencias entre *museo-institución* y *museo-organización* se refieren a la esencia de lo que un museo es y cómo es percibido. RUYRA DE ANDRADE, M.: "Del museo-institución al museo-organización", en C. Belda Navarro y M.T. Marín Torres (eds.): *Quince miradas sobre los museos*, Murcia, Universidad de Murcia, 2002, p. 100.

⁶² BENGHOZI, P.J.: "L'émergence de la gestion dans le secteur des musées", en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, p. 323.

destacado punto de interés en torno al estudio de los establecimientos museísticos. La aplicación en los museos de formas de gestión que ya habían sido elaboradas y puestas en práctica en gran parte del ámbito empresarial está siendo la nueva labor de la institución. La entrada de cuestiones económicas no ha sido fácil dadas las características particulares de esta entidad cultural, pero la ausencia de una tradición de gestión museística ha favorecido, por otra parte, la toma y el préstamo de soluciones del mundo de las empresas y de los negocios para los museos públicos.

Como señala William M. Sukel, los museos no habían sido tradicionalmente tratados como organizaciones debido a que no eran percibidos como económicamente importantes. En primer lugar, porque no se tenía en cuenta la importancia económica de los museos aunque existían coincidencias con las pequeñas empresas. En segundo lugar, los museos no eran más que un pequeño grupo del número total de las organizaciones de un país. Y en tercer lugar, los museos y otras organizaciones similares cumplían su misión de manera callada y sin intervenir en los asuntos ajenos⁶³. Sin embargo, la creciente preocupación por los aspectos administrativos del museo se fue contemplando en algunas publicaciones que comenzaron a analizar su importancia.

En 1991, la *Museums Charter* presentada por la Museums Association fue un indicador de la preocupación de los profesionales de los museos en el Reino Unido y recogió ocho factores esenciales para la creación de una escena de museo moderna y dinámica.

⁶³ SUKEL, W.M.: "Los museos como organizaciones", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, p. 391.

Entre los elementos destacaron la autonomía de los servicios museísticos, que permitiría la prioridad de éstos en función de los fondos financieros; unos recursos mínimos para el mantenimiento del museo, que debían ser sostenidos por un sistema político, y el compromiso de los órganos de gobierno para garantizar la estructura y la formación de todo el personal⁶⁴. Con posterioridad y en el ámbito museístico portugués, su nueva legislación de museos del año 2004 -Lei Quadro n.º 47/2004- también estableció dos requisitos organizativos fundamentales: tener medios financieros - para asegurar su supervivencia- y unos recursos humanos que indicasen la previsión de personal y de profesionales adecuados⁶⁵.

Estos indicadores clarifican que el museo está avanzando hacia un fenómeno organizativo más que a su mantenimiento institucional. De hecho, también el ICOM se ha unido a las reflexiones acerca del ente museístico y a que su definición responda a las circunstancias y exigencias actuales, a través de la promoción de debates y discusiones donde poder replantear las nuevas competencias de los museos⁶⁶. Los cambios en aspectos administrativos, gestores y económicos son ya un pilar fundamental

⁶⁴ Los cinco factores restantes son el derecho de acceso al público, la educación, la protección del patrimonio, la salvaguarda y el cuidado de las colecciones. La *Museum Charter* está recogida en el libro de KAVANAGH, G. (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London y New York, Routledge, 1994, pp. 15-16.

⁶⁵ Véase ANEXO 1.

⁶⁶ Uno de los debates llevados a cabo por el Comité Internacional para la Museología del ICOM -ICOFOM- concluyó en el año 2005 con la *Declaration de Calgary*, en la cual se propone una nueva definición de museo que no llega a ser todavía hoy una versión oficial.

y básico en el funcionamiento del establecimiento museal. Ante el siglo XXI, el museo presenta una nueva identidad organizativa caracterizada, sobre todo, por la racionalización de los procedimientos de gestión que está convirtiendo a la entidad museológica en una indiscutible *organización moderna*.

A modo de síntesis, y con un esquema binario de oposición, se presenta una confrontación a nivel conceptual de las diferencias esenciales que han implicado las últimas transformaciones del museo. Asimismo, este esquema básico y elemental permite una visión de conjunto acerca de las contradicciones y desafíos a los que el “nuevo” museo debe enfrentarse en su práctica diaria.

MUSEO TRADICIONAL	NUEVO MUSEO
INSTITUCIONAL TEMPLO ELITISTA / CERRADO MUDO / ÍNTIMO INMOVILISMO / ESTÁTICO FUNCIÓN PATRIMONIAL ALMACÉN DE OBJETOS PRECARIO	ORGANIZATIVO FORUM DEMOCRÁTICO / ABIERTO COMUNICATIVO / PARTICIPATIVO DINAMISMO / ACTIVO MISIÓN SOCIAL PLURALIDAD DE SERVICIOS RENTABLE

En definitiva, las transformaciones del museo ilustran y acompañan a los propios cambios culturales, económicos y políticos que afectan a las sociedades occidentales posmodernas. La situación museística actual ha venido precedida por una profunda metamorfosis llena de mudanzas. Hoy los museos son más numerosos, sus actividades se han extendido y multiplicado, su

personal se ha profesionalizado y especializado, su administración se ha racionalizado y su organización es más compleja. Toda esta maraña que emerge en el proceso del museo posmoderno ha dado pie a iniciar una nueva etapa en la historia de los museos. Es la llamada *era de la economía*.

Además, por otro lado, la modernización del museo ha sido un factor indiscutible de éxito, pero también una fuente importante de tensiones y contradicciones. La resolución de estas confrontaciones es un gran desafío para la organización museística porque, a pesar de su éxito, la prosperidad de los museos contemporáneos se encuentra todavía en cuestión, aunque sin duda no hay que negarles que hoy son los grandes reveladores de todas las contradicciones *sociales/conceptuales* de la era posindustrial.

CAPÍTULO III

EL ESTUDIO DE LOS MUSEOS COMO ORGANIZACIONES CULTURALES CONTEMPORÁNEAS

3.1. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO TEÓRICO GENERAL

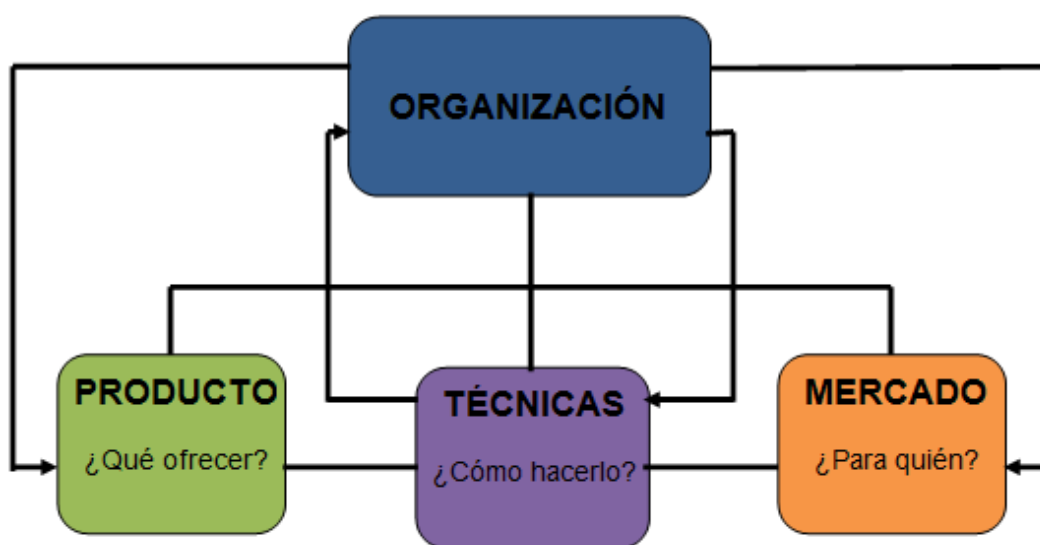
En el ambiente global de la posmodernidad es frecuente afirmar que vivimos en una *sociedad de organizaciones*. El día a día está dominado por la estrecha relación del hombre con las entidades organizacionales, ya sea como usuario, como proveedor o como miembro integrante de una o varias de ellas. La mayor parte de los seres humanos nace en una organización -hospital o centro de maternidad-, estudia en un sistema organizado -colegio, instituto y universidad, trabaja en algún organismo -bancos, empresas industriales, aseguradoras, hoteles- y en su tiempo libre también utiliza los servicios prestados por las organizaciones -restaurantes, cines, museos-, y los productos por éstas ejecutados -artículos de ropa, películas, libros-⁶⁷.

La existencia de un cambio -considerado obvio, omnipresente y una marca identificadora del final del siglo XX- acerca de las formas de inserción y producción social han dado una mayor relevancia al mundo de las organizaciones. Las organizaciones son vistas en estado de confrontación continuado con los ambientes económicos, tecnológicos, políticos y culturales en permanente transformación⁶⁸. Una organización es una entidad capaz de producir bienes y servicios, cuyos destinatarios son la misma sociedad.

⁶⁷ SOUSA, A.: *Introdução á gestão: uma abordagem sistemática*, Lisboa, Verbo, 1996, p. 15.

⁶⁸ KIRKBRIGE, P.: "Gerir a mudança", en R. Stacey (ed.): *Pensamento estratégico e gestão de mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1998, p. 29.

Así pues, determinado hospital, empresa comercial o institución cultural sólo continuará existiendo si hay trabajadores/profesionales y clientes/público, es decir, individuos dispuestos a utilizar sus servicios o productos prestados y/o desempeñar un trabajo en ellos. Es en este sentido que ahora se hace imprescindible comprender qué es una organización, cuáles son sus características, cuál es su funcionamiento interno y cómo se inserta en el medio socioeconómico.



Elementos esenciales de una organización

El término *organización* unifica dentro de un mismo concepto a un vasto conjunto de instituciones como son las empresas, las asociaciones o cualquier otra entidad operativa con o sin fines de lucro y de carácter público o privado. A grandes rasgos, todas las organizaciones poseen tres aspectos esenciales que las vinculan unas a otras. Tienen un funcionamiento similar que las hace ser capaces de, a través de unas técnicas, conseguir elaborar un producto dirigido a un determinado mercado. Por lo general, pueden clasificarse de muy diversas maneras en función de los aspectos

que se deseen estudiar, bien por su finalidad -con o sin fines de lucro-, el tipo de producción -bienes y/o servicios-, la propiedad -pública, privada o mixta- o la dimensión -multinacional, nacional, regional o local-.

Las diferentes organizaciones tienen en común la existencia de una serie de factores respecto a su funcionamiento:

1. Poseen un propósito, una finalidad o una misión.
2. Tienen una estructura interna, que segmenta horizontalmente el trabajo y verticalmente las jerarquías.
3. Cuentan con una serie de recursos -la mayoría de las ocasiones escasos- que obliga a emplearlos con cierta racionalidad.
4. Gozan de una cultura organizativa.
5. Elaboran una estrategia para alcanzar sus fines.
6. Actúan en el marco de una sociedad determinada que, mediante sus regulaciones, pautas y supuestos culturales delimitan el desarrollo de su gestión.

De estas ideas se desprende que las organizaciones están compuestas básicamente por unos objetivos, un conjunto de individuos y recursos, una combinación de esfuerzos y una serie de relaciones internas interdependientes. Visto de esta forma parece muy sencillo referirse a las mismas cuestiones para hablar de un organismo gubernamental, una fundación, una organización productiva o un museo, pero no es así. ¿Es correcto hablar de consumidores para referirnos al visitante de una entidad museística?, ¿un visitante es realmente el destinatario de una

empresa?. Hay diferencias en el tipo de producción, el destinatario y las técnicas, pues por ejemplo los recursos con los que cuenta cada tipo de organización no son tampoco los mismos. Por ello, aparecen claras diferencias entre una organización cultural y una empresa, también entre un ente cultural y un museo.



Elementos comunes de cualquier tipo de organización

3.1.1. La organización en la *teoría de los sistemas*

Técnicamente, la organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. En otras palabras, es una agrupación o formación social compuesta por un conjunto de individuos, recursos y tareas, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con unos determinados fines. El

sistema es un conjunto integrado por “elementos que guardan entre sí una relación recíproca, se influyen mutuamente, dando lugar a un acoplamiento, *feed-back* o realimentación”⁶⁹.

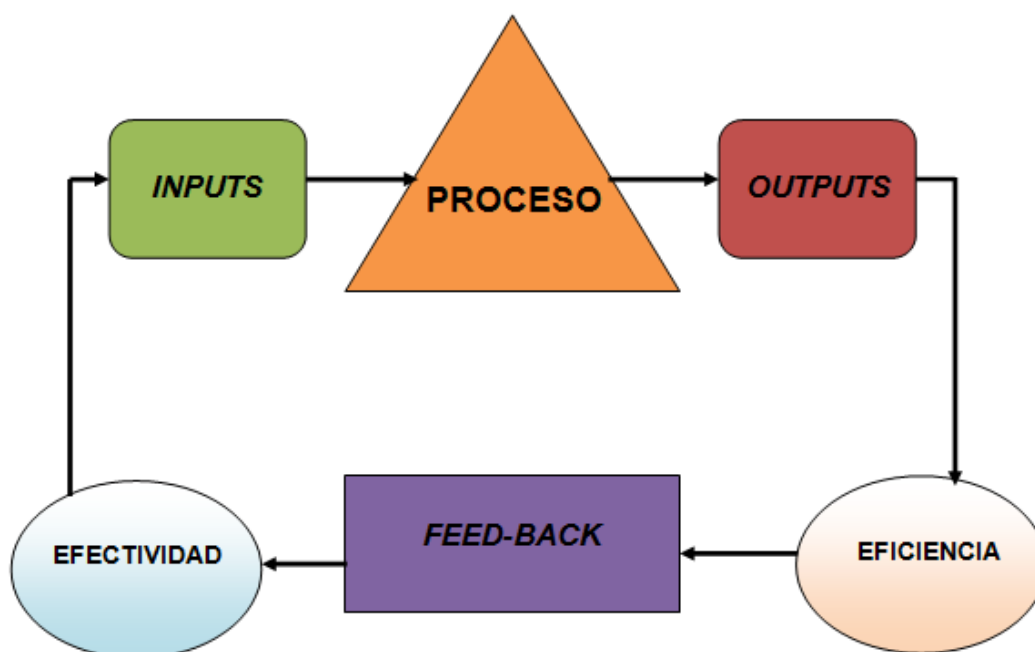
Los *inputs* suelen dividirse en recursos naturales y humanos. Los *inputs* humanos son las personas que trabajan en la organización y los naturales son todos los recursos no humanos que pueden ser procesados o utilizados en combinación con el elemento humano para procesar otros recursos. Además, el término *feed-back* también hace referencia a la posibilidad de utilizar en etapas posteriores la información o los resultados obtenidos en una fase anterior.

En el contexto de la llamada *teoría de los sistemas*, la organización toma una serie de recursos *-inputs-* de un sistema mayor, los transforma en resultados *-outputs-*, a través de una serie de acciones y los devuelve nuevamente a su ambiente, gracias a un proceso dinámico de retroalimentación o información de retorno y por el cual, el propio organismo aprende gracias a su experiencia con el medio en el que se integra y se alimenta.

Los conceptos de *eficacia* y *eficiencia* están íntimamente ligados al funcionamiento de las organizaciones. El término *eficiencia* hace referencia al proceso por el cual una organización maximiza sus fines, atiende a sus misiones, metas y objetivos dentro de las restricciones de sus propios recursos. Pero el uso eficiente de los *inputs* es una condición necesaria, aunque no

⁶⁹ PERÉZ MARTÍN, M. A.: “Gestión de museos”, en I. Díaz Balerdi (coord.): *Miscelánea museológica*, Bilbao, Servicio Editorial Universidad del País Vasco, 1994, p. 288.

suficiente para la eficacia, la cual está medida por su capacidad de lograr los fines deseados. La efectividad evalúa hasta qué punto los esfuerzos realizados alcanzan los resultados previstos y la eficiencia mide el efecto obtenido en relación al esfuerzo requerido: en horas de trabajo por persona, en dinero, en espacio o en el uso de equipos e instalaciones.



Proceso de la organización como sistema

3.1.2. Macroestructuras y subsistemas de una organización

La consideración de la organización como sistema lleva a reconocer la interacción de los diferentes miembros que componen el entorno de una organización y los niveles en los cuales se estructura internamente. Es decir, la *macroestructura* o sistema máximo que engloba a un sistema menor -como es una

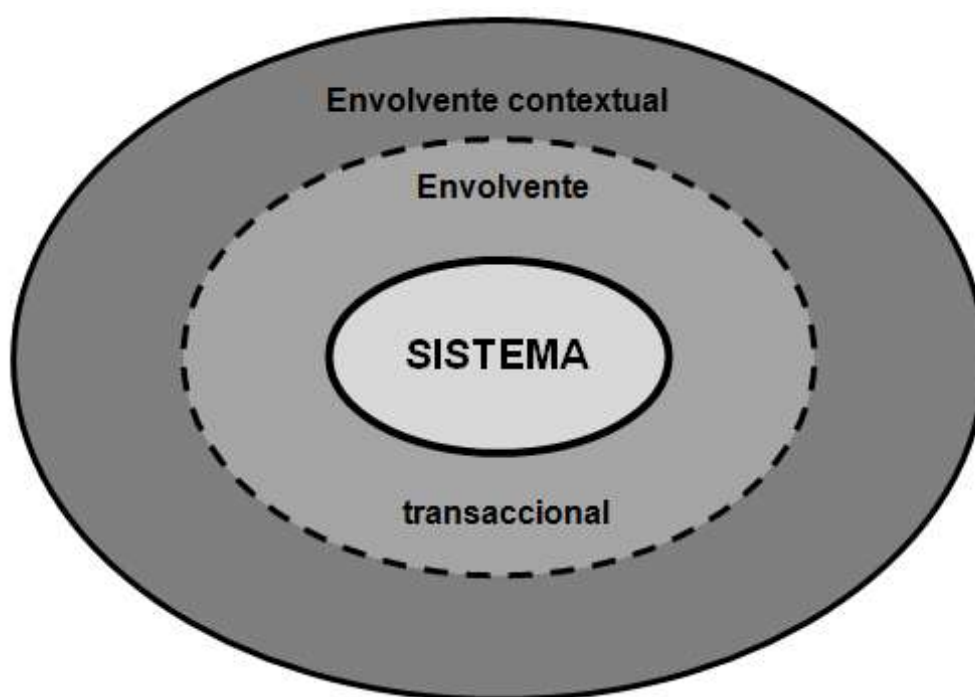
organización de cualquier naturaleza o categoría-, y los niveles o subsistemas en los que se divide internamente una entidad organizativa para su mejor funcionamiento. Todo el conjunto queda configurado por un proceso dinámico, puesto que la actividad del organismo debe estar constantemente actualizada. El desarrollo de este ordenamiento en movimiento se basa en una definición de conceptos -dentro de la teoría de los sistemas- y desde el cual van a ser aplicados posteriormente algunas ideas para el mundo de los museos.

Exteriormente, la organización está rodeada por su propio ambiente o *feed-back*, del que a su vez forma parte como elemento básico de su sistema y que es llamado como *envolvente transaccional*, puesto que se trata de un conjunto de individuos, grupos u entidades que entran en contacto con la organización a través de una relación de intercambio o transacción y que son los interlocutores indispensables para la ejecución de su labor productiva⁷⁰. Estos agentes son los llamados como *stakeholders* -en el lenguaje técnico- y hace referencia a todos aquéllos que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, tales como los trabajadores, los sindicatos, los accionistas, las asociaciones o los consumidores, y que forman parte del funcionamiento de una organización, al crear una relación de intercambio, además de ser un elemento esencial en la planificación estratégica del organismo⁷¹.

⁷⁰ SOUSA, A.: Ob. cit., pp. 21-22.

⁷¹ El término *stakeholder* aparece por primera vez en FREEMAN, R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

A su vez, la organización está cubierta por un medio todavía más vasto y más amplio llamado *contexto* o *envolvente contextual*, que condiciona el campo de posibilidades de su actuación, al mismo tiempo que le concede lo esencial de su razón de ser. Es decir, son el conjunto de características sociales, culturales, éticas y económicas que definen el sistema social del que toda organización forma parte⁷².



Macroestructura de una organización

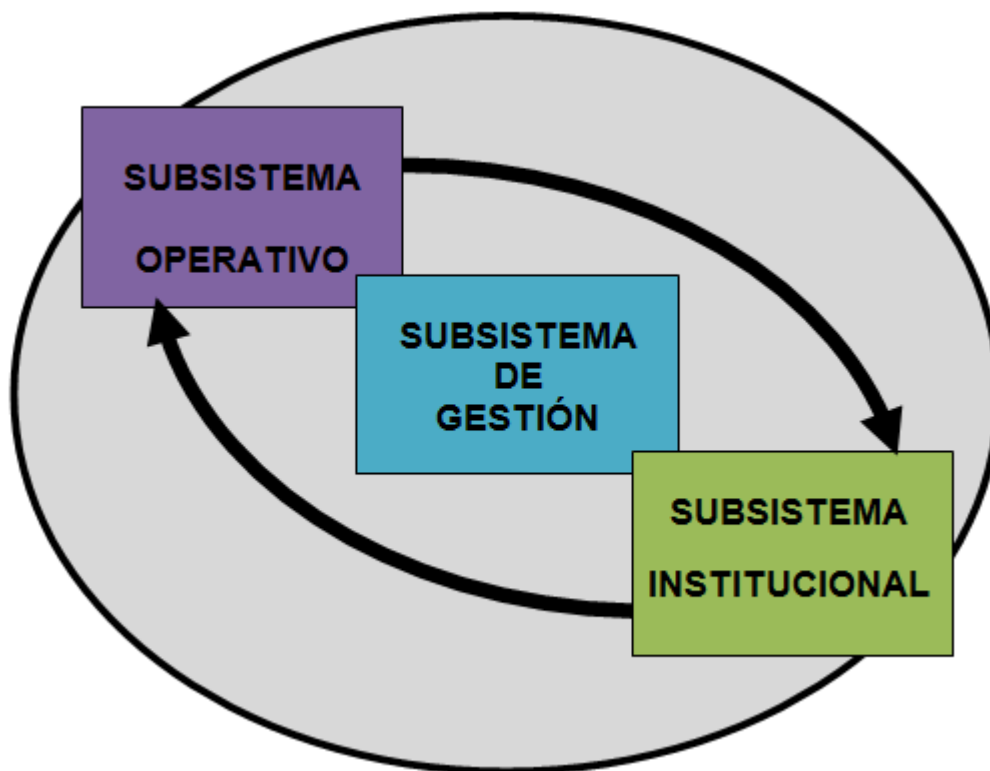
Para el organismo, el conocimiento de su contexto es crucial dado que de él depende su inserción armónica en la sociedad de la que forma parte integrante. No obstante, la necesidad de un conocimiento profundo del contexto ha sido entendido de forma muy explícita por las organizaciones multinacionales. El trabajo simultáneo en sociedades muy diferentes ha llevado a las

⁷² SOUSA, A.: Ob. cit., pp. 19-20.

multinacionales a tener que adaptarse a las leyes locales, tanto culturales, étnicas como económicas en la medida en que la legislación vigente de cada lugar relata las características propias de su contexto social.

Por otra parte, el funcionamiento interno de una organización queda dividido por tres *subsistemas*: “subsistema operacional”, “subsistema de gestão” y “subsistema institucional”, que son dependientes unos de otros y es el desarrollo de cada uno de ellos quien define el éxito del sistema mayor⁷³. En el *subsistema operativo*, la preocupación central es la producción de *outputs* para constituir después el resultado de las acciones de la entidad organizativa. Así en este nivel se trata esencialmente de cuestiones técnicas, pues se definen los recursos tanto materiales como humanos y la forma de organizarlos y utilizarlos. El *subsistema de gestión* es el responsable de “proteger” el nivel anterior de las incertezas del mercado, con el fin de asegurar la estabilidad y amortiguar las posibles incertidumbres que devienen de un sistema mercantil libre. Para ello, define las estrategias de actuación de la entidad como la mejor vía para asegurar la eficiencia productiva. Por último, el *subsistema institucional* versa en la necesidad de adaptación de la organización con su contexto social, puesto que su integración en la sociedad es la garantía de su legitimidad. Cualquier organización debe ser capaz de percibir con anticipación los cambios y transformaciones sufridos por su ambiente social para poder enfrentarse a las diversas características que adquiera ese contexto.

⁷³ Ídem, pp. 22-28.



Subniveles del sistema organizativo

3.2. LA INSTITUCIÓN MUSEÍSTICA COMO SISTEMA ORGANIZADO

Los museos son instrumentos para la producción de determinados servicios o prestaciones y para llevar a cabo sus funciones previstas, la institución -como cualquier otra organización- precisa de recoger recursos -humanos, físicos y financieros- que están localizados en su ambiente social. Pero, únicamente sobrevivirá si es capaz de adaptarse a las exigencias del medio y a interesar a la sociedad a la que sirve y de la que también se nutre. Además, el ente museístico está regido por una lógica circular típica de los sistemas: las características de la colección definen los equipos de trabajo; esos grupos de personal generan exposiciones y

otros servicios que, a su vez, inciden sobre la manera de trabajar de la entidad. La colección y las prestaciones que ofrece el museo atraen a ciertos públicos, que influyen sobre la índole de sus productos y generan más o menos recursos, que se orientan hacia las demandas de dichos visitantes o de los equipos de trabajo, y así sucesivamente. El resultado de todos los esfuerzos es proporcionar un servicio o producto que irá a beneficiar a alguien en el exterior de la institución.

A finales del siglo XIX, G. Browne Goode se hizo eco de las conexiones existentes entre los museos y las organizaciones. Este secretario del Smithsonian Institution de Washington, en un documento presentado durante una reunión de la British Museums Association celebrada en 1895, habló de las necesidades cardinales de la administración de los museos y cuáles eran los seis aspectos esenciales *-Principles of Museum Administration-* para la fundación y mantenimiento de esta institución cultural⁷⁴:

A. Una organización estable y medios adecuados para su mantenimiento.

⁷⁴ "(A) a stable organization and adequate means of support, (B) a definite plan, wisely framed in accordance with the opportunities of the institution and the needs of the community for whose benefit it is to be maintained, (C) material to work upon –good collections or facilities for creating them, (D) men to do the work –a staff of competent curators, (E) a place to work in –a suitable building, (F) appliances to work with –proper accessories, installation materials, tools, and mechanical assistance". GOODE, G.B.: "The Principles of Museum Administration", en G. Kavanagh (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London, Routledge, 1994, pp. 41-46.

- B. Un plan definido, concebido con sensatez, de acuerdo a las oportunidades de la institución y las necesidades de la comunidad, para cuyo beneficio ha de mantenerse.
- C. Material con el cual trabajar: disponer de buenas colecciones e instalaciones para crearlas.
- D. Personal para realizar el trabajo: una plantilla de conservadores competentes.
- E. Un lugar donde trabajar: un edificio apropiado.
- F. Medios con los que trabajar: accesorios adecuados, material para efectuar las instalaciones, herramientas y asistencia mecánica.

De las palabras enunciadas de Goode se deducen una serie de elementos que evidencian, ante todo, la consideración del museo como ente organizado. La necesidad de una estructura organizativa, el carácter de permanencia y la posesión de una serie de medios para su mantenimiento son los pilares básicos en los que se asienta la afirmación. El museo debe contar con un plan definido y la existencia de un conjunto de recursos de diversa naturaleza como él mismo especifica en los distintos apartados, es decir, infraestructuras, recursos humanos, logísticos y económicos. Sin embargo, la única garantía absoluta que permite la permanencia del museo en el transcurso del tiempo reside en la protección gubernamental o en una conexión con alguna institución científica con donaciones o en una organización especial bien dotada, pues el museo debe contar con una colección y no puede ser mantenida por esfuerzos e intereses individuales. Y añada, que los gabinetes de

las sociedades sin fondos o aquellos reunidos y mantenidos por esfuerzos individuales inevitablemente se verán dispersados o destruidos con el paso del tiempo.

El aumento de las funciones del museo, más allá de la conservación de una colección de objetos, llevó a la urgencia de tener que avanzar también en las provisiones defendidas por este erudito norteamericano. A finales del siglo XX, los ingleses Barry Lord y Gail Dexter Lord identificaron la presencia de seis funciones principales desarrolladas por los museos y, que tomadas en conjunto, dan razón de la singularidad de la institución museal. Tres de ellas se relacionan con los activos que constituyen el núcleo del mismo -colección, documentación y conservación- y las otras tres quedan vinculadas a las actividades -investigación, exposición e interpretación-.

La séptima función es la administración, que tiene por objeto “tirar conjuntamente de las seis anteriores”. El papel clave de la administración es transformar esta divergencia en creatividad, más que en aflojar tensiones. La relación entre las siete funciones es visualizada de manera efectiva, por los autores, mediante un triángulo en el cual las acciones que afectan a los activos se agrupan en uno de los lados y las que representan las actividades lo hacen a lo largo del otro lado; mientras, la administración trata desde el tercer lado de reconciliar las otras dos facetas. Al igual que en cualquier otra organización, la evaluación de las funciones -en

este caso museológicas- deben hacerse tanto en términos de efectividad como de eficiencia⁷⁵.

El flujo de prestaciones resultante por las nuevas actividades del establecimiento museístico actual lleva a analizar sus funciones como instrumentos para la producción de determinados servicios, que acercan al museo todavía más al mundo de las organizaciones. El incremento de sus misiones y, paradójicamente, la reducción de los recursos para desempeñar dichas labores ha propiciado el uso de factores de producción -“capital, inmuebles, tecnología, trabajo y organización”- y la necesidad de optimizar sus escasos medios para hacerlos rentables⁷⁶.

Desde esta perspectiva, han sido desarrollados otros mecanismos de funcionamiento por parte de los museos en los cuales la comunicación, la comercialización, la administración y la gestión son elementos claves en su manera de trabajar y cuyo ejercicio va a estar medido por la eficacia y la eficiencia como si de una empresa se tratara. De esta manera, el ente museal adquiere un valor mucho más economicista y organizativo, y, en última instancia, se origina una reflexión a partir del interrogante sobre qué es lo que produce un museo y cuál sería su función de producción.

⁷⁵ LORD, B., y G.D. LORD: *Manual de gestión de museos*, Barcelona, Ariel, 1998, p. 18.

⁷⁶ CABANELLAS, G.: “Análisis jurídico de opciones institucionales para la organización de museos”, en Autores varios: *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, p. 121.

3.3. LA APARICIÓN DE LOS *PRODUCTOS* EN EL MUSEO

3.3.1. El *producto* en el arte y la cultura

El término *producto* es adquirido como un componente esencial dentro de la nomenclatura de la obra de arte, especialmente a mediados del siglo XX, cuando ésta va a comenzar a desplegar sus valores intrínsecos con gran fuerza dentro del ámbito económico del llamado *mercado del arte*. En este contexto, el objeto artístico es tratado como un bien de consumo -así se conciben los productos destinados a la masa social-, dentro de las producciones del nuevo arte contemporáneo. E incluso, y como señaló en esos años el filósofo Arthur Danto, los propios productos de esa sociedad consumista van a ser convertidos en objetos artísticos, que en nada “aparentemente” van a diferenciarse de los objetos corrientes y cotidianos⁷⁷.

La obra de arte realizada por Andy Warhol con paquetes de estropajo -titulada *Brillo Box* y expuesta por primera vez en 1964 en una galería de arte neoyorquina- puso en tela de juicio la tradicional definición de *arte*, por la incapacidad de explicar la diferencia entre una obra artística y un objeto cotidiano al ser físicamente iguales. A partir de los *ready-made* de Marcel Duchamp y los objetos artísticos de Warhol, el arte quedó determinado por la intención del autor y las obras de arte -bajo un contenido simbólico- se convirtieron en el

⁷⁷ Arthur Danto explica cómo los objetos banales son transformados al convertirse en obras de arte a través de la interpretación artística y elabora una nueva definición del arte dónde los objetos transfigurados tienen cabida junto a otras manifestaciones artísticas tradicionales. DANTO, A.: *La transfiguración del lugar común. Una filosofía del arte*, Barcelona, Paidós, 2001.

producto de una acción intencionada del artista. Estas transformaciones en la misma concepción del arte fueron extrapoladas igualmente al museo. A la propia crisis de qué es el arte, el lugar por excelencia -los museos- donde se disponían aquellos objetos llamados *artísticos* también se vio sucumbido por un conflicto de identidad que anunció la “muerte” de la institución museística en 1968.

Las obras artísticas pasaron a ser a partir de entonces un producto cultural, en función de la oferta y la demanda, y donde la compra-venta del objeto se inscribió dentro de un circuito mercantil compuesto por diversos agentes que formaron una compleja red de relaciones: la obra de arte y el artista como producto, los galeristas e intermediarios como vendedores o distribuidores, y el papel de comprador fue adquirido tanto por los coleccionistas como por las propias organizaciones culturales⁷⁸.

En términos generales, el concepto de *producto* es entendido no sólo como un objeto sino también como un servicio y una experiencia. En su gran mayoría constituye un producto básico o un objeto en sí mismo, unos servicios y un valor simbólico, afectivo o de cualquier otro tipo que el consumidor asocia al producto⁷⁹. En concreto, el producto cultural forma una especialidad a caballo entre el arte y el mercado, sin que se vea inevitablemente advocated a

⁷⁸ “Exchanges in the arts sector form a complex network that can be interpreted as a combination of the different principal-agent relationships”. TRIMARCHI, M.: “Principal-agent analysis”, en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edwar Elgar, 2003, p. 373.

⁷⁹ COLBERT, F., y M. CUADRADO: *Marketing de las artes y la cultura*, Barcelona, Ariel, 2003, pp. 41-43.

este último porque “además de significar lo fáctico incorpora una serie de componentes inmateriales, ideas, valores y afectos que interpelan al conocimiento de quienes se hallan implicados en su producción y consumo”⁸⁰.

Por tanto, la consideración como producto primero de la obra de arte y después su transcendencia al museo -en su papel de guardián de los objetos artísticos- generó dos tipos relaciones muy interesantes. Por un lado, el valor especial que adquirió el objeto artístico dentro de la entidad museística que siempre la acoge implicó una consideración como bien de consumo de la propia institución y, por supuesto, un aumento en las connotaciones económicas del mismo museo. Por otro, esta interrelación entre continente y contenido o entre colección y equipamiento se manifestó de una manera muy evidente al quedar el ente museológico involucrado en el proceso productivo y, a su vez, mercantil, tan característico de las organizaciones productivas como si de un producto de gran dimensión y envergadura se tratara.

Otra cuestión añadida es la distinción entre el mercado del arte con los mercados puramente financieros. El rendimiento de la posesión de un objeto de arte no consiste sólo en el beneficio económico, sino también en la obtención de una “rentabilidad psicológica”⁸¹. En esta situación, los museos son transformados en agentes relevantes en los procesos de creación de valor de las

⁸⁰ LUENGO CRUZ, M.: “El producto cultural: claves epistemológicas de su estudio”, *Zer*, vol. 13, num. 24, 2008, p. 326.

⁸¹ Este aspecto psicológico es el que básicamente distingue el mercado del arte del resto. FREY, B.: *La economía del arte*, Barcelona, La Caixa, Servicio de Estudios, 2000, p. 116.

obras artísticas, al producir efectos sobre las carreras profesionales de las personas que se relacionan con ellos ya sean directores, comisarios y creadores.

3.3.2. Los servicios en el ámbito museístico

En líneas generales, la producción de cualquier organización está dividida en bienes y servicios. Los museos se han convertido en operaciones financieras bastantes más caras que en el pasado, debido al desarrollo de sus servicios, recursos humanos y programación de actividades. La promoción de exposiciones y la difusión de otras actividades en los museos junto con la enorme importancia concedida al aumento y reformas de las infraestructuras museísticas plantean preguntarse cuál es el fin de las mismas y si se habla de la intención de ofrecer un servicio o una serie de productos y si a las personas a las que se dirigen son consumidores, clientes o meramente un público visitante.

El museo tuvo desde el comienzo de su historia la finalidad de ofrecer un beneficio público, al que se le fueron añadiendo otras funciones y, por tanto, nuevos servicios gracias a la posesión de unos bienes de carácter patrimonial y cultural en sus instalaciones. Se distingue así, a la obra de arte como un bien y al museo como un servicio, puesto que su intención última es generar unas prestaciones destinadas a la comunidad social. El término *servicio* es definido como “organización y personal destinados a cuidar

intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada”⁸².

Xavier Greffe señala que “la frontera tradicional entre bienes y servicios se borra cada vez más para dejar paso a productos o a funciones muy variados, la diversificación de gustos o de preferencias de los demandantes aumenta en respuesta a las oportunidades de innovación”⁸³. Christian Grönroos habla de servicio como un proceso constituido por un conjunto de actividades más o menos intangibles que, generalmente, pero no siempre, son concretadas por interacción entre el cliente y los recursos de la entidad; actividades esas que son prestadas como soluciones para los problemas de los usuarios⁸⁴.

Sofía Pinto recoge tres de las principales características básicas del concepto de servicio, obtenidas como resultado del estudio de varias definiciones. Primero, los servicios son procesos constituidos por una o varias actividades y no por bienes; segundo, los servicios son con mayor o menor extensión producidos y consumidos simultáneamente; y tercero, el cliente participa en el proceso de producción del servicio. En resumen, el servicio puede

⁸² Definición de la Real Academia de la Lengua Española.

⁸³ “Los productos, sean estos bienes de consumo o de equipo, están sometidos al régimen de la variedad permanente”. GREFFE, X.: *Descentralizar en favor del empleo. Las iniciativas locales de desarrollo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990, p. 209.

⁸⁴ GRÖNROOS, C.: *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, 2.^a ed., West Sussex, John Wiley & Sons, 2000, p. 330.

definirse como un proceso de carácter intangible, simultáneo, heterogéneo y perecedero⁸⁵.

Por analogía con el uso de servicio en economía, se entiende por servicio cultural, la actividad que sin asumir la forma de un bien material atiende a un deseo o necesidad de cultura. El *servicio cultural* es una expresión que designa al conjunto de prácticas culturales que el Estado o instituciones privadas o de derecho semipúblico ponen a disposición de la comunidad o de algunos sectores de ésta y que incluyen la promoción de espectáculos, la información cultural, la formación y el apoyo para la producción cultural, entre otros⁸⁶.

El producto del museo es el resultado de un proceso desarrollado por este organismo que, de forma directa o indirecta, a corto o largo plazo, irá a servir a sus “clientes”. No obstante, este producto no puede ser visto únicamente como aquello que es visible para el visitante o usuario de la institución, sino como un proceso de resultados que garantiza una mayor eficacia en la identificación, gestión y valoración de las numerosas actividades relacionadas con el mundo de los museos⁸⁷. Paralelamente, los museos han

⁸⁵ “As características dos serviços mais citadas na literatura da gestão e marketing dos serviços: (1) o serviço como um processo, (2) a intangibilidade, (3) a simultaneidade, (4) a heterogeneidade, (5) e a perecibilidade”. PINTO, S.: *Gestão dos serviços: a avaliação da qualidade*, Lisboa y São Paulo, Editorial Verbo, 2003, pp. 29-30.

⁸⁶ TEIXEIRA COELHO, J.: *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Barcelona, Gedisa, 2009, p. 281.

⁸⁷ GARCIA, N.: *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, 2004, p. 127.

introducido servicios de carácter comercial como cafeterías, librerías, tiendas y auditorios.

El desarrollo de esta mercantilización del museo trae consigo la posibilidad de generar nuevos recursos para la entidad: los objetos culturales como películas, exposiciones, libros y conciertos son diseñados para formar parte de una serie coordinada de productos, cuyos mercados se refuerzan mutuamente a costa a veces de la actividad original del museo. Para Feliú Batlló “hay museos para los cuales la gestión comercial significa hasta un tercio de sus ingresos, mientras que para otros no es más que un problema administrativo sobre cómo contabilizar los cuatro euros anuales que se ingresan”⁸⁸.

Como se aprecia por lo expuesto es difícil clasificar las funciones, labores y ejercicios del museo simplemente como un producto o como un servicio, pues prácticamente todas las actividades museológicas contienen elementos de ambos conceptos y que reflejan el proceso de transformación dentro del cual se encuentra la entidad. Pero, sí podemos afirmar que el museo es un lugar donde existe la intención y la voluntad de prestar un servicio de gran consumo y que dispone de varios productos en función de los diversos públicos; sin embargo, no se debe tomar al pie de la letra el uso de los términos *consumo* y *producto* como se entienden en el área económica, puesto que el museo tiene unas connotaciones especiales como sistema organizado. En realidad, el verdadero “producto” del ente museístico es la experiencia única

⁸⁸ BATLLÓ, F.: “Modelos de gestión de los espacios comerciales de los museos”, *Revista de Museología*, núm. 23, 2002, p. 41.

que proporciona a sus visitantes, ya sea a través de la contemplación de una obra de su colección o por la participación de cualquiera de sus actividades.

3.4. EL ESTABLECIMIENTO MUSEAL Y SU DIMENSIÓN ECONÓMICA

3.4.1. Los museos frente a otro tipo de organizaciones

Desde antaño, a la hora de hablar de una organización parecía que el término únicamente atendía a los asuntos de las empresas, sin tener en cuenta aquéllas instituciones relacionadas con el llamado *tercer sector*. Por igual, parecía que el ámbito de la administración pública se encontraba también fuera del circuito de las organizaciones. La crisis del Estado del bienestar y la reciente salida a escena de la denominada *sociedad civil* han creado un interés inusitado por esta instancia intermedia entre el sector privado y el sector público⁸⁹.

De la misma manera, se está diluyendo la profunda distinción existente entre los sectores públicos y privados, puesto que muchas de las organizaciones procedentes del sector público funcionan ahora como empresas privadas. De ahí que, el cuadro de los agentes culturales donde se divide a los principales tipos de organizaciones en tres sectores -público, privado y tercer sector-, deba ser analizado de una manera abierta pues el panorama

⁸⁹ URRUTIA, J.: “Veinte comentarios sueltos sobre economía y mecenazgo”, *Revista de Occidente*, núm. 180, 1996, p. 47.

organizativo se está haciendo mucho más complejo y los límites entre los distintos sectores se están diluyendo cada vez más.

AGENTES CULTURALES	
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Estados Regiones-Comunidades Autónomas Ayuntamientos-Municipios
TERCER SECTOR	Fundaciones Asociaciones Org. no gubernamentales Agrupaciones varias
INSTITUCIONES PRIVADAS	Empresas Asociaciones privadas Servicios privados Iglesia

Según Gonzague Petit, el *tercer sector* engloba “todas las iniciativas privadas que tienden a sustituir la acción del Estado en áreas que, tradicionalmente, le estaban reservadas”. Por tanto, el tercer sector es un conglomerado de instituciones variadas y de actividades diversas que están adquiriendo una gran importancia cuantitativa y que tienen como principales características la búsqueda del bien común y la ausencia de lucro o finalidad lucrativa⁹⁰.

El *sector público* son un conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple o hace cumplir

⁹⁰ PETIT, G.: “Marketing de museos: algunos puntos de vista”, en J.C. Rico (ed.): *Los conocimientos técnicos*, Madrid, Sílex, 1999, p. 63.

la política o voluntad expresada en las leyes de un país. Por el contrario, el *sector privado* tiene como fin último la búsqueda de lucro o la obtención de ganancias económicas en su actividad. Pero, el hecho de que una actividad asuma un valor economicista no implica que tenga una finalidad lucrativa y, por tanto, una actividad económica puede ser tanto la que realiza una institución privada con fines de lucro como la ejecutada por un ente privado sin tales fines, así como la que realizan instituciones estatales⁹¹.

La empresa es un caso particular de organización dedicada a la persecución de fines lucrativos y, como agente económico que es, tiene necesariamente como objetivo último la obtención de lucro y, por tanto, uno de sus indicadores de actuación es la rentabilidad económica. El objetivo estructural de una empresa es la combinación óptima de sus recursos *-inputs-*, de forma que potencie su capacidad de producción *-output-*. De ahí se deduce que la eficiencia es el criterio central de la gestión empresarial, pero evidentemente esto no significa que no exista una preocupación por la eficacia o por el grado de satisfacción de una empresa hacia sus intereses. Otro de los rasgos característicos del sector empresarial es la presencia de unos clientes o consumidores dispuestos a pagar un precio o un valor de moneda por el uso y consumo de un bien o servicio de cualquier tipo. Para las empresas, el empleo del concepto de *cliente* es correcto dada la relación existente de compra y venta entre ambas partes, no ocurre por igual al hablar de los museos.

⁹¹ CABANELLAS, G.: Ob. cit., p. 122.

Por contraste, los museos tienen la finalidad de prestar un servicio a la comunidad, sin atender prioritariamente a beneficios monetarios. La consideración del museo como actividad económica y su relación con los aspectos mercantiles es mucho más compleja que su claridad aparente, debido a la existencia de una serie de valores y singularidades que van más allá del valor monetario, y que como tales las aleja de las organizaciones económicas. La peculiaridad del ente museístico hace que la mirada se oriente hacia las particularidades de las instituciones no lucrativas, tanto públicas como privadas, y finalmente a las características de los equipamientos culturales. El estudio del museo como organización se encuentra a caballo entre la cultura y la empresa, o dicho de otra forma entre un análisis cultural y un estudio económico-empresarial.

Los museos son organizaciones que trabajan en un sector muy peculiar confeccionando un producto no destinado a cubrir necesidades básicas, difícilmente estandarizable y bastante sofisticado: “se pretende conformar un *producto* único y distinguible con respecto a otros productos similares que se ofrecen como otros museos u otras atracciones patrimoniales”⁹². La labor del museo no es, en realidad, estimular la economía; su *raison d’être* es producir un servicio único que proporcione cierto tipo de experiencia cultural a sus visitantes⁹³.

⁹² BALLART HERNÁNDEZ, J.: “Un nuevo público para unos nuevos museos”, *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, núm. 48, 2004, pp. 175-176.

⁹³ “The *raison d’être* of museums is to produce the unique service of providing certain type of cultural experience to its visitors, as well as to provide the non-user benefits discussed above”. FREY, B., y S. MEIER: “Cultural Economics”, en

El museo no tiene la intención de obtener ganancias económicas o servir a los intereses de los particulares o privados, pues de lo contrario, pondría en peligro la conservación de las colecciones, la exhibición pública y la investigación, entre otras misiones. Sin embargo posee un condicionante económico, pues según Guillermo Cabanellas, la principal característica de una actividad económica es “la satisfacción de una necesidad o un deseo humano mediante recursos escasos susceptibles de otros empleos”⁹⁴.

Otra acepción a tener en cuenta para este primer acercamiento a las cuestiones económicas del museo es su significación como organización perteneciente al sector de la cultura. El concepto de *organización cultural* desde una visión reducida sólo representa a empresas productoras y distribuidoras especializadas en las artes escénicas -tales como el teatro, la música, la ópera o la danza-; en las artes visuales están localizadas en las galerías y museos; en bibliotecas y en monumentos y lugares históricos. Desde una perspectiva más amplia, la noción de este concepto incluye además a las industrias culturales -como son la cinematografía y la música- y los medios de comunicación -radio, prensa, televisión-. Todas ellas desde cualquier campo de visión presentan dos características comunes: por un lado, conceden al artista un importante papel y, por otro lado, gestionan el producto procedente del acto creativo⁹⁵.

S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, p. 403.

⁹⁴ CABANELLAS, G.: Ob. cit., p. 22.

⁹⁵ COLBERT, F. y M. CUADRADO: Ob. cit., p. 16.

La dimensión económica de la cultura puede analizarse desde dos puntos de vista enfrentados. Uno, el que cree que las industrias culturales deben ser consideradas en sí mismas un sector de actividad económica que, aunque con personalidad propia, comparte las mismas características que los otros sectores económicos y como tal deben ser tratadas. El otro, que considera que este sector -aunque de gran importancia económica-, no puede ser tratado como los demás sectores, ya que tiene unas repercusiones de índole social y humano -de carácter intangible e inmaterial- que deben primar sobre los aspectos meramente crematísticos. De esta forma, existe una pugna permanente entre los defensores del libre mercado aplicado a la cultura y los que defienden la gestión pública del mundo artístico y cultural, y la consideración de la cultura como patrimonio de la humanidad:

La organización cultural centrada en el producto contempla el arte más que el beneficio como objetivo último. Es decir, pretende alcanzar un objetivo artístico más que financiero. En aquellas organizaciones centradas en el mercado, y por tanto, en los objetivos financieros, el modelo tradicional de marketing describe mejor el proceso de comercialización⁹⁶.

3.4.2. El *cliente* y el entorno social del museo

En el contexto de los museos, el término *cliente* se limita su utilización de una manera lógica porque, aunque existe una especie de “consumidores”, las personas no están dispuestas a pagar el

⁹⁶ Ídem, p. 29.

precio correspondiente para poder cubrir todos los gastos que genera el mantenimiento de un museo abierto. Si bien es verdad, que cada vez es más usual el pago de entrada a esta entidad cultural como cambio o trueque por las prestaciones que ofrece y éste es uno de los aspectos que más se está debatiendo en la política cultural del área mediterránea, dada su base de financiación pública que diferencia de las políticas más liberales de tradición anglosajona.

La institución museística es concebida actualmente con esa preocupación de rentabilidad del espacio, lógica comercial y capacidad de recibir y hacer circular grandes cantidades de público. La rentabilidad del espacio museístico es una prioridad muy visible y los proyectos arquitectónicos de ampliación, renovación y construcción son elaborados con un esmerado sentido comercial. Así, palabras como *beneficiarios*, *usuarios* o más comúnmente *público* y *visitante* son empleadas para el ámbito museal. Todas ellas pueden ser integradas dentro de la expresión inglesa *stakeholder*, al traducirse como aquellas entidades, grupos e individuos que, directa o indirectamente, están interesadas en el desempeño de la institución⁹⁷.

En el entorno social actual, los *stakeholders* forman una inmensa y múltiple constelación con una gran diversidad de personas, organizaciones y entidades, que demuestran activamente un interés por las acciones del museo ya sea como profesionales,

⁹⁷ El término *stakeholders* asume un gran valor para la gestión museológica y la noción de *cliente* debe aproximarse a este concepto. GARCIA, N.: Ob. cit., p. 126.

visitantes, colaboradores o competidores hasta el punto de ejercer una fuerte influencia de manera positiva, negativa, directa o indirecta sobre el organismo. Este ambiente social queda dividido principalmente por tres tipos de relaciones e intercambios entre la sociedad y el museo, como consecuencia de una urgencia de apertura de la institución museística actual con su entorno.

En primer lugar, el público y sus visitantes, con la responsabilidad de tener que responder a una mayor demanda y un creciente número de individuos interesados en su actividad. En segundo lugar, una gran cantidad de organismos que forman parte del funcionamiento del museo, a través de relaciones de colaboración, apoyo e intercambio, tales como las universidades, los ayuntamientos, los servicios de patrimonio o la Iglesia. Y en tercer lugar, la existencia de otras entidades no museológicas que compiten con el museo en la necesidad de satisfacer a los mismos públicos, porque ofrecen una gran similitud en los servicios ofertados como pueden ser los cines, los teatros o las galerías de arte dentro del sector de las industrias culturales.

Cada vez más aparece la coexistencia y la competencia entre empresas privadas, públicas o sin fines de lucro sobre los mismos mercados, lo que conlleva a las instituciones culturales a adoptar los mismos criterios de acción que las sociedades lucrativas presentes en el mismo sector de la cultura. Como destacan George Macdonald y Stephen Alford, todas las agencias culturales, ya sean con ánimo de lucro o sin él, son el producto de su entorno social y tienen que ser capaces de adaptarse a los valores cambiantes de

sus diferentes audiencias si es que esperan seguir manteniéndolas⁹⁸.

De esta situación deriva la necesidad del museo hacia el mercado y el uso de técnicas de marketing con una orientación plural y susceptible de considerar simultáneamente “al visitante, al donante, a la sociedad y a la competencia”⁹⁹. Philip Kotler - considerado uno de los padres del marketing- define este anglicismo como el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios¹⁰⁰. Por ello, la existencia de un departamento de marketing en un museo es uno de los signos más reales y que mejor evidencian el paso de la institución a una organización que da un servicio al usuario, al que conoce, valora y le interesa¹⁰¹.

⁹⁸ “All cultural agencies, whether for non-for-profit or non-profit, are products of their societal environment and must be able to adapt to the changing values, tastes, interests and needs of their various audiences, if they expect to continue to draw those audiences”. MACDONALD, G. F., y S. ALSFORD: “Museums and Theme Parks: Worlds in Collision?”, *Museum Management and Curatorship*, vol. 14, núm. 4, 1995, pp. 130-131.

⁹⁹ CAMARERO IZQUIERDO, C., y M.J. GARRIDO SAMANIEGO: “Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles”, *Revista de Museología*, núm. 45, 2009, p. 45.

¹⁰⁰ KOTLER, N., y P. KOTLER: *Estrategias y marketing de museos*, Barcelona, Ariel, 2001, p. 89.

¹⁰¹ RUYRA DE ANDRADE, M.: “Del museo-institución al museo-organización”, en C. Belda Navarro y M.T. Marín Torres (eds.): *Quince miradas sobre los museos*, Murcia, Universidad de Murcia, 2002, p. 108.

3.5. EL MUSEO POSMODERNO HACIA UNA EMPRESA CULTURAL

En el plano económico, los museos tienen otra serie de particularidades que los enfrenta a las organizaciones económicas. Primero, la presencia de *externalidades*. La producción cultural no brinda beneficios únicamente a los directos consumidores, sino que genera efectos de orden externa sobre la educación de la gente, la calidad de vida de un país o el bienestar social del ciudadano. Segundo, lo que caracteriza el consumo de productos culturales es la *adicción*, ya que cuanto más se consume, más se desea volver a consumirlo. Tercero, nadie sabe los beneficios económicos que puede generar un producto cultural en el mercado y, por tanto, la *incertidumbre* siempre es elevada y puede frustrar la efectividad de ciertas funciones que cumplen en este caso los museos. La propiedad de las industrias culturales o del espectáculo es siempre la propiedad del “*nobody knows anything*”, es decir, nadie puede saber los beneficios o ganancias de un producto cultural. Estos tres aportes perfilan los elementos que sientan las bases de las características propias de la *Economía de la Cultura*¹⁰².

Sin embargo, el aspecto más trascendental y que más ha repercutido en las transformaciones del museo es su finalidad no

¹⁰² BENHAMOU, F.: “Economía y cultura. Nuevas perspectivas”, *I Seminario Internacional Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: hacia un modelo del Río de la Plata*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 2009, pp. 13-14. Además, dos son los aspectos de una organización y que son de gran importancia en la *gestión de la incertidumbre*: los sistemas de comportamiento de los individuos y las estructuras de organización, pues ambos tienen un impacto sobre la manera de administrar y ser administrados.

lucrativa, a pesar de que su funcionamiento esté inscrito dentro de una actividad económica y sus labores sean generadoras de gastos e ingresos. Para Peter F. Drucker, la organización sin fines lucrativos existe para provocar cambios en la sociedad y no para dar prioridad a los resultados deseados¹⁰³. El concepto de *beneficio económico* entra en contradicción con el papel del museo como guardián y productor de cultura, pero la institución está avanzando hacia una empresa cultural y uno de los testimonios más destacados -dentro del fenómeno de la globalización- es la creación de franquicias de los museos más importantes del mundo y que manifiesta una verdadera explotación de los distintos *productos museológicos*.

Las mudanzas -posiblemente menos visibles- en el museo han sido la toma o préstamo de una infinidad de ideas y conceptos del mundo de las empresas, que han dejado en evidencia la necesidad de comprender el empleo de las técnicas desarrolladas por las ciencias de la gestión económica como una garantía para la mejor eficacia del desempeño de la entidad museológica. La gestión empresarial consiste en el proceso de optimización de recursos humanos, materiales y financieros con el objetivo de maximizar los resultados de la organización. Sin embargo, existe un pensamiento polarizado entre los profesionales de los museos: en un extremo, están los que consideran la adopción de prácticas empresariales como una panacea en el mundo de las organizaciones sin fines lucrativos; y por el contrario, otros lo consideran un flagelo o una calamidad. El reto consiste en identificar las técnicas o

¹⁰³ DRUCKER, P.F.: *Administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e práticas*, São Paulo, Cengage Learning, 1994, pp. 3 y 79.

procedimientos que mejor funcionan en la institución y adaptarlos a las particularidades específicas de este tipo de organizaciones¹⁰⁴.

La alteración de los recursos financieros en el museo han hecho saltar las alarmas de las carencias de su organización. Hasta hace unas décadas, la entidad había sido una institución cerrada dentro de una estructura mecánica cuyo sistema -para continuar funcionando- consistía en la introducción de energía financiera, a través de los encargados de su tutela o responsables. Es decir, el llamado por Arménio Rego como paradigma organizativo *museo-reloj*: instituciones auto-centradas y fuertemente alejadas del medio frente al tipo organizativo como ente vivo y dinámico en el que se está transformando el museo actual; el cual para sobrevivir tiene que adaptarse y acogerse a su ambiente económico, político y cultural que marca su sociedad¹⁰⁵.

Paradójicamente, la reducción de la financiación junto con el aumento de responsabilidades en los museos ha obligado a la entidad a abrir sus puertas, no sólo como una búsqueda para alcanzar sus objetivos de servicio público, sino también para adaptarse a los nuevos públicos y hacerse mejor, más fuerte ante un mercado altamente competitivo. En la libre competencia -por la progresiva liberación e internacionalización de las economías-, la incapacidad de mantener dicha competitividad puede llevar a la

¹⁰⁴ SANDELL, R., y R.R. JANES (eds.): *Museum Management and Marketing*, 2.ª ed., London y New York, Routledge, 2008, p. 2.

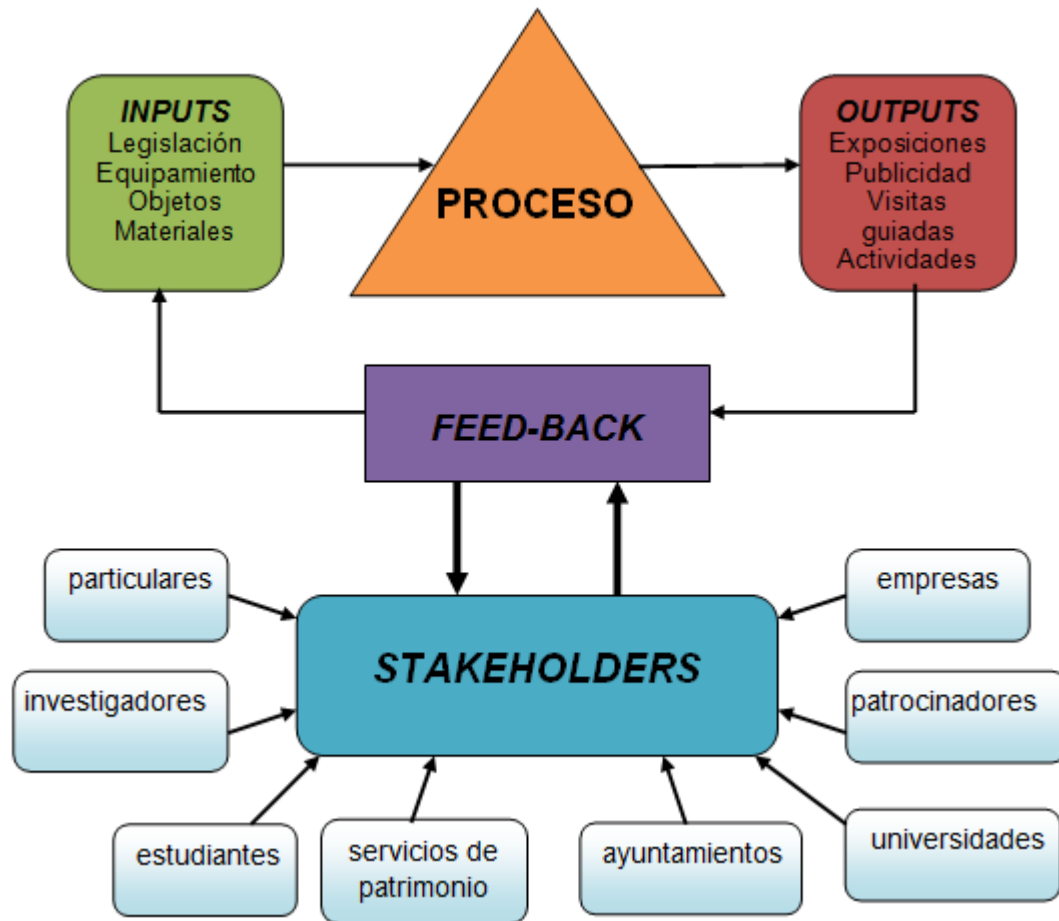
¹⁰⁵ Arménio Rego emplea las palabras en portugués *museu-relógio* y *museu ser-vivo*, para dirigirse a estos dos paradigmas organizativos del museo. REGO, A.: "O museu como sistema aberto. Três reflexões", *Revista Gestão e Desenvolvimento*, num. 8, 1999, pp. 206-207.

desaparición de la organización museística por sustitución de sus productos por aquéllos ofrecidos por terceros y, por tanto, la prueba última de su eficacia es la propia capacidad de mantenerse vivo en el medio social. Sin querer, el museo se enfrenta en el presente a una fuerte rivalidad con otras instituciones culturales y de entretenimiento, no sólo en términos de atracción de visitantes, sino también por la captación de apoyo financiero.

La necesidad de satisfacer dichas funciones en la sociedad ha supuesto la emersión del museo en su universo social, permitiéndole mirar más hacia fuera; abriéndose al conocimiento de su exterior y a las posibilidades que éste le brinda. Por su parte, la sociedad es hoy más consciente que nunca del carácter organizativo del museo, puesto que proporciona a su entorno social una serie de productos. La prestación de unos servicios a la sociedad, más allá de la conservación de una colección, han hecho tambalear sus propios cimientos tradicionales porque la importancia de su función social le ha convertido todavía más en una organización. La sociedad es el medio en el que al fin y al cabo le hizo nacer al museo y justifica su propia existencia: un juego de entradas y salidas, de conocimientos, de búsquedas y de necesidades, que configuran un nuevo circuito cultural con una postura mucho más abierta, participativa y comunicativa.

Consecuentemente, las *industrias de la cultura* o las *industrias culturales* han sido fórmulas para aludir a la implantación de modelos de distribución y consumo como un fenómeno demostrativo de la expansión del mercado de masas y de la aplicación de los principios de organización del trabajo a la producción cultural. “A medida que el mercado de la cultura potencia

los mecanismos de distribución, cambio y consumo paralelamente se produce el incremento de los caudales de circulación y va planteando la fluidización de los circuitos”¹⁰⁶.



El museo actual como sistema abierto

La comunicación social en etapas anteriores era interpretada como un fenómeno referido a planos esencialmente políticos o culturales, pero ahora se asume como un mecanismo específicamente económico dentro de una sociedad más terciaria y mercantilista. El museo como organización se está viendo implicado

¹⁰⁶ CHAVES, N.: *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*, 3.ª ed., Barcelona, Gustavo Gil, 2005, p. 11.

en una transformación que le lleva a convertirse en una especie de *empresa cultural* que, a través del uso de técnicas de gestión del ámbito empresarial, está adaptando sus equipos de trabajo y sus prestaciones a un nuevo escenario social. La institución tiene que funcionar como un sistema abierto y esto implica: estar atento al medio que le envuelve, ser suficientemente perspicaz para saber aprovechar las oportunidades que le ofrece, ser consciente de que no puede funcionar exclusivamente como almacén de piezas, tener vocación para servir a las necesidades de un público múltiple; en suma, debe ser un ente vivo.

CAPÍTULO IV

MUSEOS Y ECONOMÍA: ELEMENTOS CLAVE PARA LA ADMINISTRACIÓN Y GESTION MUSEÍSTICA

4.1. LA *ECONOMÍA DE LOS MUSEOS* COMO DISCIPLINA DE ESTUDIO

La aplicación de la gestión en las artes y la cultura son relativamente recientes, pero algo más antiguas que en el ámbito museológico. La consideración de las obras de arte como producto para comercializarse, y por tanto de compra-venta, originó la intromisión de la economía en el arte. En concreto, el funcionamiento del mercado artístico y la utilización -histórica y presente- de los objetos como activos financieros y como depositarios de valor, ofrecieron suficientes singularidades para que su estudio resultase interesante para el mundo de la economía. El conocimiento de todos aquellos aspectos relacionados con los bienes artísticos: los precios de las obras de arte, su rentabilidad financiera y los procesos de conformación de la demanda y la oferta dieron lugar al nacimiento de una nueva disciplina, bajo el nombre de *Economía de las Artes* dentro de la rama científica conocida como *Economía de la Cultura*¹⁰⁷.

La *Economía de las Artes* fundamenta su investigación en el estudio sistemático de la interacción entre el comportamiento de los individuos y las instituciones. Este último constituye un particular sistema de toma de decisiones y de aplicación de normas y reglas basadas en el contexto del mercado, la democracia, la jerarquía y las organizaciones, mientras que la conducta de los seres humanos presenta un modelo específico de “elección radical”, que supone un

¹⁰⁷ Entre los principales investigadores de la rama científica conocida como *Cultural Economics* destacan B. Frey, F. Benhamou, R. Towse, A. Throsby, W.W. Pommerehne, M. Feldstein y V.A. Ginsburgh.

fuerte contraste entre las preferencias o los deseos del hombre y las limitaciones o restricciones impuestas por las instituciones sociales como por los ingresos, los precios y el tiempo disponible de cada persona. De una manera más simple, esta rama científica es aplicada al pensamiento económico de las artes y, aunque no se limita a los aspectos financieros, utiliza un modelo económico de la conducta humana para comprender los aspectos sociales de las artes en general¹⁰⁸.

La economía como ciencia tampoco va a quedar ajena al proliferado interés por los museos en la era posindustrial. En 1974, Peacock y Godfrey publicaron *The Economics of Museums and Galleries* y con él hicieron de los museos un objeto de gran interés para ser estudiados con los instrumentos propios de un análisis económico y, a su vez, abrieron el campo hacia un nueva área científica denominada *Economía de los Museos*. Desde esta disciplina, la aproximación al fenómeno museístico ha sido muy

¹⁰⁸ “This approach is based on systematic study of the interaction between the behavior of individuals and institutions. The latter may consist of particular decision-making systems (for example, the market, democracy, hierarchy, or bargaining), norms, traditions, and rules, as well as organizations (such as the state, parties, or interest groups). A specific model of the behavior of human beings -*the radical choice model*- is assumed: preferences (what people desire) and constraints (imposed by social institutions and by income, prices, and time available) are carefully separated”. FREY, B., y S. MEIER: “Cultural Economics”, en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, pp. 398-399.

diversa y planteada desde diferentes enfoques, que derivan de cuatro grandes relaciones¹⁰⁹:

1. La relación del museo con el territorio o el espacio donde se ubica, dando lugar a estudios relativos al impacto económico de los museos.
2. La relación de la institución con sus promotores, sean estos públicos, semipúblicos o privados.
3. La relación con sus objetos o contenidos, especialmente en el caso de los museos de arte porque permite analizar todos los aspectos relacionados con los objetos artísticos.
4. El proceso productivo, cuya cuestión fundamental es determinar qué es lo que produce un museo.

En la década de los setenta del siglo XX comienzan a surgir publicaciones sobre la gestión de organizaciones tales como las entidades sin fines de lucro¹¹⁰ y, posteriormente, de aquellos organismos de carácter artístico y cultural¹¹¹. Y, en los años siguientes será cuando comiencen a aparecer escritos sobre la

¹⁰⁹ RAUSELL KÖSTER, P., y C. ASUAGA: "Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. IV, núm. 6, 2006, pp. 4-6.

¹¹⁰ Como la obra de ANTHONY, R.N., y R. HERZLINGER: *Management Control in Nonprofit Organizations*, Illinois, Richard D. Irwin, 1975.

¹¹¹ "Researches thus began to publish studies on management of particular types of entities such as non-profit organizations, provides of financial services, hospitals and, in the early 1970s, arts and cultural organizations". COLBERT, F.: "Management of the Arts", en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edwar Elgar, 2003, p. 287.

gestión de museos, y a concebirse este tipo de instituciones desde una óptica empresarial y que implicará un cambio en la noción conceptual del museo moderno. Por ejemplo, en Norteamérica, el National Bureau of Economic Research organizó un proyecto para explorar cuáles eran los aspectos económicos a los que se enfrentaban los museos. El resultado de estas indagaciones fueron una serie de documentos que aparecieron finalmente en la monografía compilada por Martin Feldstein: *The Economics of Art Museum* (1991).

Desde entonces, también en Europa se ha escrito con profusión sobre el tema de la gestión de museos por autores como J. Thompson: *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice* (1992); R. Harrison: *Manual of Heritage Management* (1994); T. Ambrose y C. Paine: *Museums Basics* (1993); G. Edson y D. Dean: *The Handbook for Museums* (1994); S. Davies: *Museum and Art Galleries Management* (1996); B. Lord y G.D. Lord: *The Manual of Museum Management* (1997); y M. Foop: *Managing Museums and Galleries* (1997). Sin embargo, existe todavía un gran confusión terminológica que se puede justificar dada la juventud de la materia y la extrapolación de conceptos del mundo empresarial. La gestión, en cuanto concepto, depende del contexto en el que se aplique y puede tener varias acepciones, en base a la subjetividad y complejidad de su significado.

4.2. EL CONCEPTO DE *GESTIÓN DE MUSEOS*

La palabra *gestión* o el verbo *gestionar* son vocablos empleados con gran frecuencia a la hora de hablar o hacer referencia al museo posmoderno. Su aplicación o uso deriva de la diversificación de actividades que tienen lugar en los mismos y, consiguientemente, de la especialización de las tareas que han convertido al *templo de las musas* en centros polivalentes, cuya complejidad de organización y administración puede compararse, en algunos casos, al funcionamiento de una empresa. Pero, a pesar de este uso generalizado, existe cierta confusión respecto a qué es gestionar y qué se entiende por gestión de museos. De hecho, se constatan grandes matices a nivel lingüístico y la palabra inglesa *management* -empleada en el ámbito anglosajón- es transformada por los términos *administración* o *gestión*; e incluso, el vocablo *gestión* sustituye en ocasiones a la palabra *organización* por un uso inapropiado o de confusión terminológica, puesto que la organización estaría definida dentro de la misma gestión del museo.

Del latín *gestio*, el concepto de *gestión* hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. En términos generales, *gestionar* es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Por otro lado, el verbo *administrar* consiste en gobernar, ordenar, disponer y organizar. De esta manera, la noción de gestión implica además estas cuatro acciones. Por tanto, el término *gestión* reúne al conjunto de acciones que se llevan a cabo para la administración de una organización cualquiera, gracias a un proceso de planificación, dirección, organización y control como lo planteó Herni Fayol -

ingeniero y teórico de la administración de empresas-, a principios del siglo XX.

A su vez, existen los llamados *modelos de gestión* que pueden ser aplicados tanto a las empresas o negocios privados como a la administración pública, puesto que un modelo de gestión es un marco de referencia para la administración de una entidad. Esto quiere decir que la administración pública -y, por tanto, los gobiernos- tiene un modelo de gestión en el que se basa para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretende alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utiliza el sector público es diferente al empleado en el ámbito privado y es reconocido primordialmente por dos particularidades: su vinculación a la política y su servicio social destinado a todos los ciudadanos. Sin embargo, en las últimas décadas se ha desarrollado una nueva rama científica conocida como *New Public Management*, cuyas doctrinas han quedado reflejadas en los programas de modernización administrativa de carácter público.

En los conceptos de *administración, gestión y gerencia* está la esencia del proceso de planificar, dirigir, organizar y controlar definido por Fayol, acerca de las funciones de la gestión empresarial y que sigue siendo la base de la llamada *Classical Management*¹¹². Esta metodología fue posteriormente aplicada en el ámbito de las organizaciones culturales y museísticas, y a pesar de que la lista

¹¹² La explicación de los conceptos de Fayol son descritos por FOOP, M.A.: *Managing Museums and Galleries*, London y New York, Routledge, 1997, pp. 11-15.

original ha sufrido algunas modificaciones y variantes los principios del proceso que a continuación se detallan se han mantenido:

- **Planificación:** determinar lo que hay que hacer, por quién, cuándo y en qué orden deben llevarse a cabo cada una de las responsabilidades, e implantando las estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación debe ser una actividad holística que ofrezca una visión de conjunto acerca de la distribución y previsión de recursos, los horarios, los presupuestos, la programación y la política gestora, entre otros.
- **Dirección:** aplicar y ejecutar los planes aprobados para la consecución de los fines, a través de la supervisión, asesoramiento y toma de decisiones.
- **Organización:** coordinar las tareas del personal y determinar los medios adecuados para que el trabajo pueda realizarse de una manera eficaz.
- **Control:** medir el progreso de los objetivos fijados y evaluar los resultados que se obtienen para continuar tomando las decisiones correctas.

En la práctica museológica, el propósito de la gestión es “facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y largo plazo para cada una de sus funciones”¹¹³. Con estas premisas -a través de la administración de la institución-, la gestión debe dirigir, controlar, organizar y planificar

¹¹³ LORD, B., y G.D. LORD: *The Manual of Museum Management*, London, HMSO, 1997, p. 15.

las funciones del museo. Sin embargo, no existen recetas genéricas, intachables e inamovibles para la gestión de los museos porque cada uno según sus colecciones, su personal, su lugar de ubicación, su público o su situación jurídica -entre otros factores- presenta características y problemáticas propias y diversas; aunque, siempre debe partir de la existencia de una política previa que deje clara las directrices y los propósitos esenciales de la entidad de cara a la sociedad.

4.3. LOS ELEMENTOS CLAVE EN LA GESTIÓN MUSEÍSTICA ACTUAL

El museo como organización precisa mantener un esquema general, pero en permanente revisión y donde la administración esté siempre abierta para absorber los cambios que el entorno va ocasionando. En el desarrollo de la actividad de toda organización son vitales los factores de misión, cultura y viabilidad económica que se agrupan formando un trípode compuesto por tres partes igualmente importantes. Esta ecuación únicamente es sostenible cuando hay un equilibrio entre todos los elementos del trípode, pues el organismo debe absorber las presiones naturales que cada sector ejerce sobre él y defender su punto de vista e intereses¹¹⁴.

Concretamente para los museos los elementos de misión, cultura y viabilidad económica -que giran alrededor de la estrategia

¹¹⁴ “Pode-se colocar a equação sustentável como algo possível pelo seu apoio em um tripé com três factores igualmente vitais”. PREDEBON, P.: *Gestão da inovação. Livro-caderno de exercícios*, São Paulo, ProfitBooks, 2008, p. 142.

de gestión- son algunos de los puntos más significativos donde se han producido los cambios más importantes de la institución a nivel de administración:



Elementos clave de la gestión museística

4.3.1. La misión de la entidad

La misión es un concepto clave para la gestión de una organización museística, ya que define sus propósitos, objetivos y funciones. El fin último de todo museo es servir al interés general de la sociedad y este compromiso “público” debe reflejarse en todos los aspectos de su funcionamiento. Hasta hace unas décadas los objetivos de la institución giraban en torno a la colección de objetos, pero la apertura a un mayor número de público motivó, más que un cambio, un aumento de sus misiones. Como destacan Richard

Sandell y Robert R. Janes, la creciente importancia por el visitante no debe ser visto como un cambio de enfoque sino como un *add-on* para las responsabilidades existentes ya en el museo, puesto que la colección -en la mayoría de los museos- sigue siendo la principal preocupación. Asimismo, las diferentes misiones pueden hacer que un museo se centre preferentemente en la investigación o bien tenga una función más didáctica y divulgativa¹¹⁵.

Todas las organizaciones, al igual que los museos, deben distinguirse entre sí y concentrarse en aquello que mejor saben hacer. Por ello, la misión de cada entidad museológica debe ser singular y única, y no puede caer en las definiciones comúnmente aceptadas sobre sus funciones puesto que son “demasiado amplias y cortas de mira” -como sostiene Kevin Moore¹¹⁶-. De esta forma, se hace necesario que toda institución cuente con una declaración de sus metas, reponsabilidades, obligaciones, valores o su visión que debe ser, ante todo, clara y entendida por su órgano de gobierno, personal y por el público al que está destinado. En cualquier caso, la *declaración de misión* -como se conoce comúnmente- debe ser una afirmación breve, objetiva e inspiradora acerca de la razón de ser o relevancia de cada entidad y debe establecer de forma explícita los objetivos del museo en base

¹¹⁵ “We hesitate to call this a shift from a focus on collections to a focus on visitors, as collections remain a preoccupation for most, if not all, museums. The growing concern with the visitor experience is more accurately seen as an add-on to existing museum responsibilities”. SANDELL, R., y R.R. JANES (eds.): *Museum Management and Marketing*, 2.^a ed., London y New York, Routledge, 2008, p. 2.

¹¹⁶ MOORE, K.: “Introducción a la gestión del museo”, en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, p. 15.

fundamentalmente a tres aspectos: el por qué de su existencia, cómo se relaciona con la sociedad y qué servicios ofrece a la comunidad en general.

La declaración de misión es un herramienta de referencia muy útil para el museo, pero debe ir acompañada de una definición acerca de los planes estratégicos de su funcionamiento, su posicionamiento hacia el futuro, la planificación de sus tareas y la política museística en general como una guía de trabajo para dirigir la institución. Según Gary Edson, los museos deben formular tres tipos de políticas: la filosofía política que trata de la ética de la institución museística, la política de desarrollo o guía de distribución de los recursos y los métodos de trabajo que se refieren al funcionamiento mismo de la entidad. En numerosas estructuras, el órgano rector -de acuerdo con el director- es el que se encarga de las dos primeras formulaciones, mientras que la tercera se deja a la apreciación del personal mediante consulta¹¹⁷.

La misión está relacionada con el propósito: cuáles deben ser los objetivos de la organización¹¹⁸. Para asegurar su misión en el tiempo, se hace necesario que haya un proceso por el cual sus objetivos sean periódicamente reevaluados, teniendo en cuenta su labor en el pasado, su experiencia diaria y las aspiraciones cambiantes de la sociedad. Pero, ¿cuáles son los desafíos acerca de la misión del museo en términos generales?. De una manera

¹¹⁷ EDSON, G.: "Gestión de museos", en P. Boylan (coord.): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, Paris, Unesco, 2006, pp. 138-139.

¹¹⁸ CAMPBELL, A.: "A missão: a tarefa mais importante do líder", en R. Stacey (ed.): *Pensamento estratégico e gestão de mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1998, p. 125.

amplia, existen dos peligros que amenazan la capacidad del ente museológico para seguir siendo fiel a su misión “ancestral”: el peligro de permitir que la teoría determine la misión, lo que puede llevar a reducir las acciones a una simple reflexión e ideología y, en segundo lugar, permitir que el mercado sea quién determine la misión del museo, lo que conduce a la comercialización del mismo.

4.3.2. La cultura organizativa

Toda organización tiene una identidad que le hace ser única e irrepetible. Bajo su personalidad y carácter cuenta además con una serie de normas, experiencias, creencias y valores que son compartidos por las personas y grupos que forman la entidad. La cultura organizativa también se conoce como *clima organizacional* e incluye todos los comportamientos y las normas informales que existen en cualquier comunidad profesional, o bien puede exclusivamente referirse a la atmósfera o ambiente de trabajo donde interaccionan unos miembros con otros en una división o departamento¹¹⁹. Todas las definiciones acerca de la cultura organizativa resaltan la importancia de los valores y creencias compartidos entre los componentes y, a su vez, la relación existente con el propio entorno o contexto de la organización. En el caso de los museos, el entorno es el marco legislativo, territorial, político y social donde se desenvuelven sus funciones.

En la idea de la cultura organizativa también se percata una estrecha conexión con el vocablo inglés *self-reference*, que viene a

¹¹⁹ PREDEBON, P.: Ob. cit., p. 140.

indicar -incluido para los museos- un claro sentido de identidad; es decir, los valores, las tradiciones, las aspiraciones, las competencias y la cultura que guía la operación de un organismo. Así como la teoría de los sistemas demuestra que no existe conjunto estable en el mundo, la cultura de una comunidad -sea un pueblo, una familia o una empresa-, estará siempre evolucionando. Por más tradicional y sólida que se muestre, la cultura tiene una dinámica de mudanza, con una velocidad propia y una dirección establecida por vectores múltiples. La innovación en una organización únicamente aparece con una cultura organizativa que la acepte, de ahí que deba estar constantemente renovándose y adaptándose a los medios y recursos disponibles. De modo que a medida que una organización cambia, lo hace refiriéndose a su cultura.



Elementos influyentes en la cultura organizativa de un museo

En este sentido, Robert R. Janes invita a analizar algunas de las paradojas que se están produciendo en el trabajo de los museos contemporáneos: a la vez que disminuyen los recursos, los museos deben ofrecer nuevas y creativas maneras de servir a un público creciente y diversificado. Para ello, se hace necesario un esfuerzo por crear nuevas formas de identidad que permitan mejorar la sostenibilidad de los museos, ya que deben caminar hacia su autofinanciación y, por tanto, es imprescindible que todas las entidades museísticas cultiven su capacidad de *self-reference*, dado que es ella quien va a permitir guiar las competencias propias de cada organización¹²⁰.

4.3.3. La viabilidad económica

Los museos son susceptibles de asentarse en estructuras de funcionamiento que exigen una gestión cuidadosa de los recursos humanos complementada por una vertiente financiera, cuya gestión -como se está verificando en las últimas décadas- debe ser cada vez más profesional, más competente y más eficaz. Entre los recursos o *inputs* necesarios en un museo destacan los de carácter monetario, ya que han sido los que más quebraderos de cabeza han dado siempre al establecimiento, pues como todo ente organizado precisa de dinero para poder poner en buen funcionamiento sus propósitos y de ahí deriva la importancia de su viabilidad económica.

¹²⁰ JANES, R.R.: "Embracing Organizational Change in Museums. A Work in Progress", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 67-81.

A pesar del crecimiento inusitado en el número de instituciones museísticas creadas, muchas de ellas no pueden hacer frente a los gastos de mantenimiento que conlleva abrir al público. Stephen E. Weil destaca que, a partir de los años setenta en el contexto norteamericano, la fuerte crisis financiera estuvo motivada por la disminución de recursos económicos en los museos y, a su vez, el aumento en el gasto del funcionamiento de los mismos debido al incremento en el número de personal para poder realizar todas las actividades¹²¹. Otro asunto que se plantea recientemente deriva de que la sociedad tiende a sobrevalorar el éxito financiero del museo y, en consecuencia, el beneficio económico puede pasar por encima de la misión y la cultura de la organización museística.

La gestión de los museos debe ser vista en sus dos grandes vertientes: la administración propiamente dicha -cubriendo los métodos de gestión adecuados a cualquier organización- y la gestión económico-financiera. La disposición del presupuesto, la obligación de rendir cuentas y la planificación económica constituyen la gestión financiera, cuyos lineamientos son definidos por el órgano rector y su puesta en práctica incumbe al director y, por consiguiente, a todo el personal del museo. Las instituciones donde la administración depende de una estructura gubernamental deben, por lo general, adaptarse a la forma de gestión del órgano rector. Este órgano tiene la responsabilidad de destinar los fondos suficientes para llevar a cabo y desarrollar el trabajo del museo. Los fondos monetarios pueden provenir de fuentes públicas, privadas o de actividades propias del equipamiento porque, cualquiera que sea

¹²¹ WEIL, S.E.: "The Multiple Crises in our Museums (1971)", *Beaty and the Beast*, 1983, p. 5.

su fuente de financiación, el museo debe poder garantizar el contenido y la integridad de sus programas educativos y exposiciones¹²².

La gestión financiera consiste en el proceso de obtención de recursos económicos que posibilitan a una organización lograr y mantener el nivel de actividad deseada. Para ello, cuenta con un capital propio -el conjunto de recursos financieros que los propietarios ponen a disposición de la institución para que ésta los utilice libremente con el fin de financiar sus actividades- y con el capital ajeno, que es el dinero ofrecido por terceros. Los recursos económicos de los que dispone un museo pueden tener un origen muy diverso según los países, el estatus, el tamaño o la importancia de su labor, aunque se pueden agrupar básicamente en cuatro categorías: las subvenciones públicas, las donaciones y legados, los ingresos propios y el patrocinio¹²³.

Cada vez existen menos espacios museísticos que respondan exclusivamente para su funcionamiento con la ayuda de los poderes públicos y esto puede justificar el desarrollo de las actividades comerciales en el museo del siglo XXI y la búsqueda de nuevos patrocinadores y mecenas. En gran medida, casi todos los museos están integrando progresivamente la idea de que la diversificación de recursos financieros es un elemento indispensable para la buena actividad de la institución. Los museos deben hoy tomar decisiones para asegurar una financiación estable en el futuro

¹²² SERRA, F.: *Práticas de gestão nos museus portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 13.

¹²³ GOB, A., y N. DROUGUET: *La Muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels*, 2.^a ed., Paris, Armand Colin, 2006, pp. 256-258.

y la manera de conseguirlo es buscar nuevas vías económicas, especialmente provenientes del sector privado.

4.4. LAS DIFERENTES ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LOS MUSEOS

El proceso administrativo también necesita del diseño y el desarrollo de una estructura organizativa para poder identificar cada una de las funciones y de los componentes que van a ejercer las distintas labores de una organización. La estructura es el esqueleto en el cual se producen las relaciones entre los distintos elementos de un organismo con el fin de poder elaborar las actividades de una manera coordinada y efectiva. Asimismo, posee fundamentalmente dos componentes: uno, la forma de dividir el trabajo en varias tareas y, dos, la manera de establecer la coordinación entre ellas. La estructura organizativa del museo está inevitablemente limitada por la estrategia de la organización, teniendo que coordinar e integrar las funciones para facilitar el logro de sus objetivos¹²⁴.

Una organización, ya sea una multinacional, una pequeña compañía o un museo, implica tener algún tipo de estructura y el principal inconveniente puede surgir cuando el tipo de estructura no es apropiada a la función desempeñada por el organismo. El problema de crear o diseñar una estructura organizativa viene dado porque no existe un cuadro teórico definitivo que permita esclarecer

¹²⁴ PINA E CUNHA, M.: "Estrutura organizacional: dimensões, determinantes e formatos", en M. Cunha e Cunha (coord.): *Teoria organizacional. Perspectivas e prospectivas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1999, p. 260.

cuál es la mejor solución para cada tipo de organización, ya que los criterios de eficacia son ambiguos, los esfuerzos sistemáticos por resolver el conflicto son relativamente recientes y la ausencia de un lenguaje común impide la creación de una teoría de diseño organizativo o “*desing* organizacional”¹²⁵. El proceso administrativo necesita del diseño y el desarrollo de una estructura organizacional. De hecho, esa necesidad es exactamente la base para identificar la función de la organización como uno de los componentes esenciales de la administración.

Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos con el fin de lograr ciertas metas y propósitos, mediante una serie de funciones diferenciadas que tienen la intención de ser racionalmente coordinadas, dirigidas y controladas a través del tiempo¹²⁶. La estrategia de una organización tiene una gran influencia en su estructura, al coordinar e integrar las actividades para facilitar el logro de sus objetivos. El nivel estratégico de la planificación es una herramienta para ayudar a clarificar lo que es realmente importante y permitir a los individuos identificar metas razonables en lugar de aquellas que pueden ser irreales o imposibles. El plan estratégico para un organismo es similar al diseño de un puente que tendrá como referencia donde está y hacia

¹²⁵ IVANCEVICH, J.M., y J.L. GIBSON: *Organizações. Comportamento, estrutura, processos*, São Paulo, Atlas, 1988, pp. 235-236.

¹²⁶ PORTER, L.W.: *Behavior in Organizations*, São Paulo, MacGraw-Hill, 1985, pp. 68-71.

donde aspira a llegar e incorpora una visión de la organización, los objetivos estratégicos y un plan de acción¹²⁷.

El tipo de estructura de los museos ha venido cambiando e integrando nuevos formatos para un mejor funcionamiento de la institución, adquiriendo la organización del museo una mayor complejidad funcional y operativa. Las diferentes tipologías organizativas pueden ser agrupadas en cinco categorías generales: estructura funcional o vertical, estructura divisional, estructura horizontal, estructura matricial y estructura en red¹²⁸. Con independencia de la estructura de la organización, todos los tipos convergen hacia el director, punto de unión entre el órgano rector y el personal. Para los museos, el formato organizativo más corriente es el conocido como *estructura funcional o vertical* y donde el órgano rector se encuentra en la cima de la pirámide, seguido inmediatamente por el director; mientras que, el resto del personal se distribuye según su relación con las principales divisiones del museo y puede conducir a un enfoque directivo o piramidal del modo de gestión del establecimiento museístico¹²⁹.

La estructura funcional racionaliza el trabajo y atribuye su gestión a especialistas en el área. Las actividades son agrupadas según las funciones del museo y dentro de cada departamento continúa la distribución por las distintas áreas de actividades: “al crecimiento de las actividades le sigue la especialización, tras ella

¹²⁷ ROPER, K.O., y J.L. BEARD: “Strategic Facility Planning for Museums”, *Museum Management and Curatorship*, núm. 20, 2005, p. 57.

¹²⁸ PINA E CUNHA, M.: Ob. cit., pp. 262-272; y, ANTHONY, R.N.: *Management Control System*, 11.ª ed., Auckland, MacGraw-Hill, 2003, pp. 100-105.

¹²⁹ EDSON, G.: Ob. cit., p.136.

viene la profesionalización y el siguiente paso es la *departamentalización*¹³⁰. Los departamentos -aunque separados- dependen en línea directa con la dirección, de ahí que también se denomine como *estructura vertical*. Este tipo de organización ha sido el más empleado en las instituciones museísticas porque es un formato muy bien adaptado a entornos estables y siempre presupone la centralización en los procesos de control y decisión. Por el contrario, otro tipo de estructura llamada *divisional* y cuyo agrupamiento está basado en los resultados de la organización, no suele ser empleado en el ámbito museológico.

Un paso más hacia la evolución de las estructuras está en relación con el “sentido” del proceso de las organizaciones y que ha permitido un nuevo tipo de estructuración, en el cual la base de la organización ya no es más la función. Basan las actividades en un proceso ejecutado por varios equipos de trabajo, que son auto-dirigidos a través de coordinadores. En la *estructura horizontal* - como se denomina-, aunque cada departamento tiene un jefe, existe una estructura o equipo de gestión por encima de ese nivel de jefatura que coordina y dirige el desarrollo conjunto de los distintos departamentos. En otros casos y, sobre todo, para combinar eficiencia y capacidad de respuesta algunas organizaciones adoptan la matriz como estructura, asentada en un par de principios: la autoridad dual y el equilibrio de poder. En esta tipología, el personal y, de forma particular, los de mayor jerarquía son investidos con una responsabilidad “vertical” para su especialización.

¹³⁰ BRAVO JUEGA, I.: “La organización y gestión de museos”, *Boletín de la Anabad*, tomo 45, núm. 1, 1995, p. 181.

A partir de los años ochenta del siglo XX, el nuevo producto de los formatos organizativos es la llamada *estructura en red* cuya esencia es englobar a un conjunto de organizaciones o unidades con pocos niveles jerárquicos y con el uso muy extendido de la subcontratación. Se trata de una tipología estructural que revela la importancia de la confianza y que permite poner en práctica el concepto de *cadena de valor*, para volver a configurar el esqueleto de la organización de una manera que permita centrarse en sus competencias principales. La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa a través del proceso económico. A cada eslabón de la cadena se le agrega un valor, que es la cantidad que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un determinado servicio o producto.

La estructura en red es principalmente una consecuencia directa de los avances tecnológicos en el ámbito de la información y la comunicación, lo que permite dispersar el trabajo. Una sola organización puede centralizar una serie de ventajas competitivas difundidas por los diferentes países e incluso continentes en los que trabaje, con la intención de romper barreras y crear una organización sin límites. La red rompe definitivamente con la convencional idea de la organización y entra en escena una nueva forma de entidad, que se aparta radicalmente de la estructura habitual de pirámide que hasta ahora había representado a las organizaciones. La jerarquía de control pasa a ser la primacía del proceso, lo cual significa que se asienta en la cadena de valor y no en la función de la organización. Sin embargo, las redes no son la

solución para todos los problemas y desequilibrios característicos de los formatos anteriores¹³¹.

4.5. LAS FORMAS DE GOBIERNO EN LAS ORGANIZACIONES MUSEOLÓGICAS

Para entender mejor el proceso administrativo, conviene profundizar un poco más en el modo y en la manera de funcionar de los museos, tratando de saber quién ejerce el poder, en qué esfera y bajo la autoridad de quién se encuentran. Desde este punto de vista, se dan diferentes tipologías de museos según su forma de gobierno: los museos dependientes orgánicamente, los organismos dependientes con autonomía de gestión, los museos independientes y las entidades privadas¹³². Por su parte, Gary Edson y David Dean clasifican los museos por las formas de autoridad en privados, universitarios, gubernamentales y una “combinación” que suele ser el resultado de un cambio gubernamental hacia un tipo de organismo privado, debido a la reducción de financiación pública.

Normalmente, los museos nacionales, regionales, provinciales, locales o municipales son instituciones de dependencia orgánica puesto que forman parte indisociable de un departamento de la administración pública. Por su naturaleza, este tipo de instituciones no gozan de ningún tipo de autonomía de gestión, ni

¹³¹ PINHA E CUNHA, M.: Ob. cit., pp. 272-273.

¹³² LORD, B., y G.D. LORD: *Manual de gestión de museos*, Barcelona, Ariel, 1998, pp. 29-32; y, EDSON, G., y D. DEAN: *The Handbook for Museums*, London y New York, Routledge, 1994, pp. 14-15.

administrativa ni económica. La estructura de gestión habitual se corresponde con la pirámide jerárquica, con un director en el vértice nombrado por la autoridad tutelar -normalmente el responsable del departamento al que está adscrito el museo- o en su caso, a través de los procedimientos requeridos en la función pública.

La financiación proviene directa y casi de forma exclusiva del ente tutelar, mediante asignaciones anuales fijas, previstas con anterioridad y reflejadas en los presupuestos generales del mismo. A su vez, los fondos patrimoniales que gestiona la organización, así como el edificio y las instalaciones son habitualmente propiedad del titular del museo. Uno de sus principales problemas deriva de la disposición de las rentas que genera propiamente la institución, las cuales suelen ir a parar a las arcas del organismo del que depende, por lo que nunca esos ingresos benefician directamente al museo.

Los gobiernos de los distintos niveles de la administración pública -estatal, regional, provincial o municipal- “mantienen sistemas de museos en los cuales diversos museos se agrupan para constituir un único *servicio de museos*”. La asociación de museos proporciona ventajas económicas al gestor, debido a la concentración de determinadas funciones. Los museos que forman parte de la red comparten personal y servicios tales como mantenimiento, administración y seguridad; mientras que, conservan como propios únicamente los técnicos conservadores y el equipo de dirección. Las desventajas de este tipo de servicios compartidos se centra en la pérdida de independencia de los museos participantes y en la dificultad de ofrecer a la sociedad una imagen distintiva, lo cual suele afectar a las políticas de captación de fondos económicos. No obstante, si están bien gestionados, estos equipamientos pueden ser

muy eficientes a la hora de proporcionar al público una buena oferta y una amplia gama de servicios, dado el potencial de presencia social del organismo público del que dependen¹³³.

La preocupación por una buena gestión ha conducido a la administración pública a la búsqueda de nuevas formas de estatus, proporcionando a las instituciones una mayor autonomía. En los últimos años y, especialmente, en los museos de carácter nacional de los diferentes países se han puesto en práctica la transformación de estos museos hacia organizaciones más autónomas, debido a dos tipos de problemas principalmente: los recortes presupuestarios y los conflictos o presiones de carácter corporativo. Esta alternativa de gestión ofrece una mayor libertad para buscar financiación privada e incluso para atraer otras subvenciones institucionales provenientes de distintos departamentos, niveles u organismos del sector público, además de gozar de más independencia para utilizar los ingresos libremente para su propio beneficio.

El órgano de gobierno, patronato o junta no es meramente un asesor sino que establece las grandes líneas de actuación del museo, aprueba sus proyectos y elige al director del organismo. Se trata de un órgano con poderes para proponer al director del museo, supervisar su trabajo, dar la aprobación a los grandes proyectos y contribuir a la viabilidad económica-financiera del museo. El patronato es nombrado por la autoridad tutelar que se reserva para sí un número representativo de votos en el mismo, que son completados por el voto del director y de los representantes de entidades con presencia social, económica o cultural en el entorno del museo.

¹³³ LORD, B., y G.D. LORD: Ob. cit., p. 29.

Otra tipología de forma de gobierno son los museos fundados como organizaciones sin ánimo de lucro o también llamados como *independent museums* -más habituales en Gran Bretaña y Estados Unidos-. Estas organizaciones están reglamentadas por su correspondiente legislación -acorde a las leyes de cada país- y regidas por un patronato. Los patronatos de estas entidades son verdaderos órganos de gobierno y no meros consejos asesores, asumiendo la responsabilidad legal y financiera de cada institución¹³⁴. Generalmente, las colecciones del museo pertenecen a la propia organización, así como los edificios e instalaciones. Pero puede ocurrir que existan organizaciones de este tipo que gestionen museos ubicados en infraestructuras gubernamentales o propiedad de los ayuntamientos, o que obtengan la gestión de monumentos y colecciones pertenecientes a algún nivel de la administración pública, generalmente municipal¹³⁵.

La financiación de estos museos suele ser una combinación de fondos públicos y privados, que incluye ingresos por donaciones o dotes, y muy especialmente por el gasto realizado dentro del museo por los visitantes. Cabe destacar, que las nuevas tendencias hacia la descentralización y la privatización se reflejan en la inclinación de transferir el gobierno de muchos museos -que en su día eran dependientes de una administración pública- a organizaciones sin ánimo de lucro. En este sentido, Juan Urrutia subraya que “la generosidad no tiene por que agotarse en la

¹³⁴ Este tipo de organización difiere entre países por el tipo de estructura y forma de gobierno. NETZER, D.: “Non-profit organizations”, en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edwar Elgar, 2003, pp. 331-341.

¹³⁵ LORD, B., y G.D. LORD: Ob. cit., p. 31.

economía de no mercado y el interés propio quizás tenga mucho que decir en la organización y funcionamiento del tercer sector, aunque a veces le apostillamos *sin ánimo de lucro*¹³⁶.

Las tres formas de gobierno anteriormente definidas suelen encontrarse en prácticamente todos los museos públicos del mundo. Pero, también existen otros museos con un carácter de entidad privada, ya que son directamente regidos y financiados por particulares u organismos privados y, que como tales, la financiación de estos museos procede directamente de los propietarios y de los rendimientos que estos espacios generen. Hay que hacer constar que no siempre esta tipología de museo cumple con los requisitos mínimos para dicha denominación, principalmente porque su finalidad prioritaria puede llegar a ser la obtención de beneficios económicos por parte de sus propietarios y este aspecto va totalmente en contra de las vigentes definiciones de museo. Para Filipe M. Serra, la clasificación de museos que distingue entre públicos y privados, según propiedad y estatus jurídico, considera en ella incorrecta la designación de *privado* y propone el empleo de *no públicos*, para distinguir las realidades tan diferentes y heterogéneas del subuniverso de museos “no públicos” frente a los museos privados en *stricto sensu*¹³⁷.

¹³⁶ URRUTIA, J.: “Veinte comentarios sueltos sobre economía y mecenazgo”, *Revista de Occidente*, núm. 180, 1996, p. 46.

¹³⁷ SERRA, F.: *Práticas de gestão nos museus portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007, p. 23.

4.6. LOS PRINCIPALES MODELOS DE GESTIÓN MUSEÍSTICA EN LA HISTORIA

El museo como organización está en alto grado condicionado por el tipo de autoridad que asume su titularidad, es decir, organismo o persona que acepta su responsabilidad legal y económica y que suele ser el mismo que lo constituye. Existen tres tipos de autoridades tutelares posibles: públicas, privadas y mixtas, que dan lugar a tres modelos teóricos de gestión notablemente característicos que influyen en la filosofía gestora, en la manera de administrar y en el tipo de recursos manejados por los museos. El estatus representa las diferentes tradiciones políticas y administrativas de cada país: en unos, la tradición pública predomina; en otros, una tradición privada y, en algunos casos, las dos tradiciones conviven. En los países europeos han sido las administraciones públicas las que han ejercido de forma preponderante este papel fundacional y tutelar; por el contrario, en lugares como Estados Unidos ha prevalecido históricamente la iniciativa privada¹³⁸.

A gran escala, el panorama museológico internacional queda segmentado por 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,

¹³⁸ “Le statut des musées est lié aux caractéristiques plus générales des contextes socio-politiques des pays: dans certains d’entre eux, une tradition publique prédomine, dans d’autres c’est, au contraire, une tradition privé, dans d’autres encore, les deux traditions coexistent”. BALLÉ, C., y D. POULOT: *Musées en Europe. Una mutation inachevée*, Paris, La Documentation Française, 2004, p. 220.

existen importantes diferencias y no todos los conceptos 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. Las principales diferencias entre los tres sistemas museológicos 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.

Para analizar estos modelos de gestión que han imperado en el mundo de los museos a lo largo de los siglos es preciso primero analizar otras definiciones -más allá de la ofrecida por el ICOM-, que han sido emanadas por organismos competentes como la American Association of Museum -AAM- y la Museums Association de Reino Unido, ya que constituyen un importante instrumento académico para el estudio museológico actual. Estas declaraciones revelan curiosas diversidades conceptuales, funcionales y tipológicas, que han marcado el devenir de los museos en los distintos ámbitos geográficos del mundo, sobre todo en cuanto a su gestión y funcionamiento se refiere.

La definición de la American Association of Museum destaca el carácter educativo y el inmenso interés por el aprendizaje y el entretenimiento de los museos norteamericanos, así como su valor como institución *non-profit* o no lucrativa¹³⁹. En Estados Unidos, los

¹³⁹ “A non-profit permanent, established institution, not existing primarily for the purpose of conducting temporary exhibitions, exempt from federal and state income taxes, open to the public and administered in the public interest, for the purpose of conserving and preserving, studying, interpreting, assembling, and exhibiting to the public for its instruction and enjoyment objects and specimens of

museos son entidades privadas con un compromiso de servicio público que, alejadas del control del Estado en asuntos de financiación y administración, ejercen un poder económico considerable¹⁴⁰. La idea de servir a la comunidad y la visión de institución como centro educativo es más desarrollada que en el viejo continente. Una de las razones de este desarrollo “prematureo” se debe a que gran parte de los museos fueron fundados por personas y familias, encargadas de garantizar el bienestar general e instruir a los miembros de sus comunidades.

Para la Museums Association de Reino Unido, los museos hacen accesibles las colecciones, los artefactos y los especímenes en fideicomiso para la sociedad¹⁴¹. El concepto de museo inglés busca una dimensión más utilitaria y práctica de la colección frente a la tradicional mediterránea, que cimenta su idiosincrasia en unas colecciones eminentemente artísticas, y cuya finalidad es el propio deleite y prestigio humano, siendo la conservación de esos objetos

educational and cultural value, including artistic, scientific (whether animate or inanimate), historical and technological material”. *American Association of Museums: museum definition.*

¹⁴⁰ “The majority of museums in the United States are organizations of this type –fully public in their responsibilities both to their collections and to their communities while still deeply private in terms of their governance and funding”. WEIL, S.E.: “Museums in the United States: The Paradox of Privately Governed Public Institutions”, *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 15, núm. 3, 1997, p. 249.

¹⁴¹ “Museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment. They are institutions that collect safeguard and make accessible artefacts and specimens, which they hold in trust for society”. *Code of Ethics for Museums*, 2002.

coleccionables un fin en sí mismo. El nacimiento del fenómeno museológico en Reino Unido surge a partir del siglo XVIII, gracias a las donaciones de colecciones privadas a sociedades independientes o benéficas. Es por ese carácter más privativo que su sistema museístico presenta una mayor relación con el modelo americano, que con el resto de países europeos, a pesar de tener un mayor respaldo y control gubernamental frente al norteamericano.

No obstante, estos sistemas poseen diferentes *corpus* teóricos que respaldan y explican su desarrollo en la práctica de la gestión museológica. Javier Gómez Martínez, en su libro *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contacto* (2006), 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”¹⁴². 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:

Ambas tradiciones pertenecen al horizonte de la Ilustración, pero todo parece indicar que la segunda, la francesa, no desarrolló el ideario de partida porque la burguesía revolucionaria perpetuó los usos monárquicos. Y lo que finalmente se ha llamado *nouvelle muséologie* sería la

¹⁴² GÓMEZ MARTÍNEZ, J.: *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*, Gijón, Trea, 2006, p. 13.

recuperación de aquellos principios al principio perdidos, la reescritura de una historia que debería haber sido pero que no fue. En Gran Bretaña, en cambio aquella línea habría mantenido la coherencia del curso marcado en su origen¹⁴³.

La autoridad de los museos viene otorgada por la propia historia de la institución. En Europa, el nacimiento del museo público fue una iniciativa estatal, pasando a ser de su propiedad y a estar bajo su tutela o 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 - como institución- de la entidad. En cambio, el pragmatismo institucional americano está basado en una postura casi contraria de la nación frente a sus organismos museísticos, en la cual predomina la desconfianza del control gubernamental y otorgan el poder tutelar de sus museos a otras personas físicas o jurídicas.

Para Stephen E. Weil, una de las características más distintivas de la sociedad civil americana es que han 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 administración¹⁴⁴. Además de los servicios que prestan, estas organizaciones también ejercen un poder económico importante:

¹⁴³ *Ibíd.*

¹⁴⁴ WEIL, S.E.: "Museums in the United States: The Paradox of Privately Governed Public Institutions", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 15, núm. 3, 1997, p. 249.

Teniendo en cuenta esta tradicional desconfianza hacia el control gubernamental, los norteamericanos han preferido, históricamente, hacerse cargo de muchas de las medidas para garantizar el bienestar general que en la mayor parte del resto de las naciones desarrolladas han sido asumidas por los gobiernos centrales¹⁴⁵.

Esta diferencia se expresa claramente en el valor y uso de las colecciones, donde en América se identifican con el capital -y que como tal puede llegar a rentabilizarse sin problemas-, puesto que tiene un precio y un coste monetario frente al valor patrimonial de las colecciones europeas. 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. Esta característica 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, debido a que son organismos “profundamente” privados en términos de gestión y financiación¹⁴⁶.

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 a los museos del viejo

¹⁴⁵ OLDENBURG, R.: “Los museos ante el nuevo siglo”, *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, núm. 19, 1997, p. 105.

¹⁴⁶ *Ibidem*.

continente. La situación museológica en estos años está emparentando los modelos organizativos, los fusiona y los mezcla; rompiendo las fronteras que había entre ellos. Pero, las peculiaridades históricas de cada sistema impide una trasposición exacta e igualitaria de las prácticas de gestión museológica en los países de Europa.

CAPÍTULO V

LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA: EL PROCESO DE REFORMA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

5.1. LA CRISIS DEL ESTADO WELFARE: UNA NECESIDAD DE REFORMA

La administración pública es el conjunto de organizaciones encargadas de la gestión de una serie de servicios que ponen en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, con el fin de satisfacer unos intereses de carácter general y cuyos objetivos están definidos por la legislación de cada país. Pero, la reciente evolución de las democracias occidentales ha implicado enormes retos para el conjunto de agentes del sector público. A partir de los años setenta del siglo XX, la nueva coyuntura política y económica se prestó para el redescubrimiento del *Management* como la panacea que prometía solucionar los graves problemas que aquejaban a la administración pública en multitud de países avanzados, en los distintos niveles administrativos -desde el central al local- y en las diferentes áreas del sector público -como el cultural- dentro del llamado *Estado del bienestar* o *Estado de providencia*, que imperó tras la Segunda Guerra Mundial.

La noción de *welfare state* tuvo su origen en el año 1945, como consecuencia de la experiencia traumática de la contienda, que mediante una nueva propuesta política basada en un modelo general del Estado y de la organización social, quiso establecer un reparto más equitativo de los beneficios y de la riqueza entre toda la población, con objeto de evitar el malestar social que llevó a las sociedades europeas a enfrentarse en las trincheras. Entre los servicios y garantías sociales llevados a la totalidad de los habitantes de un país se encontraba el ámbito cultural que, a través de textos constitucionales, proclamaron el derecho al acceso de la

cultura. Dentro de este contexto, se implantó un modelo de política intervencionista, donde los gobiernos fueron el principal motor para la creación de instituciones museísticas, con el fin primordial de salvaguardar sus bienes patrimoniales por medio de la gestión directa de estos entes culturales.

La multiplicación de las misiones de la administración pública forzó a construir nuevos órganos y mecanismos de acción para desempeñar todos los asuntos públicos. Un modelo de organización conocido por *burocracia*, caracterizado por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y supervisión jerárquica, que se asienta en valores de democracia y Estado de derecho. Max Weber¹⁴⁷ consideró esta estructura organizativa especialmente adaptada a las organizaciones gubernamentales parlamentarias de occidente como tipo ideal de organización, en la medida que eran organismos regulados por normas fundadas en una legitimidad “legal-razional”, a la hora de distribuir y gestionar sus asuntos propios¹⁴⁸.

El insostenible desequilibrio entre las responsabilidades y los recursos disponibles fueron determinantes para reclamar la aplicación de una racionalización económica en la gestión pública ante la crisis de este modelo de Estado. Las limitaciones financieras obligaron a valorizar la lógica de mercado -reinante en el sector privado-, para dar prioridad a la liberalización y privatización de las

¹⁴⁷ El sociólogo Weber (Erfurt, 1864 – Múnich, 1920) introdujo el concepto de *burocracia* al vocabulario moderno, basándose en el estudio de los sistemas de la administración pública en la Europa continental de su época.

¹⁴⁸ CARAPETO, C., y F. FONSECA: *Administração pública. Modernização, qualidade e inovação*, Lisboa, Edições Sílabo, 2005, pp. 22-23.

actividades económicas y sociales, que fueron impulsadas por preocupaciones de eficacia y eficiencia. La creación de un nuevo marco de responsabilidad, basado en la exigencia de resultados - frente a la mera conformidad formal en la que se agotaba el principio burocrático-, fue el hilo conductor en el cual se engarzaron las propuestas de modernización administrativa pública.

Los programas de modernización administrativa del sector público dominaron las reformas de la agenda política de numerosos países de la OCDE -Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-, a finales del siglo XX. Este proceso tuvo - con independencia del área territorial- tres causas principales¹⁴⁹. Una, la crisis económica de principios de los años setenta, que puso en tela de juicio la viabilidad del Estado de *welfare*; dos, un cambio de concepción en la idea de Estado, en el cual la burocracia comenzó a verse como el origen de todos los males de la gestión pública; y, tres, el crecimiento de las actividades administrativas que acarrió una extraordinaria sobrecarga de los recursos financieros y humanos, de tal modo que dejaron de poder ser gestionados exclusivamente por el poder gubernamental.

Reconocidas las razones de cambio, los gobiernos intentaron buscar un nuevo modelo administrativo inspirado en el

¹⁴⁹ Fundada en 1961, la OCDE agrupa a una treintena de países de todo el mundo que están comprometidos con la democracia y una economía de mercado, cuya finalidad es apoyar el desarrollo económico sostenible, incrementar el empleo, elevar los niveles de vida, mantener la estabilidad financiera, apoyar el desarrollo económico de otros países y contribuir al crecimiento del comercio mundial. Desde su creación, tiene como países miembros a España, Portugal, Reino Unido, Italia, Francia y Estados Unidos.

mundo empresarial y cuya eficiencia residía en unidades más pequeñas, más descentralizadas, más flexibles y autónomas. Básicamente se trató de la aplicación de técnicas gerenciales del sector privado para la consecución de una mayor racionalización de las estructuras y procedimientos de los organismos públicos y la sustitución del antiguo sistema administrativo burocrático por un nuevo enfoque del Estado como productor de servicios públicos dentro de un modelo de mercado, provocando el cambio de un *Estado administrativo* a una *administración empresarial*.

5.2. LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PÚBLICO

Los estados centralistas siempre se han caracterizado por una fuerte concentración de la autoridad en los altos rangos de su jerarquía, lo que ha significado un elevado control de todas sus competencias. Durante mucho tiempo, la gobernación de este tipo de Estado quedaba únicamente dividido por los ministerios o departamentos -considerados como partes funcionales del gobierno central- y gracias a mecanismos administrativos como la desconcentración posibilitaba el acercamiento de una serie de prestaciones a determinados ámbitos territoriales y a la descongestión del poder central ante tanta responsabilidad.

La aparición de los ministerios permitió la asignación de una determinada potestad -acerca de una materia o un servicio de interés general- a una división de carácter departamental, que va a velar por la gestión de asuntos nacionales tan específicos e

importantes como la economía, la sanidad, el trabajo y la justicia. Sin embargo, las materias que asumieron cada una de las carteras ministeriales variaron según el tipo de país y las necesidades sociales de cada momento histórico y político. Por ejemplo, en Francia e Italia, sus ministerios de cultura se han mantenido con la fórmula de entidades independientes -debido al elevado peso cultural de estas naciones-, sin la unión de otra sección o materia -generalmente, la educación- que aumente las competencias del departamento como ocurre en otros países¹⁵⁰.

En el caso español ha dependido de las doctrinas particulares de cada gobierno, apareciendo el ámbito cultural en ocasiones de una manera autónoma, en otras compartidas con los temas de educación e incluso con los asuntos del deporte como fue el caso con la ministra Pilar del Castillo¹⁵¹. Además en la última legislatura del gobierno de España (2008-2011), una acción muy destacable de su política han sido los importantes cambios en la titularidad y la asignación de contenidos y competencias que se han producido en algunos órganos ministeriales. Una medida para resolver las desavenencias motivadas, entre otras causas, por la fuerte crisis económica que ha cubierto a todo el país. El 20 de octubre de 2010, la política española se sorprendió con una nueva remodelación dirigida por el presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, que procedió -entre otras reformas ministeriales- a la sustitución de Celestino Corbacho en el Ministerio

¹⁵⁰ Actualmente son denominados como *Ministère de la Culture et de la Communication*, en Francia y *Ministero per i Beni e le Attività Culturali*, en Italia.

¹⁵¹ Durante la legislatura de 2000 a 2004 fue ministra de Educación, Cultura y Deportes.

de Trabajo por Valeriano Gómez y a la supresión del Ministerio de Igualdad y del Ministerio de la Vivienda, que pasaron a ser Secretarías de Estado de los ministerios de Sanidad y Fomento, respectivamente.

5.2.1. La desconcentración y la descentralización

El acercamiento del gobierno central de los estados unitarios a esferas político-administrativas inferiores fue realizado mediante la desconcentración. Una técnica que permitió el desarrollo de determinados servicios o acciones en las distintas zonas o áreas territoriales de un país. El jurista español, Juan Luis De la Vallina Velarde afirma que la *desconcentración* es "aquel principio jurídico de organización administrativa en virtud del cual se confiere con carácter exclusivo una determinada competencia a uno de los órganos encuadrados dentro de la jerarquía administrativa, pero sin ocupar la cúspide de la misma"¹⁵².

El régimen de centralización administrativa se mantiene al existir entre los órganos un tipo de dependencia o vínculo con el poder central, al estar jerárquicamente situado en un nivel superior. La desconcentración en cuanto a modalidad o principio de organización administrativa, puede darse dentro de toda persona jurídica-pública, es decir, "no sólo en el Estado, sino también en las restantes entidades administrativas, que por debajo del Estado

¹⁵² VALLINA VELARDE, J.L. de la: "La desconcentración administrativa", *Revista de Administración Pública*, núm. 35, 1961, p. 88.

existen en toda sociedad, políticamente organizadas y que son distintas a éste, pero a él subordinadas”¹⁵³.

Entre los años de 1960 y 1970 se manifestó de una manera casi global en los países de Europa una tendencia hacia la autonomía regional y local frente al poder centralizado de los estados unitarios. El “habitual” panorama organizativo de la administración pública se vio fuertemente afectado y los gobiernos se dispusieron a la aplicación de nuevos procedimientos y estrategias organizativas para su mejora. Este proceso de reestructuración administrativa se plasmó en una gran variedad de caminos y alternativas, que conducían a una auténtica y verdadera modernización del sector público. Una nueva valoración e importancia de esferas inferiores, que otorgaron una mayor autoridad y responsabilidad a los poderes locales y regionales, remarcando otros espacios territoriales más allá de la idea de nación -hasta entonces consagrada-, mucho más abarcables por una contemporánea noción de Estado aunque más inferiores por sus menores dimensiones.

La unión del Estado y de otras identidades menores con el territorio de una nación permitió configurar una nueva geografía político-administrativa en los países unitarios. Una configuración geopolítica mucho más acorde con la situación social y económica que Europa estaba viviendo, pero definida por una enorme diversidad de tipos, según las características históricas y políticas de cada país. Especialmente estuvo muy enfatizada en la esfera

¹⁵³ Ídem, p. 89.

intermedia entre lo local y lo nacional, es decir, en el ámbito territorial conocido como *región* o *provincia*.

Las regiones se convirtieron en las grandes divisiones territoriales de las naciones, definidas por una serie de rasgos comunes en cuanto al orden físico, funcional y/o humano. Pero, la regionalización de los estados se caracterizó por una amplia heterogeneidad de situaciones, como destacan Mario D'Angelo y Paul Vespérini, que llevaron en algunos casos incluso a subdividirse en provincias. Así, la creación de una distribución regional fue más alcanzada en Italia que en Francia, al igual que en España en comparación con Portugal. Por ello, uno de los principales problemas se encuentra en la búsqueda de una identificación homogénea de los niveles intermedios respecto a los niveles nacional y local de cada Estado, para ser empleado como un punto de referencia a la hora de establecer comparaciones regionales entre los distintos países¹⁵⁴.

Los nuevos niveles territoriales tenían mayor o menor libertad de maniobra en sus operaciones, en tanto que su definición estuviera más o menos limitada por normas legales, que asimismo dependía de la política de cada país. La intención de remarcar estos ámbitos en el territorio a un nivel también administrativo derivó de la necesidad de los gobiernos centralizados por la imposibilidad de controlar directamente todos sus deberes y obligaciones. Para combatir esta situación, se iniciaron reformas en la estructura del

¹⁵⁴ D'ANGELO, M., y P. VESPÉRINI: *Politiques culturelles en Europe: régions et décentralisation culturelle*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, (2000a), 2000, pp. 28-29.

Estado con una tendencia hacia el desligamiento directo de sus responsabilidades, por medio de una serie de medidas de carácter organizativo que buscaban la mejora de la administración del poder central, gracias a la creación de gobiernos regionales y locales con una mayor autonomía de mando. La intención era delegar la jurisdicción, la toma de decisiones y transferir competencias a otras autoridades -de carácter local y regional-, a través de un proceso llamado *descentralización*.

La descentralización significa el traspaso de competencias desde el poder central a un nuevo órgano de carácter público -como los gobiernos regionales y locales-, con el consiguiente aumento de autoridad y responsabilidad que compete a su ámbito de jurisdicción, basado en criterios de territorialidad. La competencia constituye el conjunto de atribuciones, funciones y potestades que el ordenamiento jurídico atribuye a cada órgano administrativo. Las relaciones entre las entidades descentralizadas suelen ser siempre horizontales y no jerárquicas, pero la descentralización puede ser política, administrativa o funcional y en distintos grados o niveles.

El proceso de descentralización introducido en el sistema estructural de la administración pública se resume en las siguientes características principales:

- Transferencia de competencias desde la administración central a una nueva autoridad.
- Dotación de entidad jurídica al órgano descentralizado por parte del Estado.

- Asignación de un patrimonio propio y una gestión independiente de la administración central.
- Tutela del Estado sobre la entidad.
- Condición en base al principio de autarquía y autoabastecimiento.

La desconcentración se distingue de la descentralización por ser un proceso especial de mudanza estructural se fundamenta en la regionalización de los servicios, mientras que la descentralización se encarga de introducir en el sistema estructural una mayor flexibilidad y adaptación, dando un mayor reconocimiento a las presiones y necesidades locales. Por tanto, la descentralización fortalece el reconocimiento de la democracia del Estado y el principio de participación, en la medida que aumenta la intervención del pueblo mediante la elección de sus representantes locales y regionales, cuyas decisiones condicionan el futuro de su área geográfica. De esta forma, se convierte en un sistema más democrático porque refuerza los valores de los poderes local y regional, puesto que pasan a disponer de más autoridad y responsabilidad¹⁵⁵. En cambio, con la desconcentración se pretende descentralizar los servicios de un Estado central, buscando una modernización de la administración pública y la aproximación de las

¹⁵⁵ J.A. Oliveira Rocha señala en el proceso de desconcentración la inexistencia de una verdadera mudanza en la estructura de los servicios. En cambio, en la descentralización, aunque no significa una mejora de los servicios, si puede crear condiciones de cambio en la medida que responsabiliza al poder político regional o local ante sus votantes. ROCHA, J.A.: *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração, 2001, pp. 74-75.

decisiones del Estado con el pueblo por una simplificación de los procedimientos¹⁵⁶.

La acción de descentralizar es transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado¹⁵⁷. La descentralización es una forma de organizar la administración pública, mediante la creación de entes públicos dotados de personalidad jurídica propia que van a atender fundamentalmente a servicios específicos. A diferencia de la centralización, estos organismos no tienen una relación de jerarquía con el poder central, tan sólo están sujetos a unas limitadas facultades de control y supervisión.

También, se produce otra enmienda en la administración estatal al desvincularse de una serie de obligaciones mediante otro proceso denominado *desestatización*, que estuvo motivado por la crisis en el gasto público y por un aumento de la importancia del sector privado. Como manifiesta J. Mark Schuster, la palabra francesa *désétatisation* es un término muy útil porque describe un elemento que es común en muchos de los cambios administrativos que se pueden observar durante este período de reformas: el deseo de alejarse del Estado de una manera u otra¹⁵⁸. Ésta fue la corriente

¹⁵⁶ “La déconcentration des services d’un Etat central c’est bien la recherche d’une modernisation des administrations publiques et le rapprochement de la décision étatique du *terrain* par une simplification des procédures” D’ANGELO, M, y P. VESPÉRINI: Ob. cit., p.20.

¹⁵⁷ Según la Real Academia de la Lengua Española.

¹⁵⁸ “This term is particularly helpful because it describes an element that is common to many of the administrative changes that one can observe: the desire to move away from the state in one way or another”. SCHUSTER, J.M.: “Beyond

predominante a partir de ese momento que caracterizó la gestión pública en el siglo XXI, junto con otras medidas y propuestas político-gestoras.

La ruptura con el obsoleto Estado administrativo marcó un antes y un después con la aplicación de medidas descentralizadoras. Hoy incluso los fenómenos de la descentralización y el regionalismo están en constante crecimiento en Europa y cada vez más están caracterizando la estructura geopolítica del continente y de una manera muy directa el sector de la cultura de los países integrantes en ella. La tendencia imperante ha sido la transformación progresiva de los antiguos estados centralizados en estados regionales o descentralizados, otorgado más autonomía a las diversas regiones que van a configurar -de una manera u otra y en menor o mayor grado- los territorios nacionales. Al igual que la región, el municipio y la ciudad también han comenzado a tener un fuerte peso y una relevancia como estadio divisorio de las naciones, que ha ido perfilando una igualdad de condiciones administrativas entre los distintos niveles de los sistemas político-territoriales de los países, a merced de la aplicación de las novedosas reformas gerenciales descentralizadas.

Privatization: The Hybridization of Museums and the Built Heritage”, en P.B. Boorsma, A. Hemel y M. Wielen (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, p. 60.

5.2.2. El *New Public Management* y el *Reinventing Government*

En términos generales, el proceso de modernización se inició mediante la aplicación de una serie de medidas para la mejora del funcionamiento de las estructuras organizativas existentes. Pero, estas decisiones no fueron suficientes para paliar los graves problemas que amenazaban la maquinaria pública. Regulación, bienestar y desarrollo son las tres áreas que dividen, para Renate Mayntz, el debate internacional producido en torno a las principales funciones del Estado central. La discusión sobre la regulación -ante la eminente ingobernabilidad de las democracias occidentales- pone en tela de juicio la capacidad de liderazgo político, la falta de conformidad y disminución del nivel de cumplimiento. La crisis del Estado del bienestar aparece identificada con una crisis económico-financiera y, al respecto Mayntz, apunta que el problema no es tanto si un sistema de bienestar es deseable o no, sino si puede ser financiado en una situación de creciente demanda. La tercera cuestión de la discusión analiza la dimensión y las causas del gobierno fracasado junto con las particularidades de las soluciones sugeridas, tales como la descentralización y el cambio en los instrumentos de política¹⁵⁹.

Ante todo, el peso de las responsabilidades de los gobiernos motivaron las reformas que afectaron principalmente al nivel

¹⁵⁹ “The problem is not so much whether a comprehensive welfare system is desirable or not, but whether it can be financed in a situation of increasing demands”. MAYNTZ, R.: “Governing Failures and the Problem of Governability: Some Comments on a Theoretical Paradigm”, en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, p. 9.

estructural de la organización pública; primero, con la modificación de las estructuras existentes y, después, con la aparición de nuevas formas organizacionales, que estaban fundamentadas en planteamientos teóricos de gestión empresarial. Estos soportes estructurales dieron lugar a una novedosa configuración del Estado y de su política administrativa que invocaba a enfrentamientos y choques: la centralización dejó paso a los movimientos de descentralización, desconcentración y desestatización.

Posteriormente, las reformas administrativas continuaron desintegrando con fuerza el anquilosado Estado-nación, a través de medidas muy brutales que comenzaron una acusada ruptura con la situación precedente. Estos procedimientos quedaron segmentados en dos grandes fases caracterizadas, a su vez, por dos doctrinas de gestión pública diferentes. La primera fase reconocida como *New Public Management* y el segundo periodo fue denominado con el nombre de *Reinventing Government*.

El *New Public Management*, de cariz neoliberal y neoconservador, defendió la transferencia de actividades gubernamentales hacia el sector privado a través de mecanismos de privatización e introdujo el concepto de mercado en la gestión pública. Este movimiento fue rápidamente divulgado y adoptado en los años ochenta de manera más sensible en el Reino Unido bajo la política de la primera ministra, Margaret Thatcher, durante el período de 1979 a 1990. Sin una programación teórica definida, el núcleo de la *nueva gestión pública* fue una combinación de mecanismos de mercado y de técnicas de gestión procedentes del sector privado, que pretendió reemplazar la gestión pública tradicional por procesos

y principios de la gestión empresarial, para la mejora del rendimiento de las organizaciones públicas.

Al examinar los resultados de la adopción de este nuevo modelo de gestión pública se pueden agrupar sus consecuencias en tres dimensiones dominantes¹⁶⁰:

- Primacía del mercado:

La nueva valoración de la administración pública supone la privatización del sector, pues se considera que todo lo que es público es ineficiente. La privatización, junto con otras estrategias, incita a transformar las organizaciones públicas en organizaciones semejantes a las privadas, orientadas a los resultados, con metas de desempeño y, en consecuencia, definen al ciudadano como cliente. Sin embargo, no basta con introducir en la administración pública mecanismos de mercado, sino que es necesario convencer a los ciudadanos que son consumidores de los servicios públicos, por lo que esta mudanza supone la alteración de la cultura política¹⁶¹.

- Estructuras organizativas:

El nuevo modelo de gestión pública sustituye las estructuras jerárquicas por *agencias*. Una agencia es definida como una unidad ejecutiva que presta un servicio a un gobierno y que pueden llegar a

¹⁶⁰ ROCHA, J.A.: *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração, 2001, pp. 61-63.

¹⁶¹ “Não basta, porém, introduzir na administração pública mecanismos de mercado; é necessário convencer os cidadãos de que são predominantemente consumidores dos serviços públicos pelo que esta mudança supõe a alteração da cultura política”. Ídem, p. 62.

cubrir grandes áreas de un servicio como, por ejemplo, la Seguridad Social. De esta forma, el Estado fragmenta los servicios públicos, haciéndoles competir entre sí y controlando su actividad a través de los resultados obtenidos.

- Indicadores de *performance*:

La doctrina del nuevo *management* insiste en la adopción de nuevos procesos de control de los servicios públicos conocidos como *performance indicators* y que han sido predominantes en los trabajos desarrollados en el ámbito de la OCDE. Pero, no siendo adecuado sujetar a las organizaciones públicas exclusivamente a la ley de mercado, se hace necesario evaluar su actividad a través de la creación de indicadores que permitan medir su eficiencia, eficacia y calidad.

El entusiasmo en torno al *New Public Management* comenzó a disminuir en los inicios de los años noventa, siendo sus ideas reelaboradas con el lema de *reinención*¹⁶². El *Reinevnting Government*, de cariz menos liberal, marcó la reforma del papel del Estado en los Estados Unidos en la década de los noventa. En 1992, la publicación del libro de David Osborne y Ted Gaebler con el título *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming Government* fue la base doctrinal de los recién elegidos Bill Clinton y Albert Arnold Gore para la formulación de un nueva teoría de reforma de gobierno, que fue puesta en práctica con el lanzamiento del vicepresidente Al Gore, en septiembre de 1993 y hasta el año 2001.

¹⁶² CARAPETO, C., y F. FONSECA: Ob. cit., p. 26.

El concepto de *reinventing government* o *reinención del gobierno* fue aplicado en la administración pública norteamericana a través del Informe Gore¹⁶³. Un texto que propuso una serie de recomendaciones y medidas a partir de una filosofía de gestión, que quería abrir nuevos caminos de mudanza en las organizaciones de carácter público. El Informe de Gore se insertó en un movimiento a favor de la administración empresarial y presentó los *Cuatro principios fundamentales de buena gestión*¹⁶⁴:

1. Eliminar la burocracia: la buena gestión elimina los problemas burocráticos, sustituyéndolos por sistemas que dan prioridad a la obtención de resultados y donde las personas son responsables del cumplimiento de las normas.
2. Apostar por la satisfacción del cliente y, por eso y para eso, la buena gestión crea y aplica mecanismos de conocimiento permanente y riguroso acerca de su opinión y voluntad.
3. Eliminar los poderes centralizados: la eficacia sólo puede ser obtenida eliminando la centralización y concentración de poderes, permitiendo que las personas que están directamente en contacto tengan cada vez más iniciativa y capacidad de decisión.

¹⁶³ Este informe propone cerca de trescientas ochenta recomendaciones, implicando la adopción de unas de mil doscientas medidas correctas para la reinención de la administración pública y son reunidas en el libro *Reinventar a administração pública: para governar melhor e poupar milhões*, 3.ª ed., Lisboa, Quetzal, 1996, p. 9.

¹⁶⁴ Ídem, p. 18.

4. Reinventar los métodos: la buena gestión exige la permanente reinvención de métodos para conseguir recursos y mejorar el servicio prestado, recurriendo a la reutilización de sistemas y programas, y a una evaluación rigurosa de los resultados.

Además, la propuesta de Gore resalta tres aspectos de la filosofía que inspira estas reformas. Primero, se diferencia claramente de la obsesión anti-estatal y privatizadora que marcó los años ochenta y de otras concepciones que trasladan al sector público, de manera mecánica, soluciones testadas en el mundo empresarial; segundo, está fundada en una cultura administrativa y en una idea de trabajo que valora el factor humano y el papel crucial de las nuevas tecnologías, así como el uso de medios informáticos y telemáticos (una administración electrónica humanizada); y, tercero, la ruptura en relación al tradicional paradigma de Estado que suscita importantes problemas de compatibilidad con el modelo constitucional¹⁶⁵.

En definitiva, el Informe de Gore reveló interesantes cambios en la forma de trabajar del personal de la administración pública, en la aplicación de técnicas de gestión “más cuidadosas” procedentes del sector privado y en la filosofía gestora que impregnó a las nuevas reformas, junto con una mayor orientación al mercado y, en consecuencia, al “cliente”; además de la expansión a un entorno mucho más abierto a la rivalidad y a la competencia siempre y cuando se tratara de ofrecer unos mismos servicios dirigidos a toda la sociedad civil.

¹⁶⁵ Ídem, pp. 18-19.

5.3. LAS PARTICULARIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Las organizaciones de carácter público poseen unas características particulares que no son comparables con las que puede tener una empresa privada. Tampoco se trata de las posibles fortalezas y debilidades del complejo público sino más bien hacen referencia a una serie de peculiaridades que, en conjunto, conforman su seña de identidad y su “manera de ser”, que le hace inigualable y único, incapaz de ser imitado o copiado. Esta caracterización del grupo afecta, en mayor o menor rango, a todo el conjunto de instituciones pertenecientes a la administración pública. Cualquier organización, sea la que sea, que pertenezca a este grupo es representativa del sector en su conjunto y, por tanto, sus rasgos característicos forman una parte misma de la institución con independencia de su misión.

Sin embargo, desde hace algún tiempo, la gestión pública ha sufrido un enorme e intenso proceso de reforma con la finalidad última de renovar el sector mediante la modernización de sus estructuras administrativas a través, principalmente, de la aplicación de un conjunto de medidas procedentes del mundo de los negocios. Pero, la realidad de la gestión de las organizaciones públicas es ajena al sector privado, existiendo un conjunto de elementos diferenciadores que le hacen ser un sector muy particular y singular.

Las características particulares del sistema administrativo público y los rasgos distintivos de su gerencia -con independencia del tipo de servicio que vaya a ser desempeñado- dificultan la implantación “literal” de los procedimientos empleados en el ámbito

empresarial. Además, impide la inserción total y directa de las técnicas de gestión empleadas en organismos privados, poniendo de manifiesto la dificultad de encontrar soluciones *prêt-à-porter* en el sector de las empresas privadas y la urgencia de adaptar estas técnicas gerenciales a las propiedades del ámbito de la administración pública. Entre sus rasgos distintivos destacan la doble legitimidad, la delimitación legal y jurídica, el trabajo de los políticos y el entorno social.

- Doble legitimidad:

Las administraciones públicas constituyen un poder cuya esencia es el ejercicio de la autoridad que les ha sido conferida por la sociedad. En el seno de la organización existen dos fuentes de legitimidad: por una parte, la legitimidad del gobierno basada en el principio de confianza legislativa y, por otra, la legitimidad de la administración entendida como un instrumento profesional al servicio de un programa de gobierno, basado en un principio constitucional y que es desempeñado por medio de la formulación de políticas pública como, por ejemplo, las políticas museísticas dentro del área cultural.

- Delimitación legal:

El funcionamiento de los organismos del sector público cuenta con restricciones legales y reglamentos jurídicos mucho más fuertes y severos que en el ámbito privado. Como afirma Patrick Boylan, “se debe tener presente que las tradiciones locales y nacionales, las estructuras legales y los sistemas administrativos varían mucho de un país a otro e incluso los sistemas administrativos pueden diferir enormemente en muchos casos

dentro del mismo país”¹⁶⁶. Tras la aplicación de las medidas descentralizadoras, el traspaso de competencias y la privatización ha provocado una mayor complejidad legal de la maquinaria pública, puesto que se ha dado un aumento de las tipologías organizativas y del tipo de mecanismos administrativos para gestionar una gran variedad de entidades que deben estar totalmente regularizadas para su buen funcionamiento.

- Labor política:

La gestión pública está dirigida y administrada por un número muy minoritario de la población -los políticos-, pero que son elegidos como sus representantes por esa misma sociedad de la que también son miembros. Todos los servicios públicos dependen, directa o indirectamente, de la labor de dichas autoridades porque sus decisiones políticas y administrativas producen un impacto en la comunidad social a la que van dirigidos y, a la vez, están sujetos al control por parte de la opinión pública. Esta particularidad de la gestión pública es comprobable en muchos países del mundo donde, a pesar de la gran cantidad de recursos de los que disponen, una mala gestión de los políticos que están a la cabeza del poder y del mando puede llevar a la quiebra económica de toda una nación.

¹⁶⁶ BOYLAN, P.: “Una revolución en la gestión de museos requiere una revolución en la educación y formación profesional en los museos”, en C. Belda Navarro y M.T. Marín Torres (eds.): *Quince miradas sobre los museos*, Murcia, Universidad de Murcia, 2002, p. 77.

- Entorno social:

La mayor parte de las actividades realizadas por las organizaciones públicas están declaradas por derecho constitucional a todas las personas que componen la sociedad en su conjunto, sin exclusión de ningún tipo. Esta valoración da lugar a que la dirección hacia la que se destinan los todos los servicios del sector público sea más compleja y diversificada, pues debe atender a multitud de perfiles sociales y a una gran variedad de necesidades frente a un tipo de destinatario mucho más específico y concreto al que se enfrentan las empresas y que se conoce como cliente. Según lo que busque o desee el cliente, éste se acercará a una u otra entidad porque ya de antemano reconocerá su capacidad para ofrecerle el producto que anhela y, por tanto, el comportamiento o la actitud de esa persona como cliente es enormemente diferente a la de su visión como ciudadano y de la misma manera, el papel o la función a desempeñar por un organismo público a la sociedad a la que sirve será muy desigual frente a la labor de una empresa.

Por otra parte, la verdadera realidad del entorno social donde se desenvuelven las actividades públicas es un contexto alejado del mercado y como tal tiene una alta complejidad debido a la variedad de perfiles sociales a los que debe satisfacer. En ese caso, la persona no paga un precio a cambio de un producto sino que exige y demanda una calidad de un servicio al que considera por derecho de carácter casi “vital” como ciudadano. El ámbito del mercado donde se desarrollan las técnicas de gestión empresarial es, sin embargo, un entorno elevadamente competitivo, dinámico y cambiante.

En consecuencia, la orientación al cliente, la competitividad, la preocupación por la eficiencia y la óptima utilización de los recursos constituyen los valores centrales que se encuentran en la base de la cultura organizativa y de los procesos y técnicas de la gestión del sector privado. Por ello, la intromisión en el mercado por parte de las entidades públicas les lleva a la necesidad de supervivencia y ésta depende -en cierto modo- de sus capacidades de adaptación a un medio extremadamente rival, competente y luchador.

Según un estudio realizado por Kjlen Eliassen y Jan Kooiman, la actuación de las administraciones públicas puede ser abordada desde tres niveles. El primer nivel está referido al sector público como un todo en interacción con su ambiente general; en el segundo nivel, la organización aparece de forma individual en relación con sus entornos más específicos y más cercanos; y el tercer nivel corresponde al funcionamiento interno de cada entidad y a la labor de sus directivos¹⁶⁷. Este análisis pone en relación a las entidades de carácter público con la teoría de los sistemas, al considerar a la administración pública esencialmente como un sistema social -al igual que cualquier otro tipo de organización-, y que está compuesta por la interacción de un conjunto de unidades que, con independencia del desempeño de sus actividades, están diseñadas para alcanzar unas metas y unos objetivos, cuyo fin último es responder a las necesidades de todos los ciudadanos.

¹⁶⁷ ELIASSEN, K., y J. KOOIMAN (eds.): *Managing Public Organizations*, London, SAGE, 1987, p. 5.

La identificación de la organización pública como sistema permite identificar los tres niveles de análisis de Eliassen y de Kooiman con cada una de las unidades integrantes de un sistema organizacional de cualquier índole, categoría o tipo. Por tanto, cada nivel está asociado a una de las partes que constituyen el conjunto global (macro) e interno (micro) de un sistema: el primer nivel corresponde al sistema mayor o macroestructura, el segundo nivel hace referencia a la organización como sistema propiamente y el tercer nivel atañe a la estructura interna que permite el funcionamiento del organismo.

En este contexto “público”, las técnicas de gestión empresarial son difícilmente extrapolables a todos los niveles de una organización de esta naturaleza -en contraposición a lo que se puede pensar- porque el uso de métodos del sector privado en el ámbito público únicamente puede ser implantados de una manera limitada en los niveles segundo y tercero, es decir, en la actuación de las organizaciones públicas individualmente consideradas y en sus mecanismos internos. Los problemas que surgen en el primer nivel tienen un marcado carácter inter-organizacional y están relacionados con la transformación del entorno y de las reglas de juego en el que operan las distintas organizaciones, configurando a la gestión pública como un proceso a nivel macro. Por oposición, los problemas del segundo y tercer nivel están relacionados con la adaptación de las organizaciones públicas individuales a sus entornos específicos y consideran a la gestión pública como un proceso a nivel micro.

Las técnicas de gestión empleadas por las empresas y organismos privados son útiles en la administración pública

exclusivamente para la mejora del trabajo diario, puesto que planifica, dirige, organiza y controla de una manera más eficaz los recursos materiales y humanos de los que dispone cualquier entidad del primer sector. Ésta ha sido la gran aportación a la hora de reproducir e imitar las técnicas, los métodos y los procedimientos de la esfera privada porque, aunque existen coincidencias funcionales en ambos tipos de gestión, lo cierto es que el desarrollo de su actividad es enormemente dispar. El entorno general de la sociedad a la que se destinan los servicios públicos no es equiparable al destinatario como cliente de un negocio, puesto que las exigencias y las necesidades a las que debe corresponder el sector público al ciudadano no pueden ser comparadas equitativamente con las demandas de un mero comprador en el sector privado.

5.4. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: DE LA IMITACIÓN A LA INNOVACIÓN

El programa de reforma debe ser revisado para tener en cuenta las características distintivas de la gestión pública porque los gobiernos tienen problemas gerenciales mucho más difíciles a los que debe hacer frente un negocio y las respuestas a sus problemas tampoco han sido, en realidad, previamente prefabricadas en el ámbito de las empresas. La gestión pública no puede satisfacer las necesidades de los gobiernos si sigue siendo poco más que una colección de métodos de segunda mano de la gestión empresarial. Para Les Metcalfe, la reforma de la gestión pública no es sólo una búsqueda apolítica de la eficiencia técnica dentro de un marco

institucional ya otorgado¹⁶⁸. El verdadero reto consiste en avanzar hacia la innovación de nuevos métodos gestores adecuados a las necesidades específicas de los gobiernos y alcanzar, por tanto, una adecuada gestión pública.

El enfoque teórico de la innovación en la gestión pública se inserta dentro de los temas de cambio estructural que tratan de transformar la interacción de las organizaciones del sistema público a un nivel macro, pues únicamente a este nivel es posible obtener una perspectiva completa de los problemas estructurales del sector y gestionar la transición hacia un nuevo marco institucional. La imitación y la innovación son dos formas de combatir las dificultades de la administración pública en su proceso de modernización gerencial. La tarea de imitación es adoptar y adaptar las ideas de los negocios para mejorar las capacidades de la gerencia pública a nivel *micro-organizativo*. En cambio, la tarea innovadora sirve para elaborar nuevas capacidades a nivel *macro-organizativo* y hacer frente a los cambios estructurales de la administración pública desde una perspectiva inter-organizacional¹⁶⁹.

Para Torben Beck Jørgensen, el punto de partida es la suposición de que la gestión pública tiene que hacer frente a la

¹⁶⁸ METCALFE, L.: "Public Management: From Imitation to Innovation", en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, p. 173.

¹⁶⁹ "The imitative task of management reform in government is to adopt and adapt business or other management ideas to upgrade *micro-organizational* capacities (...). The innovative task of public management as a macro process is to develop new and quite distinctive *macro-organizational* capacities to deal with structural change at the interorganizational level". Ídem, p. 183.

creciente diversidad, dinámica y complejidad del primer sector. El concepto de *administración pública* reúne dentro de una misma denominación a un vasto conjunto de instituciones de diversa naturaleza que pueden ser clasificadas, según su función (servicios, regulación), nivel administrativo (gobierno local/gobierno central, departamento/agencia), área de aplicación (agricultura, trabajo, asuntos sociales, etcétera) y el tipo de organización (burocrática/no burocrática)¹⁷⁰. En el conjunto del sector público, la heterogeneidad es magnificada por el proceso de modernización y otorga una mayor complejidad a la estructura organizativa general del sistema mayor.

La diversidad del área pública es sorprendente por la gran variedad de tipos de organizaciones. La distinción por tipologías ayuda a clarificar esta pluralidad y, al mismo tiempo, permite reconocer cómo dentro de las diferentes partes del sector pueden funcionar o ser guiados de acuerdo a distintos principios inherentes a los tipos, tanto en su trabajo interno como en las interacciones político-sociales. No se trata de una simple suma de entidades, sino que funcionalmente las organizaciones sean interdependientes porque existen entre ellas una serie de peculiaridades y limitaciones que afectan al comportamiento de las unidades vistas en la totalidad de su conjunto.

La dinámica como proceso de cambio es una característica natural e inevitable de cualquier sistema social, pero en sí mismo contiene el embrión o las semillas de su propia destrucción y el

¹⁷⁰ JØRGENSEN, T.B.: "Modes of Governance and Administrative Change", en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, p. 219.

peligro de su deterioro interno. Los distintos modelos de gobierno ofrecen diferentes formas de interpretar el dinamismo existente en el sector público; sin embargo, existen dos tipos de reacciones: los intentos de revivir la esencia de una modalidad individual de gobernanza o la incorporación de elementos procedentes de otros modelos¹⁷¹. La gobernanza propone como objetivo “el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”¹⁷².

Jørgensen distingue cuatro formas de gobierno en función de la relación del Estado y los ciudadanos, la normativa, las formas de control y el contexto organizativo: el estado jerárquico (*hierarchical state*), el estado autónomo (*autonomous state*), el estado negociación (*negotiating state*) y el estado respuesta (*responsive state*). Cada modelo especifica las interacciones entre los actores clave en el Estado y dentro de la sociedad, incluida la función general del Estado y de los ciudadanos, la normativa básica de las organizaciones públicas, las formas de control y el contexto organizativo (redes entre organizaciones) en el que están inmersos¹⁷³. La complejidad se une como característica a la dinámica y a la diversidad de la administración pública debido al

¹⁷¹ “Any social system in itself contains the embryo or the seeds of its own destruction and is hence in danger of internal deterioration. The same thesis can be applied to the modes governance”. Ídem, p. 225.

¹⁷² Real Academia de la Lengua Española.

¹⁷³ “Each model specifies interactions between key actors in the state and within society, including the general role of the state and citizens, the normative basis of public organizations and the organizational context (interorganizational networks) within which they are embedded”. JØRGENSEN, T.B.: Ob. cit., p. 219.

entrecruzamiento de varios modelos de gobierno. Aunque cada modo puede ser descrito por su contexto organizativo característico, la posibilidad de combinarlos aumenta la heterogeneidad organizacional del sector público.

Cada modelo de gobernanza está marcado por su contexto organizativo característico donde aparecen entrelazados el conjunto de tipos de organizaciones típicas dentro del organismo público y que se combinan formando una red entre organizaciones. La combinación de más de un modo de gobierno en una misma entidad pública tiene como resultado el aumento de la diferenciación estructural dentro del medio o entorno, produciéndose un contexto mucho más complejo. El modelo de gobierno contemporáneo tiene que desafiar el tipo y el ritmo de cambio, pues opera a través de redes de organizaciones interdependientes en lugar de organismos independientes que se limitan a perseguir sus propios objetivos.

Se habla, por tanto, del comportamiento de redes de organizaciones que están enmarcadas dentro del concepto de *política* frente al de *producción* dominante en el ámbito empresarial. La gestión pública precisa combinar la política y la producción; en otros términos, la gestión macroeconómica y la microeconomía. El gestor público tiene que actuar sobre las diferentes y contradictorias cuestiones, valores y normas, y al mismo tiempo, debe ser capaz de proteger el núcleo operativo de las demandas en conflicto, pues de lo contrario pone en peligro la eficacia organizativa¹⁷⁴. Ante esta situación, hay ciertas desventajas en aplicar un único modelo de gobierno, siendo más adecuado la combinación de varios.

¹⁷⁴ Ídem, p. 231.

La gestión macro económica implica la posesión de unas capacidades que son necesarias para el manejo de una reorganización a gran escala y cuya reforma no tiene soluciones en el mundo de las empresas. La gestión pública como proceso macro requiere un procedimiento de gestión con un comportamiento inter-organizacional, donde las diversas organizaciones tienen el interés de participar y de compartir la responsabilidad de las acciones en el sistema público para ejecutar un cambio estructural. Metcalfe simplifica la idea en esta frase: el cambio estructural es el cambio "de" un sistema en lugar de cambiar "dentro" de un sistema¹⁷⁵. La *gestión del cambio* es un proceso participativo donde diferentes organizaciones se unen para efectuar la resolución de problemas y un proceso de decisión colectivo para rediseñar las reglas, redefinir los roles y las responsabilidades mutuas en torno a una definición consensuada de interés público¹⁷⁶.

Las técnicas de gestión empresarial únicamente racionalizan el comportamiento de las organizaciones en su modo independiente, es decir, una a una y de manera individual. El uso de este tipo de procedimientos permite a cada entidad organizar la producción o el trabajo de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costos con el mínimo esfuerzo. Pero no permite la transformación de la administración pública como unidad descrita por un grupo de organizaciones interrelacionadas con unos propósitos comunes y, por tanto, dificulta un cambio de manera global e unitaria como sistema a nivel macro. Para realizar esa mudanza debe intervenir

¹⁷⁵ "Structural change is change *of* a system rather than change *within* a system".

METCALFE, L.: Ob. cit., p. 182.

¹⁷⁶ Ídem, p. 183.

otro tipo de gestión, una gerencia macroeconómica, que es aplicada en la administración pública a nivel global y posibilita el cambio estructural de todo el conjunto del sector de un país¹⁷⁷.

La gestión pública es un autentico sistema multiorganizativo que se inscribe dentro de una lógica de macro proceso, en el cual no interesa la actuación de una organización -como ente individual- sino el comportamiento del fenómeno público, compuesto por un grupo de sistemas menores y al que se suma una cadena de normas, valores, reglas y limitaciones que acrecientan la complejidad del sistema mayor. Todo el conjunto está integrado dentro de un movimiento dinámico, ya que la propia actividad del organismo -la administración pública- debe estar constantemente actualizándose dada su naturaleza cambiante y, para ello, se alimenta de la misma sociedad a la que también ofrece y sirve sus servicios.

Además, la heterogeneidad del sector público es aumentada no sólo por la presencia de una gran variedad de tipologías también porque cada vez más conviven realidades organizativas de matriz heterogénea, que han otorgado una mayor complejidad al ámbito público y han supuesto la apertura hacia una nueva fase en la gestión pública. Un momento donde ya no existe un único modelo válido y exclusivo para la estructura del primer sector, puesto que la administración pública es hoy un sistema ecléctico, de combinación

¹⁷⁷ Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española, la *macroeconomía* es el estudio de los sistemas económicos de una nación, región, etc., como un conjunto, empleando magnitudes colectivas o globales. En contraposición, la *microeconomía* es el estudio de la economía en relación con acciones individuales, de un comprador, de un fabricante, de una empresa, etc.

y de fusión, que trabaja en todas las áreas esenciales de la vida humana y cuya tarea conjunta más importante es la búsqueda de un consenso generalizado de carácter público.

A este respecto, la gestión pública contemporánea debe ser entendida desde las vertientes de la política y de la producción. Sin olvidar, una sucesión de consecuencias como resultado de estos cambios:

- La configuración de los servicios públicos adopta una mayor orientación hacia el mercado económico. Un entorno mucho más competitivo y cambiante, y donde el ciudadano toma un papel más exigente, al adquirir la calidad de consumidor.
- La máquina administrativa es menos rígida, con modelos de Estado no tan centralizados y formas de gobierno más flexibles, aunque gana en complejidad organizativa.
- El proceso de gestión es más participativo porque proporciona una mayor colaboración e intercambio entre agentes o *stakeholders* y disminuye la distancia entre el poder político y la sociedad.
- La reforma gestora consigue politizar más aún la administración pública, al permitir una mayor orientación y contenido político en sus acciones, a través de una mejora en el diseño de las políticas públicas.

Todas estas mudanzas están insertas dentro de la verdadera revolución de la nueva gestión pública: la reestructuración organizativa del primer sector; con la consiguiente proliferación de nuevas unidades, tipos y modelos organizativos con una ruptura de

los rígidos esqueletos a cambio de estructuras orgánicas, continuamente adaptables a las nuevas situaciones, tecnológicamente más innovadoras y receptivas a los cambios, con sistemas de decisión descentralizados y participativos que llaman a la colaboración de múltiples agentes y a la diversidad de recursos. Una revolución que parece indicar que el poder político ha cambiado en un transparente y claro proceso de reforma de su aparato institucional, construyendo un nuevo modelo organizativo que está dirigido hacia una organización sin límites; una gran organización en red. Sin duda, otra fase en la renovación de la gerencia de la administración pública que también es extrapolada al ámbito de los museos.

CAPÍTULO VI

LAS POLÍTICAS CULTURALES Y EL CAMBIO EN LA GESTIÓN MUSEÍSTICA EUROPEA

6.1. EL CARÁCTER DE LAS POLÍTICAS DEL SECTOR PÚBLICO

La identificación en la historia moderna de los procesos políticos con el poder público y, más precisamente, con el poder del Estado hizo también contemplar la política desde una esfera bicéfala entre lo público y lo estatal. El concepto de *política* visto desde la perspectiva de poder y entendido tanto en su idea de *politics* -el qué y el quién de sus agentes y ejercicio, las relaciones y confrontaciones entre las organizaciones sociales con el gobierno-, como en su visión de *policy* -el qué y el cómo de su práctica, las acciones, decisiones y omisiones por parte de los distintos actores involucrados en los asuntos públicos- ha girado tradicionalmente alrededor de un único protagonista: el Estado. De ahí que la formulación de la política o de las políticas, de la *policy* o las *policies* haya sido siempre planteada desde el Estado, en cualquiera de sus adjetivaciones posibles -política, económica, social, cultural, etcétera.-, como un quehacer y una obligación de su poder supremo y remitiendo casi con exclusividad a las infraestructuras, a los órganos centrales y a los organismos que le servían para su representación, así como para el desempeño de sus funciones.

Pero, la tradicional aceptación del ámbito estatal como dimensión pública por excelencia y, por tanto, de la administración del primer sector se ha visto rota, partida en el mundo contemporáneo porque tiene que dar paso a nuevos “intrusos”, a la asimilación de nuevos agentes y emisores capaces de hacer frente a las responsabilidades de un modelo de Estado incapaz de mantener, salvaguardar y mucho menos de desempeñar todas

aquellas acciones que le fueron impuestas como máximo poder de una nación en el período precedente. El poder estatal tiene ahora que abrirse hacia nuevos horizontes, hacia nuevas metas que son desarrolladas gracias a la acción -cada vez más grande y enorme- de un conjunto de entidades capaces de seguir manteniendo, a pesar del tiempo y de las vicisitudes encontradas, el contacto directo y el fuerte vínculo que debe siempre propagarse entre la ciudadanía y el poder político. En este contexto, “uno de los rasgos más sobresalientes del proceso político -entendido éste como el trabajo institucional de reproducción de la autoridad legítima y de gestión de los asuntos políticos-, es el continuo reajuste de sus categorías y sus formas de funcionamiento”¹⁷⁸.

Para dar respuesta a las nuevas exigencias de la era contemporánea, la administración pública ha tenido que modernizarse, reinventarse y, en última instancia, redefinirse para poder continuar estando en lo más alto y en la cúspide del poder, pero de un nuevo mundo: el mundo de lo posmoderno y de lo globalizado, desempeñando la diversidad de sus misiones dentro de lo que se conoce como *políticas públicas*. Unas políticas que deben hacer frente a una serie desencadenada de nuevos retos ante la imparable transformación sufrida por los estados democráticos:

Reducir tanto los déficits presupuestarios como las deudas estructurales, mantener -a pesar de los procesos de globalización -una cierta capacidad de control político de la economía; satisfacer las cada vez mayores y heterogéneas

¹⁷⁸ CRUCES, F., y A. DÍAZ DE RADA: “La cultura política, ¿es parte de la política cultural, o es parte de la política, o es parte de la cultura?”, *Política y Sociedad*, núm. 18, 1995, p. 166.

exigencias de los ciudadanos respecto a las prestaciones vinculadas a los poderes públicos; enfrentar la creciente competencia entre las administraciones públicas tanto a nivel local como regional o internacional, solucionar los conflictos de redistribución vinculados a los fenómenos de exclusión padecidos durante largos períodos por determinados grupos sociales; responder a la creciente necesidad de una profesionalización en la gestión de unos recursos públicos que tienden a restringirse; atender a la obligación de una evaluación sistemática de los efectos de las leyes, reglamentos y otras normas; encontrar fórmulas para la integración política de las minorías y para la solución consensual de los conflictos que las oponen a la mayoría, etc¹⁷⁹.

Con este panorama -nunca menos desafiante-, la administración pública -en todas sus vertientes- ha tenido que ser reconstruida dentro de una nueva definición de lo público y de lo estatal, de sus servicios públicos y de sus obligaciones políticas, y de muchos otros aspectos más. Esta situación ha permitido al Estado una apertura de su poder y de su autoridad respecto a la noción de público pero también hacia otros desafíos, peligros e incluso necesidades que la propia sociedad -en su conjunto- reclama y la ciudadanía -en particular- exige. Desde esta perspectiva es de vital importancia la creación, el diseño, la

¹⁷⁹ SUBIRATS, J., P. KNOEPFEL, C. LARRUE y F. VARONNE: *Análisis y gestión de las políticas públicas*, Barcelona, Ariel, 2008, p. 11. Esta obra es un manual de políticas públicas con una perspectiva de análisis común entre distintas intervenciones políticas que se han llevado a cabo en diversos ámbitos de la actividad pública en Francia, Suiza y España.

elaboración y la ejecución de novedosas y originales acciones, que estén inscritas dentro de las políticas públicas de los diferentes gobiernos y que vayan dirigidas, de una manera eficaz y eficiente, hacia el cumplimiento de los intereses generales del Estado.

El análisis de las políticas públicas, a un nivel teórico, es un campo multidisciplinar donde destacan un conjunto de escuelas y tradiciones son agrupadas en tres grandes corrientes de pensamiento, que persiguen finalidades diferentes sin ser por ello mutuamente excluyentes. La primera corriente analiza las políticas públicas como respuesta a las demandas sociales y las relaciona con la Teoría del Estado, la idea del poder estatal como instrumento al servicio de una escala social y la distribución de parcelas de poder entre los diferentes actores y la interacción entre los mismos. La segunda perspectiva busca explicar el funcionamiento de la acción pública y evidenciar las reglas que están inscritas dentro del mecanismo general del sistema político. La tercera línea de pensamiento está centrada en la evaluación de los resultados y los efectos de las políticas públicas. La visión evaluativa permite saber cuáles son los efectos de la realización de una política pública en un problema colectivo concreto¹⁸⁰. En cambio, desde una concepción operativa, el establecimiento de las políticas públicas son intentos de intervención deliberada, con los medios apropiados en la esfera de lo público, con el fin de obtener los efectos deseados, acorde a las necesidades del entorno. En el cómo y con qué instrumentos se interviene es donde surgen las diferencias¹⁸¹.

¹⁸⁰ Ídem, pp. 19-27.

¹⁸¹ ABALLAY, S., y C. AVENDAÑO MARELLI: *Gestión cultural: entre conceptos lejanos y realidades cercanas*, Villa María, Eduvim, 2010, p. 39.

6.2. EL PROCESO POLÍTICO DE LA CULTURA

Las acciones en política cultural presentan rasgos distintivos, respecto a períodos históricos anteriores que clarifican una redimensión del sector público en el aspecto cultural, especialmente en el planteamiento de sus instituciones, y que demuestra el fuerte impacto que las reformas de la administración pública han ejercido en el ámbito de la cultura. Aparece entonces:

Una notable clarificación de las relaciones entre cultura y poder, que, más allá de la mera distribución de determinados recursos financieros, nos ha permitido tomar conciencia de las posibilidades y límites de la acción cultural, de las ambigüedades y riesgos de todo proceso de cultura, de las contradicciones, tal vez de las virtualidades; en cualquier caso de la inevitabilidad del binomio cultura y política¹⁸².

Se podrá así, en este contexto, superar modelos que han llevado la mayoría de las veces a ciertas situaciones de acción cultural, reducidas a una mera administración de bienes y servicios culturales -entendida como una tarea de simple organización de recursos, y no de apoyo o promoción de la creación e innovación-, factor que obliga necesariamente a pensar la tarea que correspondería en una nueva situación¹⁸³.

Esta percepción permite aseverar que parte importante de las propuestas de acción actuales deberán ser sometidas y reorientadas

¹⁸² VIDAL-BENEYTO, J.: "Hacia una fundamentación teórica de la política cultural", *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 16, 1981, pp. 124-125.

¹⁸³ SANTCOVSKY, H.: *Los actores de la cultura*, Barcelona, Hacer, 1995, p. 91.

en función de los cambios provenientes de la realidad social y cultural, teniendo en cuenta que la incidencia de estos cambios puede generar graves transformaciones en el modelo de diseño de la política cultural¹⁸⁴. En efecto, la acción cultural no puede verse alejada de las realidades sociales y culturales de cada momento histórico, pero tampoco de las transformaciones de la gestión pública si centramos nuestra atención en sus políticas. Las reformas del primer sector abren una nueva fase en la política cultural pública y, aunque como tal su existencia se remonta a la Ilustración, la problemática del proceso cultural en la sociedad no será planteada ni cuestionada hasta el período democrático.

La emergencia por la preocupación de los asuntos culturales perfiló en esos años un conjunto de acciones de los poderes públicos que fue llamado con el nombre genérico de *política cultural*, dentro del proceso de democratización de la cultura. En esta etapa, la cultura se convirtió en uno de los pilares básicos de las políticas públicas, fundamentado por el potente poder gubernamental de los estados democráticos en cuestiones sociales y con la casi total “exclusividad” del poder del Estado -sustentado por un compromiso muy “estrecho” de potestad sobre la cultura-, por medio de importantes inyecciones financieras.

En la posmodernidad, una nueva realidad cultural y social deja paso a otra fase política donde aparecen un conjunto más amplio y heterogéneo de agentes administrativos de carácter público, privado y de otra índole, que se aglutinan en un posicionamiento estratégico para tomar posición como promotores

¹⁸⁴ Ídem, p. 92.

de proyectos culturales. Asimismo, los espacios de cultura se redefinen y se transforman, derivados de la modificación y el cambio del concepto, noción y forma cultural posmoderna, y donde la cultura está considerada, ante todo, un recurso económico dentro de un proceso de *economización* de las organizaciones culturales, ante la falta de recursos del sector público:

La era actual se puede caracterizar en términos generales como la era de la administración cultural, es decir, no sólo del servicio, del *ad-ministraere*, función de servir, sino también y primordialmente como instrumento de los proyectos de vida individuales, familiares, grupales, comunales, nacionales, internaciones, regionales, globales y por tanto glociales¹⁸⁵.

6.2.1. La democratización cultural

A partir de los años sesenta, tres fenómenos influyeron y modificaron la idea de cultura en la sociedad occidental: el desarrollo del capitalismo y el progreso tecnológico y científico¹⁸⁶. La *I Conferencia Mundial sobre la Cultura* que tiene lugar en Venecia,

¹⁸⁵ LICONA CALPE, W., y A.R. VÉLEZ BEDOYA: *Apuntes de la gestión cultural y la administración de las culturas*, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, 2007, p. 25. El término *glocal* es el resultante de la suma de *global* (“glo”) y *local* (“cal”).

¹⁸⁶ “À partir des années 60, trois phénomènes influencent et modifient l’idée de la culture dans la société occidentale: le développement du capitalisme et du progrès technique et scientifique”. STICHT, P.: *Culture européenne ou Europe des cultures. Les enjeux actuels de la politique culturelle en Europe*, Paris, L’Harmattan, 2000, p. 29.

en el año 1970, es considerada como “el momento de referencia histórica en que aparece y se perfila el problema de la política cultural”¹⁸⁷. Un problema que se extiende no sólo a las instituciones que acogen la cultura, sino a toda una expansible área cultural que reúne una infinidad de testimonios.

En esta primera reunión de la Unesco aparece un nuevo concepto de cultura que intenta cambiar la concepción elitista y excluyente de las bellas artes y del saber enciclopédico para ampliarla a una concepción más antropológica del concepto¹⁸⁸. La *cultura* es, por tanto, el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. “Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”¹⁸⁹.

En el contexto de posguerra y con el Estado del bienestar al frente emerge un nuevo diseño de política cultural de los poderes públicos para administrar los temas culturales de los gobiernos democráticos¹⁹⁰. No se trata ya de una especie de mecenazgo que

¹⁸⁷ Fue denominada *Conferencia Intergubernamental sobre Aspectos Institucionales, Administrativos, Financieros de las Políticas Culturales*. A partir de esta reunión, la Unesco continuará celebrando encuentros mundiales sobre políticas culturales. ANDER EGG, E.: *Política cultural a nivel municipal*, Buenos Aires, Humanitas, 1987, p. 21.

¹⁸⁸ ABALLAY, S. y C. AVEDAÑO MARELLI: Ob. cit., p. 26.

¹⁸⁹ Esta definición de *cultura* surge en la *Conferencia Mundial de la Unesco sobre Política Cultural*, celebrada en Méjico, en el año 1982.

¹⁹⁰ En 1979, de los 144 países que formaban parte de la Unesco, 76, es decir, más de la mitad, utilizaban la palabra *cultura*, sola o acompañada (de educación,

puede ejercer el Estado u otras organizaciones alentando, protegiendo y promoviendo determinadas actividades culturales, sino de un servicio público; reconocido institucionalmente que pretende beneficiar a todo el conjunto de la población, permitiendo a los ciudadanos participar del modo más amplio posible en la vida cultural de la nación¹⁹¹. Este proceso surge como contrapunto a la nueva situación política, determinada por la necesidad de democratizar la gestión pública:

Hacerla transparente a los interlocutores sociales; extenderla a amplios sectores ciudadanos, que no se habían beneficiado de la mayoría de los servicios públicos; desburocratizar los procesos de gestión, en particular los relativos a la atención al público; desarrollar servicios nuevos o redefinir los existentes, en la línea de crear espacios, ofertas, infraestructuras, intentando cambiar los esquemas y dispositivos de funcionamiento, facilitando y extendiendo su alcance; llegar a mayor número de usuarios; apoyar a los actores sociales en general y a los creadores y al tejido social del ámbito cultural en particular; promover iniciativas de participación ciudadana; recuperar tradiciones culturales y festivas; propiciar nuevos espacios de difusión y promoción cultural, etc¹⁹².

En la práctica, es una gestión política que deja de considerar a la cultura como un objeto para admitirla como un ámbito o terreno donde poder promover procesos de participación cultural y de vida

información, juventud, comunicación, deportes, artes, etc.), para la designación de uno de sus ministerios. VIDAL-BENEYTO, J.: Ob. cit, p. 124.

¹⁹¹ ANDER EGG, E. : Ob. cit., p. 38

¹⁹² SANTCOVSKY, H. : Ob. cit., pp. 105-106.

asociativa, con la finalidad de permitir el acceso del gran público a la cultura y a la vida artística. Además, otro movimiento característico e influyente en la democratización cultural es la descentralización político-administrativa, con su consiguiente aumento por transferencia de competencias u otras responsabilidades culturales a las autoridades territoriales, rompiendo el clásico lazo entre Estado y cultura, a través de la apertura hacia nuevos agentes.

Según José Vidal-Beneyto, la multiplicación de ámbitos sociales autónomos, la diversificación de centros de poder, se considera como uno de los supuestos del pluralismo y, en consecuencia, de la democracia¹⁹³. De aquí que la descentralización gestora y la localización de la administración cultural en los contextos territoriales más concretos y reducidos posibles -regiones, municipios, barrios- se acepte como un factor de equilibrio y participación democrática¹⁹⁴.

En Francia, el fenómeno de la descentralización en materia de cultura es considerado el causante de la ruptura entre el fuerte centralismo cultural y el poder estatal. En el año 2003, se produce una enmienda a la Constitución Francesa de 1968, para enfatizar que Francia no sólo debía ser una república democrática sino también una nación descentralizada. La inexistencia de un destacado protagonismo de los límites geopolíticos de las regiones francesas se ha ido reemplazado por una transformadora

¹⁹³ Pierre Moulinier distingue tres tipos de descentralización cultural: la *décentralisation artistique*, la *décentralisation politico-administrative* y la *décentralisation civique*. MOULINIER, P.: *Politique culturelle et décentralisation*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 12.

¹⁹⁴ VIDAL- BENEYTO, J.: Ob. cit., p. 132.

diversificación de los poderes político-administrativos del Estado central que ha motivado, desde finales de los años noventa, la aparición de una literatura en defensa del estudio del regionalismo y de la descentralización cultural¹⁹⁵; destacando libros como *Politiques culturelles en Europe: régions et décentralisation culturelle*, en el cual se presenta un panorama del regionalismo dentro de las políticas culturales europeas, que ponen en escena los debates relativos a estos dos fenómenos producidos en gran parte de Europa¹⁹⁶.

La idea de una *política cultural europea* implica la existencia de una *cultura europea*; sin embargo, este concepto tiene, al menos, dos significados distintos: uno se refiere a la variedad de culturas locales -distinguiendo identidades culturales nacionales, regionales o locales- y el otro hace referencia a la idea de cultura como un “todo”, en virtud de la unificación política. El título de la obra de Pamela Sticht, *Culture européenne ou Europe des cultures. Les enjeux actuels de la politique culturelle en Europe* (2000), ejemplifica esta ambigüedad.

¹⁹⁵ Junto con obras centradas en el estudio de las políticas culturales y las políticas públicas como las obras de Muller (1990), Urfalino (1996), Poirrier (1998) y Dubois (1999), entre otros.

¹⁹⁶ D'ANGELO, M., y P. VESPÉRINI: *Politiques culturelles en Europe: régions et décentralisation culturelle*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, (2000a), 2000, pp. 22-31. En este libro los autores aportan una interesante clasificación acerca de la organización de los poderes públicos en materia de cultura en Europa, donde distinguen por un lado, centralización y descentralización, y por otro, ministerios y desconcentración.

6.2.2. La definición de *política cultural*

Pero, ¿qué es la política cultural?. Según la Unesco, la *política cultural* es el conjunto de principios operacionales, prácticas sociales conscientes y deliberadas y procedimientos de gestión administrativa y presupuestaria, de intervención o no intervención que deben servir de base a la acción del Estado tendente a la satisfacción de ciertas necesidades culturales mediante el empleo óptimo de recursos materiales y humanos de los que la sociedad dispone en un momento dado¹⁹⁷.

Una definición más actualizada es defendida por José Teixeira Coelho, quien explica que la política cultural constituye una ciencia de la organización de las estructuras culturales y generalmente es entendida como un programa de intervenciones realizadas por el Estado, instituciones civiles, entidades privadas o grupos comunitarios con el objeto de satisfacer las necesidades culturales de la población y promover el desarrollo de sus representaciones simbólicas. Como ciencia de la organización de las estructuras culturales, la política cultural tiene por objeto el estudio de las diferentes formas de proponer y obtener estas iniciativas, así como la comprensión de sus significados en los diferentes contextos sociales donde están presentes¹⁹⁸.

A partir de esta idea, la política cultural se presenta como el conjunto de iniciativas tomadas por un grupo muy diverso de agentes con la intención de promover la producción, la distribución y

¹⁹⁷ Reunión de la Unesco en Mónaco (1967).

¹⁹⁸ TEIXEIRA COELHO, J.: *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Barcelona, Gedisa, 2009, pp. 241-243.

el uso de la cultura, la preservación y la divulgación del patrimonio histórico y el ordenamiento del aparato burocrático responsable de ellas. Entre ambas definiciones se percatan varias diferencias que no deben pasar desapercibidas, ya que describen la evolución histórico-política y la implicación de una secuencia de cambios en la intervención de los gobiernos en materia de cultura.

Hasta finales del siglo pasado, el Estado tenía la obligación de satisfacer las necesidades culturales de cada país -y en esta idea coinciden ambas definiciones- porque la cultura, en general y en particular, los bienes patrimoniales eran valorados como un servicio y un bien de carácter público, de ahí que fueran gestionados a través de los ministerios. Sin embargo, la ampliación del concepto de cultura concomitante al aumento del deber del Estado dio como resultado que el poder estatal no pudiera ocuparse de todas las manifestaciones englobadas en el nuevo concepto. Esta ampliación hizo sumamente difícil saber reconocer aquello que podía ser cultural y elegir aquello que debía ser privilegiado de enseñar u ofrecer a la sociedad, y por tanto financiarlo e intervenir de una manera u otra en dicha acción cultural específica.

Con la entrada a la posmodernidad, la cultura deja de ser una actividad esencial para el Estado puesto que no sabe exactamente qué privilegiar, al no existir un núcleo delimitado que funcione como reserva central de los valores culturales de una nación o de un país. Incluso, el concepto de *nación* pasa a ser cada vez más cuestionado. Pero, a pesar de las críticas generalizadas y la creación de una nueva estructura política -complementaria a la de las naciones-, una estructura que sustituya el concepto de nación y que pueda satisfacer a todos los Estados, no se ha encontrado

todavía¹⁹⁹. Estos valores no sólo se agotan continuamente sino que, al mismo tiempo, se multiplican al infinito en una sociedad movida por los nuevos vehículos de la comunicación.

En esta situación, la inexistencia de prioridades claras en la gestión de la cultura provoca la necesidad de establecer una política cultural en los diferentes niveles de la administración pública porque “todo es igualmente importante y todo es relativamente reemplazable”:

Por lo tanto, si se actúa respondiendo a exigencias de la coyuntura, sin un plan de cultura con objetivos claros a partir de un conocimiento del territorio, se actuará en forma atomizada, inconexa con las necesidades de la población y sin una legitimación de las actividades propuestas; es decir, no se actuará democráticamente²⁰⁰.

Desde ese momento, las intervenciones del Estado en materia de cultura quedan principalmente relegadas a dos funciones:

1. La creación de normas jurídicas u otros procedimientos legales, para regir las relaciones entre los diversos agentes y su aplicación en los asuntos o áreas culturales.
2. Las intervenciones directas de acción cultural en el proceso cultural propiamente dicho, como la construcción de centros de cultura o el apoyo a algún tipo de manifestaciones culturales.

¹⁹⁹ STICH, P.: Ob. cit., p. 29.

²⁰⁰ ABALLAY, B., y C. AVEDAÑO MARELLI: Ob. cit., p. 39.

6.3. LA ACCIÓN Y MOVIMIENTO DE LA GESTIÓN CULTURAL

Los distintos sistemas administrativos de cada país inducen a diferentes estructuras legales y diferencias en materia de cultura. El profesor François Roche describe la existencia en el mundo de tres sistemas nacionales 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 primer sistema, 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 contraria al sistema proteccionista y cuya interpretación más radical -que existe sólo en teoría- corresponde a una negación total del Estado en la intervención de temas culturales de un país, dejando a la cultura jugar de una manera libre y sin ningún control gubernamental. Por ejemplo, el gobierno norteamericano interviene en los museos a través de ayudas y subvenciones. En una posición central se encuentra el sistema mixto, un modelo característico de Gran Bretaña, pero que se está extendiendo de una manera bastante rápida por el resto de Europa. En este caso, el Estado 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 autónomas²⁰¹.

²⁰¹ ROCHE, F.: *La crise des institutions nationales d'échanges culturels en Europe*, Paris, L'Harmattan, 1998, pp. 13-15.

En plena expansión del neoliberalismo se han alzado voces en favor de la plena privatización de la cultura y de su tratamiento meramente mercantil. Esa concepción propugnaría la retirada casi total del Estado en el mercado de la cultura y el abandono de las políticas culturales. Ciertamente, según Ramón Zallo “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”²⁰². La progresiva integración entre economía y cultura exige la reformulación y la búsqueda de nuevos instrumentos de actuación, puesto que al no disponer 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.

La intromisión de la economía en el mundo de la cultura conlleva la aplicación de medidas de gestión empresarial para la actual acción cultural. La difusión de una nueva lógica de gestión en las instituciones culturales de carácter público muestra también como la cultura se ha convertido en un auténtico y preciado recurso económico. Las entidades culturales presentan características comunes a otras organizaciones del sector público y otros elementos que son propios y distintivos. Entre las características generales de las instituciones culturales se observa una tendencia que se extiende a todo el sector público hacia la gestión

²⁰² 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., Vitoria-Gasteiz, Xabide y Gestión Cultural y Comunicación, 1999, p. 81.

empresarial. En este sentido, las organizaciones culturales o, al menos, las que dependen de fondos públicos se acogen -aunque a regañadientes- al proceso de *economización* del mundo que encontró en la Inglaterra tacheriana el contexto histórico-económico ideal²⁰³.

En los años ochenta y de forma paralela al desarrollo de una nueva disciplina de gestión pública -el New Public Management-, surge el concepto de *gestión cultural* con la intención de responder a un cambio significativo e importante de las políticas públicas. No obstante, esta expresión va a estar ligada también a las grandes transformaciones celebradas en la dimensión cultural contemporánea dentro del proceso de globalización económica. La aparición de la gestión cultural fue el resultado de una serie de avances sociales, tales como la extensión de la noción de cultura y el desplazamiento del Estado en esta materia:

- La extensión de la noción de cultura y, por tanto, la superación de la cultura ilustrada lanzó la necesidad de crear políticas culturales para la gestión de ámbitos más allá de los museos, el arte y el patrimonio, y de sus funciones clásicas de conservación o de enseñanzas artísticas. La aparición en la posmodernidad de un conjunto de tramas culturales que se extendieron hacia lo intangible, a las nuevas tecnologías, a los nuevos soportes y a las últimas

²⁰³ “In questo senso le organizzazioni culturali -per larga parte pubbliche o comunque dipendenti da finanziamenti pubblici- predono parte, più nolenti che volenti, a quel processo di «economicizzazione» del mondo che ha trovato in modo particolare nell’Inghilterra tatcheriana il contesto storico-economico ideale”. ZAN, L.: *Economia dei musei e retorica del management*, Verona, Mondadori Electa, 2007, p. 21.

creaciones del arte contemporáneo se tradujo en un concepto de cultura más amplio y heterogéneo que buscó satisfacer las necesidades de toda la población; junto con el desarrollo de los mercados económicos para el consumo de todos los bienes y servicios culturales a través de dos canales principales: por una parte, ampliando los circuitos de distribución de los productos culturales y, por otro lado, apoyando directamente a los grupos productores de cultura.

De esta situación derivó un aumento en la complejidad de las instituciones culturales, que incluyeron desde empresas productoras y distribuidoras especializadas en artes escénicas y visuales - artísticas y patrimoniales- hasta las industrias culturales y los medios de comunicación. Por tanto, el conjunto de las organizaciones culturales comenzó a caracterizarse por una extrema diversidad en cuanto a su especialización -teatros, galerías de arte, entidades museísticas y centros interactivos- como por ser sitios con usos diversos y multifuncionales -centros culturales, barrios artísticos y zonas patrimoniales-, para dar cabida a todo tipo de manifestaciones culturales.

- El desplazamiento del Estado, desde la descentralización político-administrativa, como instrumento privilegiado de las políticas culturales y la consiguiente búsqueda de nuevos agentes para participar e intervenir en materia cultural como *gestores* y *patrocinadores* ocasionó una ampliación de las estructuras institucionales dedicadas a las actividades culturales, que fue acompañada por el auge de las organizaciones no gubernamentales consagradas a la acción cultural. El acceso de otros organismos a la responsabilidad de ejercer como agentes culturales y diseñar sus

propias estrategias políticas significó para el Estado un abandono parcial de su mando y dominio cultural. La entrada de nuevos agentes de la administración pública, la industria y el tercer sector fue correlativo al florecimiento y multiplicación de las labores culturales de un país, al participar en el desarrollo de un buen número de proyectos de mayor o menor envergadura y dirigidos hacia parámetros más o menos localistas y/o nacionalistas.

También se había producido un aumento en la identificación de la política cultural con el espacio, ya que el territorio sirvió como marco 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 los lugares e incluso reestructuró los tejidos urbanos y rurales. Además, los establecimientos culturales crearon importantes interacciones con la comunidad social, lo cual reforzó la identidad colectiva del lugar. La disposición de apostar por la cultura de un territorio mejoró también el bienestar y la calidad de vida de los residentes, al incrementar los servicios, los usos y el propio deleite que la cultura siempre ofrece. Todos estos argumentos testimonian un cambio que desencadenó en una boyante relación entre cultura y economía, y donde el sector cultural presentó un mayor movimiento en recursos y agentes económicos.

La progresiva integración entre economía y cultura exigió la reformulación de las políticas culturales y la pesquisa de otros instrumentos de actuación. En este sentido, la gestión cultural tiene

la labor de alcanzar unos objetivos determinados y orientados a este sector, muchos de los cuales son financiados por los gobiernos. La responsabilidad del Estado con la cultura está en relación con ciertos deseos y necesidades culturales para el propio bien de la comunidad social, ya sea de una manera implícita o explícita. Pero, la falta de recursos financieros del sector público afectó a sus actuaciones en cultura y acrecentaron la lucha entre los intereses del mercado y los intereses meramente sociales, a través de una gestión compartida de las entidades culturales públicas.

Con el fin de eliminar las cadenas de la burocracia, agrandar los recursos y racionalizar la gestión pública un buen número de instituciones culturales y de museos se “privatizaron”. A partir de la década de 1990, el concepto de *privatización* apareció en el campo de la “cultura pública” como uno de los principales temas de los debates político-culturales de Europa. Como regla general, los gobiernos prestaron especial atención a las necesidades sociales, mientras que los agentes del mercado estaban más interesados por el rendimiento comercial²⁰⁴. El debate sobre la privatización planteó principalmente un conglomerado de cuestiones económicas, que tendrá importantes consecuencias para la evolución del papel gubernamental en los asuntos culturales.

La racionalidad administrativa del consumo masivo y el ideal de la empresa se volvieron “objeto de-re-construcción en la actividad

²⁰⁴ “Sometimes, public and private parties have diverging characteristics, qualities and interest”. KOUWENHOVEN, V.: “The Rise of the Public Private Partnership: A Model for the Management of Public-Private Cooperation”, en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, p. 123.

cultural”²⁰⁵, dado que lo cultural comprendió de manera particular un complejo entramado de expresiones y manifestaciones que iban desde la creación hasta el consumo de bienes servicios que resultaron ser -en cada uno de sus componentes- de gran importancia en el conjunto de las economías y de los desarrollos sociales. El museo, en este sentido, ha pasado 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. Es decir, especialmente en Europa, ha dejado de ser un “capricho” de las élites de poder a un “derecho” exigible de la ciudadanía en el extendido Estado del bienestar²⁰⁶.

6.4. LA MIRADA HACIA LA GESTIÓN DEL MUSEO PÚBLICO

Un nuevo paradigma aparece en las políticas culturales y, en concreto, en su especificidad como política museística. Ante todo, esta rama o sección de la acción cultural pública interesa en este estudio porque versa sobre su antiguo *almacén de la memoria* y una de sus principales instituciones con historia, pero que contemporáneamente ha renacido con una nueva imagen e identidad. Un museo actualizado y una seña fiel -como siempre lo ha sido- de las circunstancias de su tiempo, ahora sumergido entre

²⁰⁵ LICONA CALPE, W., y A.R. VÉLEZ BEDOYA: Ob. cit., p. 25.

²⁰⁶ RAUSEEL KÖSTER, P. (dir.): *Cultura. Estrategia para el desarrollo local*, Madrid, Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas, 2007, p. 161.

la mundialización y lo globalizado. En la formulación de las políticas públicas actuales, las acciones en materia de cultura significan -en sí mismas-, el contexto en el cual son formuladas las estrategias a nivel museológico y, por tanto, la esfera donde se gestiona una nueva generación de museo público. El vínculo entre política y cultura está cambiando.

La esfera museológica europea ha ganado más relevancia en términos económicos, a través de una mayor atención a sus aspectos mercantiles y empresariales tan característicos de los museos norteamericanos. En el sector de las industrias culturales, el museo está considerado hoy el *producto cultural* por excelencia, dentro de la oferta de ocio y de atracción turística. El número de visitantes ha aumentado considerablemente porque su asistencia se ha convertido en una actividad de rigor para cualquier ciudadano de a pie y, ante este hecho, el ente museístico ofrece como nunca antes una serie de servicios a esta sociedad en busca de consumir, por diversas razones, sus prestaciones.

Pero, la mayoría de los museos están luchando por la supervivencia y la falta crónica de recursos financieros²⁰⁷. La disminución de las ayudas públicas, subvenciones y donaciones, y la creciente competencia entre las organizaciones artísticas, en gran medida motivada por la necesidad de conseguir una mejor y un mayor número de recursos, son -para Bruno Frey y Stephan Meier- algunas de las nuevas tendencias producidas en el funcionamiento

²⁰⁷ Muchos profesionales como Kevin Moore, Michael Conforti, Bruno Frey y Stephan Meier hacen mención al término *supervivencia* para resaltar las condiciones adversas y las carencias de recursos a las que deben hacer frente los museos actuales para poder mantenerse “vivos”.

de los establecimientos museísticos²⁰⁸. A su vez, los museos deben hacer frente a las “presiones sociales”, para poder responder con mayor eficacia a las exigencias de una sociedad cada día más plural²⁰⁹.

La mirada hacia la gestión del museo se produce cuando se comienza a cuestionar la eficacia y eficiencia del espacio museístico financiado con dinero público, ante la amenaza de una fuerte crisis económica acaecida a partir de los años setenta del siglo XX. Primero va a afectar a Estados Unidos, después al Reino Unido y, por último, a Europa continental donde va a tener un fuerte impacto, debido a la alta dependencia del apoyo gubernamental de sus museos. A su vez, la sociedad va a demandar a las organizaciones públicas un mejor uso de los recursos económicos generados gracias al dinero de todos, para maximizar y mejorar el funcionamiento de este equipamiento cultural.

En el período precedente, la gestión y la administración de los museos públicos era un ejercicio incierto dentro de la actividad museológica y esta situación reveló la necesidad de evaluar los métodos de trabajo de estos establecimientos, que presentaban un

²⁰⁸ “Most museums, however, are struggling for survival and chronically lack financial resources. the decrease of public funding in the past decade, and the increasing competition between art organizations for visitors, public grants, and donations, may explain some of the trends in the museum world and the behavior or museum directorates”. FREY, B., y S. MEIER: “Cultural Economics”, en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, p. 398.

²⁰⁹ MOORE, K.: “Introducción a la gestión del museo”, en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, p. 10.

elevado número de carencias a nivel gerencial. En 1967, el presidente de los Estados Unidos, Lyndon Johnson, solicitó un estudio sobre la situación de los museos y sus necesidades concretas de financiación, cuyo informe resultante fue el *American's Museums: The Belmont Report*²¹⁰. En Gran Bretaña, hasta principios de la década de los años ochenta, los museos se habían mantenido al margen del profesionalismo en la dirección y los servicios ofrecidos no tenían una orientación ni una planificación clara.

La gran desconfianza a escala internacional acerca de los mecanismos de gestión museística frente a la imposibilidad de seguir inyectando más recursos materiales, logísticos y humanos provocó un replanteamiento y una mayor racionalización en la manera de administrar el museo. El aspecto más preocupante apareció en aquellas instituciones con una fuerte dependencia económica de la administración central que garantizaba automáticamente el sustento monetario, ante el devastador impacto causado por los recortes presupuestarios.

La evidencia de una administración pública ineficaz e ineficiente, a finales del siglo pasado, llevó a los gobiernos europeos -independientemente de su matriz ideológica-, al lanzamiento de programas de modernización administrativa para reformar el sector, particularmente en materia de prestación de sus servicios públicos; afectando al ámbito cultural y donde el ente museológico fue el principal testigo de estas transformaciones políticas y económicas: tanta responsabilidad, tanta obligación, tanta necesidad hizo desbordar a los estados democráticos. No era posible hacer frente a

²¹⁰ Publicado por la American Association of Museums en 1969.

la toma de tantas decisiones y ante la falta de tantos recursos. El estado del bienestar dejó de “estar” y cayó, su eficacia fue puesta en duda y su única solución fue resurgir con una nueva forma de servir a la ciudadanía; miró y, al contemplar el éxito de los negocios, vio en ellos su manera de trabajar y alcanzar su ansiada salvación.

6.5. LAS MUDANZAS ADMINISTRATIVAS EN LA GESTIÓN MUSEÍSTICA

Durante los años de 1980, la gestión pública se hizo una “industria” en crecimiento mediante el empleo de herramientas desarrolladas originariamente en las empresas norteamericanas. El contexto político y administrativo en el cual estaban inmersos los museos públicos -como instituciones culturales integrantes dentro de este sector- era, por no decir menos, desolador principalmente por la escasez de “suministro monetario”. Para paliar la baja aportación del poder gubernamental y salir victorioso de la lucha financiera, los gobiernos europeos implantaron una serie de medidas en el conjunto de sus organizaciones públicas con la finalidad de modificar las condiciones de su mala gestión. Entre las principales alteraciones administrativas, que afectaron al equipamiento museístico, destacan de una forma predominante:

- La adopción de reformas para descentralizar el poder del Estado, delegando la jurisdicción de los museos a otras autoridades públicas de carácter local y regional y, cuyo reconocido poder motivó a sus representantes políticos el deseo de crear sus propios programas culturales y construir proyectos

museológicos como una reafirmación política dentro del fenómeno de expansión museal sufrido sin precedentes en la historia del museo. A su vez, esta producción de entidades culturales a todos los niveles, ámbitos y tipologías estuvo unido a una reconfiguración geopolítica de las naciones por el establecimiento de nuevas delimitaciones político-territoriales de cada país, que dio como resultado otra estructuración del panorama museológico en Europa de la hasta entonces vigente.

- La aplicación de medidas de privatización en el sector museístico tuvo como consecuencias más importantes la introducción de elementos de tipo privado en la gestión y en las estructuras de la administración que regían a los museos públicos. Además, implicó una profunda transformación en el conjunto de los museos nacionales especialmente por su magnitud y carga presupuestaria, que significó un desligamiento del Estado respecto a sus responsabilidades y obligaciones en asuntos culturales de interés general para toda la población.

Motivadas por una escasez de recursos financieros, todas estas mudanzas vinieron a mostrar una separación de carácter económico del museo con los poderes públicos, más concretamente con el poder estatal. La modernización administrativa del primer sector significó para la entidad museística el paso de la dependencia absoluta, derivada de una financiación automática por parte del Estado, a la necesidad de autosuficiencia y, por tanto, de búsqueda de sustento financiero a cargo de los responsables o directores de cada institución.

El objetivo que persigue el Estado con estos cambios apunta, como de costumbre, a facilitar mediante reformas financieras, contables y fiscales el desarrollo de una proporción mucho mayor de autofinanciación a través de actividades comerciales, mecenazgo privado o corporativo y el patrocinio empresarial²¹¹.

Estas soluciones en base a unos *inputs* de naturaleza material y/o económica encarnaron también una revolución en las estructuras organizativas de los museos, que abrió un amplio campo de experimentación para dejar atrás un único modelo tradicional etiquetado de “intervencionista” y “proteccionista” del tan característico *museo moderno* europeo. Unas etiquetas que hacían alusión a un prototipo de museo público nacido en el siglo XVIII, gracias a la intervención de la administración pública estatal.

Con la reducción de las subvenciones públicas, el sector cultural está más expuesto a las fuerzas económicas y una nueva cultura de gestión tiene lugar en el mundo de los museos tradicionales, con una fuerte inspiración en la tradición de la cultura empresarial estadounidense, a través de un programa de modernización interna y cuyo objetivo es la *transformación cultural* de las organizaciones para hacerlas más competitivas, con actitudes más conscientes y estrategias de gestión²¹². El novedoso e innovador programa de gestión es un proceso de *responsabilidad*

²¹¹ BOYLAN, P.: “Modelos de museos y sus profesionales: el panorama internacional”, *Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 12, 2007, p. 129.

²¹² ROCHA-MILLE, R. de la: “Cultures et gestion des musées”, en D. Alcaud (dir.): *Politique et musées*, Paris, L’Harmattan, 2001, p. 170.

económica, centrado en una manera distinta de hacer funcionar el museo público convencional y que tiende a estructurar formas de gerencia -procedentes de las empresas- en metas explícitas de resultados²¹³. Un proceso basado en la trilogía de la buena gestión de las tres E -*economía, eficacia y eficiencia*-, y fundamentada en base a una lógica de objetivos, recursos y resultados.

Raymond de la Rocha-Mille defiende la existencia de dos tipos de culturas de gestión en los museos -*cultures managériales*-, que pueden ser reconocidas desde dos perspectivas diferentes. El primer tipo tiene como objetivo comprender el origen de la influencia de la gestión en los museos herederos de colecciones de prestigio y que son representantes de un concepto de identidad occidental y del patrimonio nacional. El segundo enfoque está centrado en la importancia de las filosofías de participación dentro de la práctica de los museos para el desarrollo cultural. En el primer caso, se trata de una museología de objetos cuya gestión tiene como finalidad la prestación de un servicio permanente; mientras que, en el segundo caso, su propósito son los procesos de desarrollo dirigidos hacia una transferencia de nuevas actitudes y habilidades²¹⁴. Es decir, la creación de centros y museos más allá de una colección de objetos que anhela la construcción de procesos participativos. En este

²¹³ “Il *processo di responsabilizzazione economica* tende a strutturare forme di gestione focalizzate su obiettivi espliciti di risultato, in cui si definiscano agli inizi gli obiettivi che si perseguono e si negozino le risorse necessarie, e si renda poi conto dei risultati”. ZAN, L.: Ob. cit., p. 26.

²¹⁴ “Dans le premier cas, on a affaire à une muséologie d’objets dont la gestion a comme finalité l’offre d’un service permanent, dans le second cas à des processus de développement ayant pour objet un transfert de nouvelles attitudes et de savoir-faire”. ROCHA-MILLE, R. de la: Ob. cit., p. 167.

último tipo de cultura de gestión está implícito el valor que ha adquirido el museo como organización. Desde esta consideración, se hace más evidente su naturaleza como agrupación social no únicamente por su destino público sino porque el museo lo hacen funcionar y lo utilizan las personas a través de procesos de participación y colaboración, más allá de su valor como institución que custodia el patrimonio cultural y que presta un servicio público a la sociedad civil.

En este punto se puede dilucidar como las anteriores medidas descritas representan para el museo la imposición de una lógica de poder económico que tiende a girar, según Luca Zan, en torno a dos ejes principales²¹⁵:

- Un proceso de mayor orientación al *mercado*, que tiende a aplicar en clave de marketing la relación con el público, evocando el lenguaje de la segmentación del mercado y la mágica transformación semántica de los visitantes en clientes; por ejemplo, en términos de iniciativas y comunicación con los diversos segmentos de los consumidores potenciales.
- Un proceso de atención a la limitación de los *recursos* y de sensibilidad a los costos, así como del uso de los medios financieros y humanos y, por tanto, una mayor atención a la prestación de los servicios.

Una orientación al mercado y una orientación a los recursos dentro de un proceso de responsabilidad económica con una lógica de gestión que puede ser reducida a una sencilla fórmula

²¹⁵ ZAN, L.: Ob. cit., p. 26.

matemática expresada en términos de *objetivos + recursos = resultados*, pero impuesta por la precariedad de medios financieros a los que debe hacer frente el museo público. Una nueva generación de institución museística fundamentada por un proceso de carácter económico, en un momento donde escasean los medios financieros del equipamiento museal. La controversia está a la orden del día al producirse una interesante dicotomía: la supervivencia del museo como servicio público, pero sin financiación pública y la necesidad de buscar la autosuficiencia económica ante la falta de dinero, que incluso llega a afectar al museo “privado”. Es decir, aquel ente museístico que no depende totalmente para su mantenimiento de la financiación de las administraciones públicas, aunque sufre la ausencia también de ayudas y subvenciones gubernamentales. Así, a las nociones de cultura y política que a su marcha marcaron la historia del museo público ahora se incorpora con fuerza el valor económico.

6.6. LOS PROBLEMAS DEL *MANAGEMENT* EN LA GESTIÓN DEL MUSEO

Los dificultades de la gestión del museo público derivan de dos dimensiones que han marcado su devenir histórico y todavía hoy limitan su funcionamiento organizativo. El museo, a pesar de ser una organización que se intenta enmarcar en parámetros empresariales y en cuantificaciones productivas, tiene serias limitaciones funcionales por pertenecer al sector público junto con otras especificidades derivadas de su naturaleza como institución

cultural. Por lo tanto, los problemas para aplicar el *management* en esta entidad museística procede de su dimensión política y cultural:

- Dimensión cultural:

La particularidad de la legitimación del museo como servicio público y su vínculo con la noción de cultura en Europa delimita jurídicamente al museo. La entidad museística como institución encargada de tutelar el patrimonio, debe atender a la legislación que sobre los bienes culturales estén establecidas, a su vez, como establecimiento público tiene que acatar la legislación de ordenamiento público y, además por su propia naturaleza museística, debe respetar los convenios internacionales que le sirven de marco de referencia como los establecidos por la Unesco o el ICOM, no sólo en materia museológica sino también en todas aquellas obligaciones legales que puedan estar relacionadas con sus colecciones o su naturaleza tipológica, ya que afectan inevitablemente a su funcionamiento organizativo. Por lo tanto, “los museos deben acatar las leyes internacionales e nacionales, así como las normativas locales y regionales de cada país”²¹⁶.

El distinto tratamiento de los bienes culturales y de los museos en los diferentes países se acentúa por las diversas tradiciones jurídicas con las que opera cada territorio, lo cual dificulta una homogeneización legislativa dentro del mismo

²¹⁶ LEWIS, G.: “El papel de los museos y el Código Profesional de Deontología”, en P. Boylan (coord.): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, Paris, Unesco, 2006, p. 13.

continente europeo²¹⁷. En Inglaterra, al igual que sucede con Estados Unidos, no hay prácticamente normas generales sobre el patrimonio cultural; no obstante, cada centro dispone de sus propias reglas dispuestas por sus órganos rectores. Pero, el binomio patrimonio cultural y museo es muy característico de la Europa continental, puesto que los bienes patrimoniales suelen estar dispuestos como un apartado dentro de la legislación de la propiedad pública, condición que propicia su inalienabilidad. La inclusión del museo dentro de los términos de la legislación de dominio público proporciona una protección muy fuerte especialmente para las colecciones de los museos del Estado. El tema de la propiedad pública de las colecciones y su inalienabilidad es uno de los asuntos que más dificulta la implantación de medidas privatizadoras en los museos. El traspaso o la transferencia de tutelas sobre las colecciones a entidades privadas sigue siendo todavía muy poco probable en esta área geográfica.

- Dimensión política:

En el ámbito de la cultura, en general, y de los museos, en particular, los proyectos son una dimensión esencial de la intervención pública. En la innumerable diversidad de acciones de los espacios museísticos, la decisión de construir, ampliar o renovar

²¹⁷ “The very different attitudes to cultural property and to museums in the different members states and the various legal traditions under which they operate will therefore be accentuated”. “The inclusion of public museum within the terms of public domain legislation provides very strong protection for State museum collections”. LEWIS, G.: “Cultural property in the Community”, en S. Pearce (ed.): *Museums and Europe: 1992*, London, The Athlone Press, (1992a), 1992, pp. 24 y 31.

un museo público parece ser eminentemente política. Los programas museológicos resultan de la voluntad de una autoridad que es representación de una imagen nacional, local o regional y que busca alcanzar una mayor popularidad e incluso un mayor desarrollo económico de su dominio territorial. El levantamiento de un museo público parece ser sencillamente una toma de decisión de los políticos de turno pero su ejecución, puesta en marcha y ejercicio a largo plazo es mucho más complicado que una simple elección política:

Desde esta consideración, la política cultural deja de ser entendida como mera intervención ornamental de la acción del gobierno o como respuesta para satisfacer requerimientos específicos de determinados grupos de creadores o demandantes de cultura para devenir en un elemento sustancial en la política pública²¹⁸.

Según Pau Rausell Köster, se habla de una política cultural proyectiva que puede vehicular a través de su articulación las posibilidades de desarrollo en aspectos tan relevantes como la vertebración simbólica del territorio, el impacto económico y -lo que es más importante- la dimensión de la calidad de vida de los ciudadanos, en aspectos tan vitales como sus posibilidades de desarrollo personal a través de las capacidades expresivas o estéticas de la práctica o el consumo cultural:

Esta nueva centralidad, derivada de una aproximación integral al fenómeno cultural la que otorga una mayor responsabilidad, y exige una mayor precisión y certeza a

²¹⁸ RAUSELL KÖSTER, P.: Ob. cit., p. 51.

todos aquellos agentes que actúan, reflexionan o teorizan sobre las políticas culturales. Desde esta perspectiva ya no valen sólo declaraciones grandilocuentes, lugares comunes y consenso vacíos de contenido²¹⁹.

La ejecución de proyectos museísticos y su posterior labor en el seno de una comunidad social no puede medirse únicamente como resultados en términos de eficacia y eficiencia, número de visitantes, ganancias en la tienda, etcétera., ni aceptarlos como simples tomas de decisiones en manos de sus gestores. Los planes museológicos, aunque parecen sencillamente una decisión de ejecución y puesta en marcha, su funcionamiento a largo plazo es mucho más complejo, y no es posible limitar su medición en función de su rentabilidad o viabilidad económica.

Pero, el museo como institución pública tiene un papel esencial en las cuestiones políticas que conciernen a la cultura de una nación, región, ciudad o pueblo. La relevancia económica adquirida en términos de rentabilidad y viabilidad, convierten al museo en un jugador importante dentro de la escena de la gestión pública de los países occidentales. Antes política y cultura señalaban los límites de su movimiento, ahora el valor económico gana terreno, abriendo al museo un nuevo frente y unas nuevas miras. La nueva lógica le obliga a centrarse en los experimentos gerenciales del extranjero, concretamente a la otra orilla del océano. El resultado es una trasposición de las técnicas de gestión con diversos grados de succión en el territorio europeo. Comparar los diferentes modelos de gestión permite tener una idea más lúcida

²¹⁹ *Ibidem.*

ante los problemas de los museos en el presente, así como las soluciones y en qué forma pueden ser adaptados a los nuevos retos.

6.7. LA GESTIÓN EN EL CAMPO MUSEOLÓGICO EUROPEO

En las últimas décadas se ha asistido a una transformación sin precedentes de los museos en Europa. A los cambios producidos en sus funciones primigenias, hay que añadir las profundas reformas desarrolladas a nivel de gestión, financiación y organización interna que han motivado nuevos planteamientos en los modelos gestores de estas instituciones culturales. Tradicionalmente, se han relacionado los museos europeos, sobre todo los continentales, con el modelo de gestión público, y los americanos, y en menor medida los ingleses, con el sistema privado. Hoy se asiste a un proceso en curso que parece aproximar el modelo europeo al americano, tendencia manifestada con la incorporación de nuevas fórmulas privadas y semiprivadas en la gestión de los museos de la administración pública²²⁰.

El papel del Estado en la tutela y gestión del museo público se ha visto “usurpado” por nuevas fuentes de financiación externas, como una manera de hacer más rentables a estas instituciones culturales, a través del desarrollo de sus servicios complementarios

²²⁰ JIMENEZ-CLAVERÍA, L.: “Museos: de templos del arte a empresas de gestión cultural”, Revista *Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 12, 2007, p. 74.

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. Por ello, es interesante hacer una somera incursión en los distintos sistemas de museos actuales para analizar las últimas tendencias que se han producido en el panorama museístico de las distintas naciones europeas y que directa e indirectamente influyen en las medidas políticas tomadas por los gobiernos de la Península Ibérica respecto a sus museos.

Los modelos de gestión imperantes a lo largo de la historia en el panorama museístico internacional son representantes de las tradiciones políticas y administrativas de las naciones y, por consiguiente, son el resultado de la relación del Estado con la cultura de cada país. Como destacan Catherine Ballé y Dominique Poulot, la creciente importancia de las políticas públicas es, sin duda, el fenómeno más significativo de la evolución del sector cultural a finales del siglo XX; aunque, la importancia concebida por los gobiernos para este ámbito no sea idéntica en los distintos países²²¹.

El fenómeno cultural no aparece aislado de las circunstancias políticas y económicas de cada Estado sino inmerso en un proceso mucho más amplio, versátil y complejo, bajo una

²²¹ “L’importance accrue des politiques publiques est sans aucun doute le phénomène le plus marquant de l’évolution du secteur culturel à la fin du XX siècle. Ceci est particulièrement vrai pour le patrimoine. L’importance accordée par les pouvoirs publics à ce secteur n’est pas identique dans les différents pays”. BALLÉ, C., y D. POULOT: *Musées en Europe. Une mutation inachevée*, Paris, La Documentation Française, 2004, p. 209.

sencilla denominación de *nuevo management público* cuyas medidas desestatizadoras, privatizadoras, desconcentradoras, corporativas, externalizadoras, descentralizadoras y similares forman cada una de las piezas de un puzle -transformador del sector público- que construye uno de los más importantes procesos históricos contemporáneos. En opinión de Luca Zan, el estudio del New Public Management es de extremo interés por la importancia de los procesos analizados, ya que la modernización del sector público es uno de los más importantes procesos históricos contemporáneos²²².

El nacimiento de todas las transformaciones del sector público es considerado un momento muy significativo para el panorama museológico europeo dado que, a partir de ese momento, la tradicional configuración de los sistemas museísticos se vio fuertemente afectado, al modificarse de una manera vertiginosa sus parámetros convencionales. Aunque las reformas administrativas buscaron el cambio en el museo de carácter público, lo cierto es que estas mudanzas implicaron novedades significativas en el conjunto de los modelos museológicos.

Las vigentes políticas museísticas de Europa se engloban desde diversos marcos legales y tutelares, que permiten infinidad de posibles modelos de gestión: un museo financieramente apoyado por el Estado, de forma continuada, regular y significativa pero gestionado de acuerdo a las reglas de la gestión privada; una entidad museística gestionada en el estricto marco de la administración pública, sin abdicar ni la propiedad de las

²²² ZAN, L.: Ob. cit., p. 21.

colecciones ni su gestión; la privatización de la gestión del museo público, donde la autoridad pública entrega la gestión a la iniciativa privada pero mantiene la propiedad de las colecciones de la institución, etcétera.

Según un estudio comparativo realizado, durante el año 2007, entre los museos franceses, británicos y españoles se estima que la mayor parte de los museos analizados son de gestión pública, especialmente en España y Francia. En el Reino Unido, sin embargo, casi el 50% de los museos analizados son de gestión privada o gestionados por fundaciones. Además, y respecto a la financiación, los museos de gestión pública británicos son los que generan más fondos propios (hasta un 17%). En cuanto a los museos de gestión privada, se observa que los museos franceses son los que generan menos autofinanciación y cuentan con más ayuda pública, frente a las entidades museísticas españolas y británicas que generan, por término medio, más de un 75% de fondos propios²²³.

La investigación evidencia la transformación en el panorama museístico europeo, un panorama que presenta una notable complejidad en sus modelos de gestión debido principalmente a la alteración de sus fuentes de financiación y sus tutelas, que han

²²³ Para realizar el estudio se envió un cuestionario a 900 museos españoles, 1.000 franceses y 800 británicos durante el año 2007. En total se obtuvo una muestra de 386 museos: 135 de España, 141 de Francia y 110 del Reino Unido. El trabajo fue publicado por CAMARERO IZQUIERDO, C., y M.J. GARRIDO SAMANIEGO: "Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles", *Revista de Museología*, núm. 45, 2009, pp. 14-21.

hecho demandar una mayor flexibilidad en sus sistemas de gestión ante los rígidos marcos institucionales que han caracterizado a los museos de carácter público. Sin embargo, la complejidad también supone una dificultad de definición y una difícil delimitación de parámetros conceptuales claros. Aparece en este ámbito cultural una vorágine de términos, significados e ideas que hacen poner en duda hacia donde se dirige el futuro de estos museos.

En su conjunto se trata de la introducción de formas de gestión empresarial que van a modificar la conducta del funcionamiento interno del museo. Son por tanto medidas, procedimientos y útiles herramientas para mejorar, en este caso, el sector museístico. Uno de los fenómenos más evidentes de estas transformaciones es la *privatización* que significa básicamente transferir una empresa o actividad pública al sector privado. El término surge por primera vez en Amsterdam en el convenio *Privatization/Désétatisation and culture: Limitations or opportunities for cultural development in Europe?*, de 1997. Pero dentro de esta denominación se han introducido gran parte de las mudanzas desarrolladas durante la modernización administrativa del sector público, cuando más bien se quiere hablar en forma de desestatización, de individualización de estructuras de gobierno y otros “arreglos” institucionales más apropiados, que buscan sustituir la acción directa del Estado por una indirecta y complementarla con intervenciones de otras autoridades, sin que esto signifique necesariamente una privatización.

El proceso de privatización en los museos consiste en “una transferencia selectiva de actividades -bienes, servicios e infraestructuras- antes desempeñadas por el sector público, y que a

partir de su privatización serán asumidas por el sector privado con capital privado”. En su versión más radical, la privatización comporta una consideración de la cultura como un servicio o producto más, que puede ser -como cualquier otro servicio o producto- objeto de mercado. Es decir, un sector financiero que debe ser producido y administrado según parámetros económicos y comerciales²²⁴.

6.8. LAS POLÍTICAS MUSEÍSTICAS EN EUROPA: ÚLTIMAS TENDENCIAS

A partir de 1960-1970, los diferentes países de Europa manifestaron una voluntad por transferir a otras autoridades la acción museística del Estado, otorgando un mayor poder a los gobiernos regionales y locales, una vez que fueron delegadas una serie de competencias estatales en materia de museos. El desligamiento del Estado en sus responsabilidades directas de financiación y gestión de los museos estaba motivado por la necesidad de reducir el gasto público, debido a las dificultades de mantenimiento y los altos costes por los servicios ofertados de la institución museal. Paralelamente, se produjo una reafirmación de los nuevos ámbitos territoriales a través de la creación de equipamientos culturales, que dibujaron una organización museística con un fuerte carácter territorial, distinguiéndose a grandes rasgos -con independencia de las políticas-administrativas de cada país- entre museos nacionales, locales y regionales.

²²⁴ JIMÉNEZ-CLAVEIRA IGLESIAS, L.: Ob. cit., p. 74.

Esta marcada división geopolítica dentro de los sistemas museológicos puede calificarse de “tripartita” en el llamado *museo público*, puesto que la descentralización fue un proceso que remarcó y acrecentó el poder regional y municipal en detrimento del poder estatal. De esta manera, el museo nacional conservó su lugar en la cúspide de un modelo organizativo en forma piramidal -como institución custodiada, bajo la responsabilidad del Estado central-; en una escala intermedia se distribuyeron los museos de entidad regional o provincial y, en un nivel más bajo, los establecimientos locales o municipales.

Un paso más hacia la desestatización de los gobiernos nacionales fue la entrada de nuevas fuentes de financiación que iban más allá de las ayudas de carácter estatal. 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 -en términos de administración y financiación-, pero en cambio, en otras instituciones se produjo una mera colaboración o participación en términos de financiamiento. Por lo general, las nuevas medidas ejercidas 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 internacionalización de los servicios de carácter complementario, a través de empresas o sociedades de servicios -sin dejar de ser dependientes de los organismos públicos-, para aquellos museos de carácter provincial o regional.

La aplicación de medidas de privatización y autofinanciación fue iniciada por Margaret Thatcher, en 1979, con la finalidad de mejorar la gestión económica y rentabilizar al máximo el dinero público procedente de los impuestos. La política de gestión social de Reino Unido tuvo que abrirse a parámetros más comerciales y, por tanto, más americanos; pues la reducción de la financiación pública también afectaba a los museos, sobre todo, los de carácter nacional. El panorama museístico británico siempre se ha caracterizado por un modelo de gestión mixto con un esquema histórico de administración que se remonta trescientos años atrás, 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 y una gran variedad de museos que ofrece como resultado un complejo sistema, que se parece mucho más al modelo norteamericano que al europeo. Básicamente, la estructura museística británica se centra en los museos nacionales, los de las administraciones locales, los universitarios, un elevado número de museos militares y un buen grupo de museos independientes.

Gran parte de la misión de la Museums, Libraries and Archives Council (MLA) es introducir algunas nociones de orden en este caótico mundo, para establecer normas comunes y conseguir una mejor coordinación entre los museos. La MLA es un organismo público no departamental que promueve el mejoramiento y la innovación en el ámbito de los museos, archivos y bibliotecas. Sus funciones abarcan todo el Reino Unido e incluso asesora al gobierno británico en asuntos sobre la política y la gestión de estas áreas. En julio de 2010, se anunció que sería abolida por las nuevas

propuestas presentadas por el secretario de cultura, Jeremy Hunt, para reducir el número de organismos públicos con fondos del gobierno. El organismo precedente durante más de veinte años fue la Museums and Galleries Commission (MGC), creada en 1981 y registrada como una organización benéfica en conformidad con la cédula real -Royal Charter, de 1987-.

Un amplio conjunto de museos ingleses son los denominados con el adjetivo de *independientes*, ya que están al margen de los organismos gubernamentales, al ser organizados como fideicomisos con fines benéficos -*charitable trust*-. Por el contrario, una pequeña categoría de los museos británicos es la considerada como museos nacionales, que poseen una gran autonomía en su gestión administrativa porque están dirigidos por una legislación específica y, aunque no existe una definición legal de museo nacional, tienen unas características comunes: sus colecciones gozan de una relevancia de carácter general para todo el Reino Unido o parte de él, son gestionados por patronos -*trustees*- en representación de la nación, están parcial o totalmente financiados por el gobierno de forma directa y éste puede convocar a su personal para que le proporcione el asesoramiento especializado que requiera²²⁵.

Entre esta gran tipología museística destacan el British Museum, la National Gallery, la Tate Gallery y el Natural History Museum, pero la necesidad de convertir a los museos nacionales en

²²⁵ MASON, T.: "Fuerza en la diversidad: museos en el Reino Unido", en Autores varios: *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, p. 174.

instituciones más atractivas para los visitantes y para los donantes privados -en busca de financiamiento y aumento de ingresos- ha hecho rentabilizar sus colecciones, por medio de su fragmentación o dispersión a través de la creación de nuevas sedes, como fue el caso de la Tate Gallery de Londres que abrió nuevas sucursales a partir de los años ochenta: Tate Liverpool (1988), Tate st Ives, en 1993 y Tate Modern (2000).

Italia es un país caracterizado por el centralismo político y administrativo muy pronunciado que se basa en la idea de que el papel del Estado no debe reducirse a la centralización de los proyectos políticos, a los programas de desarrollo general del país, sino que debe significar la dirección y el control constante de todas las acciones sobre el territorio nacional, en todos los ámbitos, económico, social, político y cultural²²⁶. Los museos italianos se han mostrado siempre en espacios insuficientes y en condiciones museográficas muy precarias ante la falta de recursos económicos y de infraestructuras, puesto que el elevado patrimonio histórico-artístico de Italia ha ocasionado graves problemas para su conservación y puesta a punto de cara al visitante a lo largo de su historia.

²²⁶ “L’Italie est un pays caractérisé par un centralisme politique et administratif très accentué qui se fonde sur l’idée que le rôle de l’état ne doit pas se résumer à la centralisation des projets politiques, à la programmation générales du développement du pays, mais doit également signifier la direction et le contrôle constants de toute action sur le territoire national, en tout domaine, économique, social, politique et culturel”. PINNA, G.: “La situation italienne”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, p. 25.

La mayoría de las entidades museísticas italianas han dependido de las administraciones públicas²²⁷, pero dado el alto nivel de gasto que representa el patrimonio y el elevado número de sus museos se ha desarrollado un nuevo modelo de gestión, donde el cargo de la administración se comparte con otras fuentes de financiación del sector privado -empresas y fundaciones-, gracias a la firma de acuerdos de patrocinio y mecenazgo. Sin embargo, estas transformaciones administrativas han desatado en Italia un debate sobre la gestión y la valoración del vasto patrimonio cultural de este país.



Espacio del Museo Nazionale Romano -Palazzo Massimo alle Terme-

²²⁷ Las colecciones artísticas conservadas principalmente en iglesias y basílicas del país, además del conjunto de los Musei Vaticani junto a la Basilica di San Pietro de Roma, son propiedad de la Iglesia y son gestionados por el Vaticano.

Entre los cambios que han afectado a la situación patrimonial se encuentran la Legge Ronchey (1993), sobre el patrimonio cultural y la Legge Tremonti, que hizo posible la alienación del patrimonio del Estado mediante la construcción de dos sociedades: la “Patrimonio S.p.a.” y la “Infrastrutture S.p.a.”²²⁸. En el año 2002, con la finalidad de solucionar la grave crisis económica por la que atravesaban los museos de Italia, el gobierno inició la tramitación de un proyecto de ley de arrendamiento que autorizaba al Ministero dei Beni Culturali a arrendar las entidades museísticas estatales a empresas privadas por períodos de al menos cinco años de compromiso. Según ese proyecto, la propiedad continuaba siendo del Estado y la gestión era transferida a una empresa adjudicataria. Pero, ante la oposición del ICOM-Italia y las protestas de numerosos directores de museos del mundo, el gobierno italiano renunció al proyecto de ley y finalmente fue votado por el Parlamento el documento Finanziaria 2002, donde únicamente se admitía el arrendamiento de los servicios complementarios de los museos públicos a organismos privados.

Desde las medidas tacherianas, las prácticas privatizadoras en museos se han extendido por Europa continental a una velocidad vertiginosa. El país gobernado por Silvio Berlusconi ha protagonizado el caso más polémico con su pretensión de subcontratar la gestión integral de museos, archivos, bibliotecas y sitios arqueológicos a organismos privados, aunque finalmente se limitó a la privatización de los servicios destinados al público. Para Stefan Toepler, esta propuesta de gestión privada demuestra que el

²²⁸ Estas transformaciones legislativas son recogidas por SETTIS, S.: *Italia S.p.A.. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Giulio Einaudi, 2002.

marco institucional de los museos públicos de todo el mundo está comenzando lentamente a cambiar²²⁹.

En Francia, la descentralización de las funciones del inmensamente poderoso gobierno central fue el lema principal de la política de François Mitterrand en los años ochenta. Con su elección, se iniciaron una serie de medidas para la repartición de competencias a las administraciones regionales y locales, que entraron en vigor a partir de 1984. De esta manera, los museos de carácter nacional siguieron coordinados por la Direction des Musées de France -DMF- y, a nivel regional, se crearon los Départements Régionales des Affaires Culturelles -DRAC-, dependientes también del ministerio.

Desde el año 1991, la aprobación de varias leyes destinadas a los lugares museísticos más importantes del país como el Musée du Louvre y el Musée d'Orsay de París, tenían por objetivo su transformación en organismos independientes -*établissements publiques*- del Ministère de la Culture, con una identidad legal propia, una específica administración financiera y de personal, y sus propios consejos directivos. En el caso concreto del Louvre, la institución se configuró como un establecimiento administrativo público y con un estatus jurídico similar a los organismos autónomos de la legislación española, como el Museo Nacional del Prado

²²⁹ “As Italy’s 2001 proposal to private the management of state museums demonstrated very prominently, the institutional context for public museums around the world is slowly beginning to change”. TOEPLER, S.: “The Role and Changing Face of Non-market Provision of Culture in the United States”, *Museum International*, núm. 232, 2006, p. 55.

(Madrid); es decir, un establecimiento controlado por el Estado, tanto presupuestaria como orgánicamente.



Vista panorámica del interior del Musée d'Orsay de París

La metamorfosis de los museos franceses ha sido imputada frecuentemente al influjo de los Estados Unidos. El coloquio *Musées: gérer autrement. Un regard international*, en 1994, dirigido por Jean-Michel Tobelem en Grenoble, puede ser considerado un referente que se enmarca dentro del momento de reconversión francesa hacia el modelo de gestión americano²³⁰. Para François

²³⁰ La reunión fue además una puesta en común para analizar la situación museística en los diferentes países del mundo como Italia, Alemania, Reino Unido, Francia y Estados Unidos. En 1996 fue publicado el libro donde se recopilan un compendio de artículos de los diversos participantes como G. Pinna, J. Sallois, V.L. Zolberg y P. Longman, entre otros; que aparecen en

Choay, “no es ni Nueva York, ni Washington, ni Chicago donde Francia ha descubierto la demanda de ocio cultural ni la industria del mismo nombre”. La dinámica propia de los museos franceses del fin de siglo ha nacido de la coincidencia no concertada, pero quizá tampoco fortuita, entre la influencia de la política del Estado y el advenimiento del ocio internacional de masas²³¹.

Una vez reconocida la existencia de multitud de medidas aplicadas en la gestión de los museos, el proceso de economización de estas organizaciones culturales supone una ruptura entre los límites existentes entre los sectores público y privado:

Para entender correctamente el equilibrio entre lo público y lo privado en cualquier rama de la cultura, ya no es suficiente con considerar (i) una política sobre la reestructuración de instituciones que ya están, de una u otra manera, en el sector público; se deben considerar también otras dos políticas separadas, pero no aisladas: (ii) una política sobre instituciones que ya están más en el sector privado y (iii) una política para crear y alentar nuevas iniciativas del sector privado en su área esencial. Juntas, estas tres políticas conforman la visión global del estado de la combinación correcta entre lo público y lo privado, y así deben entenderse²³².

TOBELEM, J.-M. (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996.

²³¹ CHOAY, F.: “Museo, ocio y consumo: del templo del arte al supermercado de la cultura”, *Arquitectura Viva*, num. 38, 1994, pp. 17-18.

²³² SCHUSTER, J.M.: “Reestructuración de museos: ¿públicos, privados o ninguno de ambos?”, en Autores varios: *Lo público y lo privado en la gestión de*

El nuevo museo público emerge en una era basada en la economía de la institución, pero desde la que también subyace su consideración como identidad organizativa. Pues muchos de los conflictos internos de los museos sólo pueden entenderse como resultado de un proceso de reorganización de sus estructuras latentes durante la posmodernidad y que llevan a diluir las fronteras de lo público y de lo privado.

museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, pp. 115-116.

CAPÍTULO VII

LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN EL MUSEO: NUEVAS IDENTIDADES ORGANIZATIVAS

7.1. INTRODUCCIÓN AL MUNDO DE LA GLOBALIZACIÓN

Cuando se hace referencia a los cambios en la administración pública parece que, en un sentido profundo y sin más “adornos”, la fuerza mayor de estas mudanzas ha sido el factor económico ante una crisis financiera que alarmaba sin cesar a los países desarrollados. Todas las transformaciones de la gestión pública corrieron de forma paralela y, a la vez, como consecuencia de ella, en un mundo deseoso de expandirse o, porque no llamarlo así, de un universo en busca de una comunión y de unas relaciones donde no existiesen los límites sin fines. Para el museo significó la entrada a la era de la economía, dentro de un mundo totalmente globalizado en todas sus áreas y facetas posibles. Un período además lleno de contradicciones, confuso, dialéctico y, contradictorio en ocasiones, que se mostró de una manera desnuda y abierta en sus maneras de organizarse, de agruparse y ordenarse; y para las cuales el museo encontró soluciones muy dispares que caminaban entre dos mundos hasta entonces enfrentados: *lo público y lo privado, lo local y lo global*. Pero, ¿qué repercusiones ha tenido el fenómeno de la globalización en el museo?, ¿es acaso un simple y exclusivo fenómeno económico?, ¿cuáles han sido las consecuencias de este proceso en la sociedad actual?.

La palabra *globalización* arrastra múltiples implicaciones y una gran diversidad de definiciones según autores y áreas descritas. El proceso de globalización económica, al cual se asocia el fenómeno de la globalización cultural, arranca en la época de los grandes viajes marítimos del siglo XVI, pero que vino a intensificarse en las últimas décadas del mil novecientos gracias al perfeccionamiento de los medios de comunicación y de la

información; traspasando las fronteras de la economía y asociándose al ámbito de la cultura, entre otras esferas. En el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, la globalización es definida como “la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”.

Como sucede con otros procesos, fenómenos y acontecimientos históricos sólo el paso del tiempo permite ver de una manera más objetiva todo lo que aconteció en el pasado. La globalización y sus efectos se están produciendo en el aquí y en el ahora, y esto dificulta su consenso. La apuesta en común de un conjunto de definiciones, a modo de agrupación de ideas, acerca del *mundo globalizado* puede permitir un primer conocimiento de la implicación de este fenómeno en el ámbito museológico del siglo XXI.

Marie-Claude Smouts:

Del *transnacionalismo* y la *interdependencia* de los años setenta y ochenta, en cuyo contexto se desarrollan las tesis *neorrealistas*, hemos pasado a la *mundialización*, noción propuesta por economistas japoneses para describir cómo las empresas definen ahora su estrategia a escala mundial. La interconexión de las redes de producción, información y financiación va continuamente en aumento. Las herramientas de producción, las técnicas y los capitales circulan a una velocidad sin precedentes. Por un lado, la parte esencial de los intercambios internacionales -comercio e inversiones directas- se polariza en torno a algunas zonas de desarrollo, agravando la marginación de las zonas que

quedan excluidas del proceso. Por otro, los desequilibrios entre los países, y en el interior de éstos, se acentúan a medida que aumenta la disparidad entre los que pueden jugar el juego de la mundialización y los que no tienen los medios de hacerlo. Esto ha alterado el principio de territorialidad política en el que se basaba clásicamente el orden internacional²³³.

Francisca Hernández Hernández:

La globalización se ha ido extendiendo a todas las demás facetas de la existencia, sin que se dieran en principio las bases para una concepción social y cultural de dicho concepto. Poco a poco, a partir de los años setenta y ochenta, tanto historiadores como antropólogos y sociólogos comienzan a hablar sobre los cambios sociales experimentados en la sociedad y, para ello, no dudan en utilizar el término *globalización* ampliándolo, más allá del campo económico, a los demás aspectos de la vida²³⁴.

Gerardo Mosquera:

Los tiempos de la globalización han estado marcados por dos procesos contrarios en la cultura. Su interacción constituye un punto crítico en las rearticulaciones del poder simbólico, y origina una paradoja en la que manifiesta el carácter de la época. De un lado, la globalización de la economía, las organizaciones del poder, las comunicaciones

²³³ SMOUTS, C.-M.: "Organizaciones internacionales y teoría de la regulación: algunos elementos de reflexión", *RICS: Revista Internacional de Ciencias Sociales*, núm. 138, 1993, pp. 519-520.

²³⁴ HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: *Planteamientos teóricos de la museología*, Gijón, Trea, 2006, pp. 229-230.

y los signos constituyen un momento álgido en la expansión del capitalismo postindustrial y la metacultura occidental. Ello implica una tendencia a la homogeneización eurocéntrica. Por otro, esa metacultura -con sus posibilidades de acción global- se ha convertido paradójicamente en un medio para afirmar la diferencia y rearticular los intereses de los campos subalternos. Los tiempos de la globalización son simultáneamente los tiempos de la diferencia²³⁵.

Según Carlos Carapeto y Fátima Fonseca, el proceso de la globalización tiene como principales motores:

- La mundialización de la economía, incluido la internacionalización de los objetivos y de las políticas del sector público que una vez pertenecieron en exclusividad al Estado.
- El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), que garantizan el establecimiento de redes globales de producción.
- La funcionalidad de los mercados financieros internacionales, como una auténtica *revolución de comunicación*²³⁶.

Sin embargo, la falta de precisión en el término *globalización* da lugar a que frecuentemente sea utilizado con demasiada facilidad como una excusa para aquellos asuntos fuera del control de los gobiernos u organizaciones, para referirse a una intensificación de las relaciones y los movimientos a nivel inter y transnacional, y una

²³⁵ MOSQUERA, G.: "Algunas notas sobre la globalización y curaduría internacional", *Revista de Occidente*, núm. 238, 2001, p. 17.

²³⁶ CARAPETO, C., y F. FONSECA: *Administração pública. Modernização, qualidade e inovação*, Lisboa, Edições Sílabo, 2005, p. 19.

mayor conciencia de lo que sucede en otras partes del mundo y de sus ramificaciones, tanto globales como locales²³⁷. De esta relación entre lo local y lo global se observan nuevas modalidades de manifestación cultural, híbridas y entrecruzadas. Los anteriores enunciados relatan un fenómeno envuelto en asociaciones terminológicas y conceptuales, a la vez en conflicto y en convivencia. Por tanto, la globalización se inserta en un período marcado por la hibridez de los procesos que dentro de ella acontecen.

Los flujos e interacciones que ocurren en los procesos globalizadores han disminuido las fronteras y aduanas, así como la autonomía de las tradiciones locales, pero propician más formas de hibridación productiva y comunicativa que en el pasado. A menudo la hibridación busca *reconvertir* un patrimonio (una fábrica, una capacitación profesional, un conjunto de saberes y técnicas) para reinsertarlo en nuevas condiciones de producción y mercado. El significado cultural de reconversión se utiliza para explicar las estrategias mediante las cuales se adquieren las competencias

²³⁷ “While there are different interpretations of what might be meant by *globalization* –and while its lack of precision as term means that it is often deployed as an excuse for matters too readily deemed beyond the control of governments or organizations, to refer to an intensification of relation of relations and movements at inter- and transnational levels, and to a greater consciousness of what happens in other parts of the world and of their ramifications, both global and local”. MACDONALD, S.: “Globalization, Profession, Practice”, en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, p. 378.

necesarias para reinvertir en circuitos transnacionales²³⁸. En el caso de los museos éste sería un indicador de *reconvertir* sus *estructuras organizativas* para poder adaptarlos a los nuevos entornos. En este período, no puede negarse la identidad del museo como sistema organizado y como tal adaptable a las nuevas realidades políticas, económicas y culturales de la sociedad globalizada.

Néstor García Canclini entiende por *hibridación*, “procesos socioculturales en los que estructuras o prácticas discretas, que existían en forma separada, se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas”²³⁹. En consecuencia, estos procesos incesantes, variados y de hibridación llevan a relativizar la noción de identidad. El énfasis en la hibridación no sólo clausura la pretensión de establecer identidades “puras” o “auténticas”; además, pone en evidencia el riesgo de delimitar identidades locales autocontenidas, o que intenten afirmarse como radicalmente opuestas a la sociedad nacional.

Los estudios sobre hibridación modificaron el modo de hablar sobre identidad, cultura, diferencia, desigualdad, multiculturalidad, y sobre parejas organizadoras de los conflictos de las ciencias sociales: tradición/modernidad, norte/sur, local/global. Aunque la cuestión de lo híbrido es una característica antigua del desarrollo histórico fue en la década final del siglo XX cuando más se extendió

²³⁸ GARCÍA CANCLINI, N.: *Cultura híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Barcelona, Paidós, 2001, pp. 16 y 23.

²³⁹ A su vez, cabe aclarar que las estructuras llamadas discretas fueron resultado de hibridaciones, por lo cual no pueden ser consideradas fuentes puras. Ídem, pp. 14 y 17.

el análisis de la hibridación a diversos procesos culturales²⁴⁰. Por tanto, la aparición simultánea de discursos contradictorios en relación con lo que el museo representa en las sociedades poscoloniales y de las fuerzas que alteran la estructura institucional del museo revela los desencuentros de la globalización.

Para Mark W. Rectanus, existen dos fuerzas diferentes, pero relacionadas en el trabajo de la redefinición de los museos como *instituciones globales*. En primer lugar, los museos han incorporado muchas de las funciones de otras instituciones culturales, incluyendo su uso como lugares para eventos, educación, compras, y el consumo visual. En segundo lugar, están al mismo tiempo tratando de diferenciarse de las otras entidades culturales, especialmente de otros museos y centros de cultura, a través de la especialización temática. Ambos procesos reflejan las formas de *hibridación institucional*. Estas estrategias institucionales para el posicionamiento del museo en los mercados culturales regionales y mundiales también están vinculados a los sistemas de gestión y administración de museos²⁴¹.

²⁴⁰ GARCÍA CANCLINI, N.: Ob. cit., p. 13.

²⁴¹ “There are two separate but related forces at work in the redefinition of museums as *global institutions*. First, museums have incorporated many of the functions of other cultural institutions, including their uses as sites for events, education, shopping, and visual consumption. Second, they are simultaneously attempting to distinguish themselves from these other cultural entities, especially other museums and cultural center, through thematic specialization. Both of these processes reflect forms of institutional hybridization. (...) These institutional strategies for positioning the museum within regional and global markets for culture are also linked to systems of museum management and administration”. RECTANUS, M. W.: “Globalization: Incorporating the Museum”, en S. Macdonald

La globalización es examinada, por Malcom H. Waters, en tres dominios de la vida social reconocidos como fundamentales en varios análisis teóricos²⁴²:

- La economía: órdenes sociales para la producción, el intercambio, la distribución y el consumo de bienes y servicios tangibles.
- La política: órdenes sociales para el ejercicio y la concentración de poder, que permiten controlar las poblaciones y los territorios.
- La cultura: órdenes sociales para la producción, el intercambio y la expresión de símbolos que representan afectos, significados, creencias, preferencias, gustos y valores.



Los tres dominios de la vida social

(ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, pp. 385-386.

²⁴² WATERS, M. H.: *Globalização*, Oeiras, Celta Editora, 2002, p. 7.

Los fundamentos de su teoría sobre la globalización se concentran en la relación entre la organización social y la territorialidad. Esta relación es determinada por los tipos de intercambio que, en cada momento, predominan en las relaciones sociales. Los diferentes intercambios son aplicados en cada uno de los dominios de la vida social -economía, política y cultura- para generar respectivamente intercambios materiales, intercambios políticos de apoyo e intercambios simbólicos. A su vez, cada uno de estos tipos de intercambio se vinculan con el espacio de una forma especial²⁴³:

- Los intercambios materiales tienen una tendencia a unir las relaciones sociales a los sitios.
- Los intercambios políticos a establecer sus relaciones con territorios amplios.
- Los intercambios simbólicos liberan las relaciones con los referentes espaciales -los espacios-.

Los símbolos pueden ser creados en cualquier lugar y en cualquier momento, y las restricciones a su producción y reproducción son reducidas. Por tanto, los intercambios materiales localizan, los intercambios políticos internacionalizan y los intercambios simbólicos globalizan. Esto significa que la globalización de la sociedad humana es contingente, dada la eficacia de los órdenes culturales, en relación con los órdenes políticos y económicos.

²⁴³ WATERS, M.H: Ob. cit., p. 8.

Podemos esperar que la economía y la política se globalicen a medida que fueran invadidas por la cultura, esto es, que los intercambios que ahí se desarrollan se efectuasen de manera simbólica. También podemos esperar un mayor grado de globalización en el ámbito cultural que en cualquiera de los otros dos²⁴⁴.

Las teorías de la globalización ponen de relieve las tensiones y paradojas entre la interpretación simultánea y la diferenciación de las tendencias homogeneizadoras que caracterizan a estos intercambios. Estas tensiones se manifiestan en la institución museística. Muchos de los cambios y desarrollos producidos en el mundo de los museos a finales del siglo XX pueden ser considerados como distintas respuestas a la globalización.

La globalización, como tal, tiene consecuencias imponentes en la labor, la práctica y la praxis museológica e incluso en el futuro de los museos. En numerosos aspectos de su funcionamiento, los museos se encuentran atrapados entre dos fuerzas que actúan de forma diferente: a un lado, la homogeneización global en los modelos de préstamo, ideas, tecnologías y exposiciones itinerantes y, por otro, hacia un tipo de diferenciación en el que se establece un ambiente cada vez más competitivo y cada vez más internacionalizado, que depende del mercado²⁴⁵.

²⁴⁴ “Podemos esperar que a economia e a política se globalizem à medida que forem invadidas pela cultura, isto é, à medida que as trocas que aí se desenvolvem se efectuem simbolicamente. Também podemos esperar um maior grau de globalização no domínio cultural do que em qualquer um dos outros dois”. *Ibidem*.

²⁴⁵ MACDONALD, S. : *Ob. cit.*, p. 378.

7.2. LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL MUSEO

El museo se integra en un proceso de globalización asumido por la era posmoderna donde son reconocidas una serie de novedades respecto al mundo de la economía, la política y la cultura. Asimismo, el fenómeno de la globalización ha conducido a dos efectos en el ámbito museológico. En un extremo, la homogenización de modelos organizativos a través de la incorporación de instituciones en formas de redes y sistemas y, en el otro, la diversificación de los modelos “clásicos” de gestión y financiación mediante la configuración de formas híbridas y mixtas, para ser competentes en un mercado muy comercial. Al mismo tiempo, plantea otra relación entre la entidad y el territorio donde se asienta, a través de la reconfiguración de los sistemas museológicos nacionales en sus vertientes más locales como más internacionales.

En el marco del desarrollo organizacional se ha venido proponiendo toda una gama de modelos destinados a hacer frente a una sociedad sumamente compleja y a mejorar en definitiva el funcionamiento de las organizaciones. Todos los museos, desde los nacionales hasta los locales, se han visto obligados a introducir paulatinamente nuevos conceptos de índole organizativa y a someterse a todo un conjunto de cambios, a fin de responder a las cada vez mayores exigencias del mercado, a enfrentarse a las nuevas competencias culturales y, ante todo, a satisfacer a una sociedad global y de masas que demanda sus servicios.

Los tiempos actuales están marcados por el cambio como única alternativa viable que permite estar constantemente adaptados a las economías cada vez más competitivas y

globalizadas. El museo en su consideración como organización o agrupación social está dentro de este marco económico, desde el cual emerge con gran brío el concepto de *gestión del cambio* como el motor más novedoso del desarrollo organizativo:

En la actualidad, gestionar el cambio es uno de los grandes retos a los que se enfrentan no sólo las organizaciones, sino también los individuos que, por una parte, han de acompañar a las organizaciones en sus procesos de cambio, y por otra parte, deben ejercer la función de agentes del cambio cuya función consiste básicamente en poner en marcha y coordinar procesos de cambio e innovación dentro de las organizaciones. Llega un momento en que es necesario conceptualizar y sistematizar el concepto de gestión del cambio y considerar cuáles son las premisas necesarias para la introducción de un sistema de gestión del cambio dentro de las organizaciones²⁴⁶.

Un cambio, una mudanza o una transformación significa una reestructuración de las organizaciones y aunque suene extraño, los cambios son procesos lentos pero imprescindibles para dar respuestas a pequeñas necesidades imprevistas o urgentes, y más importante todavía, para estar siempre adaptado a las exigencias sociales de cada período histórico. La crisis de identidad del museo se produjo bajo graves limitaciones financieras en un momento de crisis económica mundial y donde el modelo de gestión de los servicios públicos fue cuestionado por la opinión pública. El origen

²⁴⁶ AMORÓS, A.: "Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas", *InWEnt-Capacity Building International*, núm. 15, 2005, p. 8.

del museo público europeo vinculado al Estado-nación había justificado durante algo más de dos siglos la ayuda y el patrocinio estatal para su mantenimiento y significación a lo largo de su historia.

Sin embargo, en el contexto de la globalización y la posmodernidad donde operan hoy día los museos ese mecenazgo ha empezado a cambiar de manera significativa primordialmente por dos causas. De un lado, las mudanzas en la economía, la cultura y la política que derivaron hacia debates y enfrentamientos entre la homogeneización y la diferenciación, entre lo global y lo local; y de otro, la crisis ideológica del propio museo que propició una falta de entendimiento entre el modelo a seguir por la institución principalmente de carácter público. En respuesta a estos enfrentamientos, la estructura de la organización museística comienza a modificarse en busca de una adaptación a un entorno más cambiante y rival, que lucha ante la estandarización de los productos y la ausencia de diferenciación institucional, como una buena medida para atraer no sólo al visitante sino también a los medios logísticos capitales para su buen funcionamiento.

Dentro del marco social actual hay tres aspectos que han afectado especialmente a los museos en su sentido de institución organizativa. En primer lugar, la reducción de los recursos monetarios; en segundo lugar, el incremento enorme de la complejidad de su funcionamiento interno; y, en tercer lugar, la competencia intercultural que engloba a todas aquellas instituciones destinadas al ocio y al consumo de masas, más allá de las organizaciones culturales. Para poder hacer frente con éxito a este nuevo entorno cambiante, la institución tiene que crear un sistema

de gestión adaptado al cambio, a los nuevos desafíos, a las nuevas variables y a las nuevas exigencias; es decir, manteniéndose institucionalmente estable pero adaptable. El paso de un entorno estabilizador, fijo e inmóvil de la modernidad a otro sumamente cambiante de la posmodernidad, marcado por la heterogeneidad - valor privilegiado de la diferencia- que dificulta el mantenimiento de la institución como organización estable en una sociedad envuelta por la globalización²⁴⁷.

El museo muestra una notable capacidad de adaptación que se refleja en el éxito de los procesos de modernización de los años ochenta del siglo pasado. La introducción de una lógica de gestión empresarial en los museos transformó profundamente su identidad organizativa, a través de una redefinición de su funcionamiento interno y donde fueron aplicados procedimientos y técnicas de naturaleza económica. El cambio organizativo en el interior del museo también retrató un novedoso formulario exterior mediante reformas museográficas y proyectos arquitectónicos de gran envergadura, con la intención de mejorar la imagen de la institución de cara al público; fortaleciendo la atracción de los visitantes como si de una auténtica empresa o negocio se tratara.

²⁴⁷ Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española, la *posmodernidad* está caracterizada por “su oposición al racionalismo y por su culto predominante de las formas, el individualismo y la falta de compromiso social”. Para José Teixeira, la posmodernidad señala una tendencia a la heterogeneización, en oposición a la homogeneización característica de la época moderna. La heterogeneidad posmoderna trae como valor privilegiado la diferencia y en consecuencia el desgaste de la figura de la institución como cosa estable. TEIXEIRA COELHO, J.: *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Barcelona, Gedisa, 2009, p. 249.

En opinión de Anne Gombault, los actores viven con dificultad esta transformación de un museo prácticamente sin cambios desde hace más de un siglo y atravesando una crisis de identidad organizativa latente. Esta crisis representa una etapa en la construcción de la identidad del museo. Ésta no es regresiva sino más bien beneficiosa porque permite la negociación y el aprendizaje de una nueva identidad organizativa²⁴⁸. Por ejemplo, la modernización del Musée du Louvre en el famoso proyecto del *Gran Louvre* ha conducido a un cambio en su sistema organizacional, que se manifestó también en una transformación exterior con el pirámide de Pei. Internamente, el resultado de la nueva entidad fue una estructura de dieciséis servicios con funciones diversas alrededor de siete departamentos, una fuerte especialización de las competencias y una reforma en su estatus jurídico. Un modelo de “nuevo museo” inspirado en la organización empresarial y que fue después imitado por otras instituciones museísticas nacionales de Europa, como el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, en Madrid.

La organización museística ha tenido que ser consciente de la necesidad de adquirir nuevos procedimientos y nuevas conductas para su continuidad exitosa, no en un sentido de rentabilidad económica, sino como un servicio prestado a la comunidad social. En ese proceso, la búsqueda y la experimentación de las nuevas herramientas puede ocasionar fracasos e incluso problemas hasta que la institución misma consigue -a través de la práctica diaria- adoptar definitivamente aquellos elementos, técnicas, valores y

²⁴⁸ GOMBAULT, A.: “La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre”, *Lavoisier, Revue française de gestion*, núm. 142, 2003, p. 191.

conductas que le son beneficiosas e idóneas en su forma habitual de actuar.



Musée du Louvre de París. Vista de la pirámide de cristal de Pei

Ante esta situación de cambio permanente, el organismo está condicionado a innovar y, por tanto, a mudar o alterar su tradicional y clásica identidad; introduciendo para ello novedades en sus estructuras. La chispa que hace especial este momento en la historia del museo es un cambio en los esquemas estructurales de la institución; una nueva generación de museo público -motivado por un tiempo de crisis- dentro de un fuerte proceso dinámico de acelerada espiral de innovación y cambio estructural. Una especie de autoconciencia hegeliana en la historia del museo, cuyo

dinamismo interno permite a la institución autoconocerse y, así, enriquecerse²⁴⁹:

Las organizaciones, ya sean administraciones públicas como una alcaldía de un municipio o una dirección de un ministerio, una empresa privada, u organizaciones de voluntarios, son sistemas dinámicos abiertos que cumplen una función y justifican con ella su razón de ser, toman recursos del medio ambiente y aportan productos al exterior. Se habla de un sistema complejo porque las relaciones entre los elementos y con el entorno son dinámicas²⁵⁰.

Desde esta perspectiva, la práctica del “aprendizaje organizacional” favorece²⁵¹:

- Un modelo de gestión más participativo.
- La adaptación al cambio de la organización.
- Una ampliación de los campos de acción de los individuos y departamentos.
- La selección y desarrollo de personal.
- La vinculación del aprendizaje formal e informal.

²⁴⁹ Friedrich Hegel analizó la historia de la filosofía como una progresión en la que cada movimiento surgía como solución a las contradicciones inherentes del suceso anterior.

²⁵⁰ ZIMMERMAN, A.: *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*, Quito, Abya-Yala, 1998, p. 42.

²⁵¹ AMORÓS, A.: Ob. cit., p. 23.

- Un incremento de las posibilidades de interacción y comunicación, dentro de los grupos, entre los grupos y entre las organizaciones.

El cambio organizacional -definido de un modo general- es “cualquier modificación sustancial en alguna parte de la organización”. El destinatario de la medida puede abarcar desde un individuo hasta el medio ambiente de la organización y entre los tipos de intervención pueden ir desde simples competencias, conductas y actividades hasta cambios en estructuras, procesos y normas²⁵². Los cambios que se producen en el museo son esenciales para su adaptabilidad en el entorno, pero a su vez estas mudanzas en la organización repercuten en el medio ambiente, al configurar modelos de organización a nivel de macro-estructuras con diversas formas, amén de las relaciones entre instituciones que son conocidas con los nombres de *redes* y *sistemas*.

De una manera u otra otorgan una nueva concepción a la *organización museo*, que va a afectar a los convencionales sistemas museológicos asentados en los fundamentos estructurales del “clásico” museo moderno; modificándose, por tanto, el panorama museístico a escala internacional. Las iniciativas de cambio están centradas básicamente en procesos de alianzas, deslocalización de unidades operativas y estrategias de trabajo en cadena, que van a afectar al tradicional modelo organizativo del museo.

La acción de cambiar la organización es una intervención en un sistema dinámico. Básicamente se trata de configurar de forma más o menos racional y funcional las relaciones o interfaces entre

²⁵² Ídem, p. 25.

individuos, equipos, conocimiento y tecnología, que están dirigidas hacia un fin común en beneficio de la institución: “para ello se establecen tareas, funciones y normas dentro y entre las organizaciones, se trazan sus límites, se coordinan y se reparten: así, reduciendo la complejidad de la realidad, se marcan fronteras con el exterior”²⁵³. Con un orden simple, la organización se circunscribe en el complejo mundo que la rodea. La organización intenta limitar su propia complejidad mediante la introducción de un orden racional en su sistema.

7.3. EL MUSEO ENTRE CULTURA, IDENTIDAD Y TERRITORIO

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 y objetivo estudiado por la geografía física y representado (o representable) cartográficamente. El territorio así evocado está lejos de ser un espacio “virgen”, indiferenciado y “neutral” que sólo sirve de escenario para la acción social o de “contenedor” de la vida social y cultural. Se trata siempre de un espacio valorizado sea instrumentalmente (bajo el aspecto ecológico, económico o geopolítico), sea culturalmente (bajo el ángulo simbólico-expresivo). Frecuentemente, esta “valorización” no se reduce a una apreciación meramente subjetiva o contemplativa,

²⁵³ ZIMMERMAN, A.: Ob. cit., p. 42.

sino que adquiere el sentido activo de una intervención sobre el territorio para mejorarlo, transformarlo y enriquecerlo²⁵⁴.

El territorio así caracterizado puede considerarse en diferentes escalas que se extienden entre lo local y lo nacional, e incluso lo supranacional, pasando por niveles intermedios como el regional o el provincial. La escala local es la que normalmente corresponde a las micro-sociedades municipales centradas alrededor de una pequeña población. El territorio nacional es el que corresponde a la escala propia y a las dimensiones de un determinado Estado-nación. El nivel regional parte del carácter extremadamente elusivo de la noción de región. Por lo general, el vocablo suele reservarse para designar unidades territoriales que constituyen subconjuntos dentro del ámbito de un Estado. Pero la región no debe ser pensada como un dato *a priori*, sino como “un constructo fundado en los más diversos criterios: geográfico, económico, político-administrativo, histórico-cultural...”²⁵⁵.

Las reconfiguraciones geográficas han sido centrales en la transformación económica y cultural contemporánea. La reestructuración internacional de las economías capitalistas, asociado con la reforma del papel del Estado-nación, son la causa de los cambios geográficos. La reorganización del orden económico internacional ha modificado también la naturaleza y el papel de las ciudades, dando lugar a directos enfrentamientos con las corporaciones transnacionales y estimulando la competencia

²⁵⁴ GIMÉNEZ, G.: “Territorio y cultura”, *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, vol. II, núm. 4, 1996, pp. 10-11.

²⁵⁵ Ídem, pp. 11-12.

mundial entre ciudades por ganar el favor de las empresas. Además, se ha producido una consolidación de los bloques supra-nacionales tales como la Unión Europea y una nueva relevancia de los territorios sub-nacionales, tanto de las regiones como de las localidades²⁵⁶:

La globalización, una de cuyas expresiones es la estandarización y homogeneización cultural, está provocando un efecto de reacción que otorga un nuevo papel a la cultura vinculada al territorio, que incorpora la función ideológica de soporte de identidades colectivas, restableciendo -como auténtica argamasa social- los vínculos comunitarios. De aquí arrancan además dos de los grandes debates de nuestro tiempo: el debate multicultural, es decir, la aceptación de la diferencia y la delimitación de lo inaceptable, y el debate de las patologías identitarias nacionalistas. La globalización y sus epifenómenos se han introducido así en las políticas culturales²⁵⁷.

Como apunta Kevin Robins, hay quienes sostienen que la vieja y rígida hegemonía de las culturas nacionales está siendo erosionada desde abajo por el florecimiento de las culturas locales y regionales. Los tiempos modernos se caracterizan -según se sugiere- por un proceso de descentralización cultural y por el

²⁵⁶ ROBINS, K.: "Tradition and Translation. National Culture in its Global Context", en D. Boswell y J. Evans (eds.): *Representing the Nation. A Reader Histories, Heritage and Museums*, London, Routledge, 1999, p. 17.

²⁵⁷ HERNÁNDEZ PÉREZ, P.: "La política cultural en la Región de Murcia: retrasos comparativos y nueva dimensión estratégica", en J.A. Sánchez y J.A. Gómez (coords.): *Práctica artística y políticas culturales. Algunas propuestas desde la universidad*, Murcia, Universidad de Murcia, 2003, p. 134.

resurgimiento repentino de las tradiciones atadas al lugar, las lenguas y las formas de vida²⁵⁸.

Muchos son los intrincados senderos de la diferencia y la descentralización en este mundo presumiblemente global, gobernado por el fundamentalismo del mercado y la competencia. La cultura constituye un campo de tensiones postguerra fría. Como aspecto principal de las luchas y negociaciones implícitas, el proceso de globalización-diferenciación supone una intrincada, conflictiva articulación de fuerzas más que una dialéctica dual. Entraña contaminaciones, mezclas y contradicciones hacia muchos lados²⁵⁹.

Dentro de toda esta dialéctica, la metamorfosis en la interacción entre territorio, cultura e identidad se traslada al museo. En el espacio museológico interactúan las señas de la identidad, la cultura y el territorio, pues el museo -como cualquier otro sistema- emerge de las relaciones entre elementos ya sean más o menos intensas o flojas, conflictivas o en armonía. Al producirse una alteración de los elementos en el sistema macro -a escala mundial/universal-, se impulsan también modificaciones que afectan al micro-sistema del museo, repercutiendo en el espacio donde de forma permanente se asienta. Los efectos de la relación de las instituciones museísticas con el territorio son económicos,

²⁵⁸ “There are those who argue that the old and rigid hegemony of national cultures is now being eroded from below by burgeoning local and regional cultures. Modern times are characterized, it is suggested, by a process of cultural decentralization and by the sudden resurgence of place-bound traditions, languages and ways of life”. ROBINS, K.: Ob. cit., p. 24.

²⁵⁹ MOSQUERA, G.: Ob. cit, p. 19.

urbanísticos y, aunque a veces se llegue a ignorar, tiene importantes consecuencias y repercusiones sociales. Los procesos de descentralización, primero, y los procesos de deslocalización, después, son los grandes protagonistas en el mundo de la globalización respecto a las transformaciones geográficas y a las consiguientes reestructuraciones de los espacios y escalas que organizan el territorio mundo.

Los procesos de descentralización enfocados a una mejora de la administración pública, mediante la transferencia de competencias del Estado a otros organismos, ocasionaron la entrada de nuevos agentes en la participación de la gestión de los servicios públicos. La descentralización y la desconcentración han tenido su paralelismo en los procesos de deslocalización efectuados por el traslado de producciones industriales de una región a otra o de un país a otro, normalmente buscando menores costes empresariales²⁶⁰. Los avances tecnológicos y las redes de comunicación han facilitado otras relaciones en el trabajo y en la producción de mercancías, permitiendo que poco a poco se diluyera la relación entre las organizaciones productivas y su entorno espacial. Al mismo tiempo, reposicionó los parámetros de identidad entre los grupos y los actores sociales como de los espacios territoriales donde se inscribieron sus prácticas, una vez que fue roto el antiguo vínculo entre sistema y ambiente.

²⁶⁰ El término *deslocalizar* es una entrada nueva que aparece como avance en la vigésima tercera edición del *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*.

Nace así un organismo denominado como *empresa global*, que opera como si el mundo o las grandes regiones de éste fueran una sola entidad: ella vende el mismo producto de la misma manera en cualquier lugar. La competición se vuelve global cuando los principales proveedores de un determinado mercado mundial aplican un enfoque integrado a ese mercado. Ellos ya no administran cada uno de los mercados nacionales como unidades autónomas, sino que organizan sus actividades a lo largo de la cadena de valor con el fin de obtener los máximos beneficios de sus operaciones en el mundo entero²⁶¹.

La gente reconoce las franquicias y las empresas en cadena de sus cosméticos, comida rápida o de su marca de ropa preferida porque vayan donde vayan encuentran alguno de estos establecimientos repetidos lugar tras lugar. Por igual está sucediendo con los museos, cada vez aparecen más sucursales y sedes en grandes ciudades o en sitios lejanos de los habituales intercambios culturales como el proyecto del Louvre en Abu Dabi. En el modelo de expansión global, las franquicias y sucursales son una repetición de estereotipos organizativos reconocidos por una imagen de marca que, introducidos en el mundo empresarial, pasan a ser un modelo a imitar por aquellas entidades museológicas con una capacidad de apertura hacia las fuerzas del mercado más competitivo.

²⁶¹ SYKES, J.: "As vantagens competitivas numa escala global" en R. Stacey (ed.): *Pensamento estratégico e gestão de mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1998, p. 222.

La Solomon R. Guggenheim Foundation inicia en 1988 este acercamiento del museo a las grandes *corporations* o multinacionales con la construcción de una red o *network* de museos que va a ser extendida por todo el planeta. En 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 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 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 y ésta se ensalza como su seña de reconocimiento²⁶².

Con esta ideología, la franquicia de museos con el nombre *Guggenheim* se convirtió en el primer modelo museológico de expansión global. Por ejemplo, su sede en Bilbao tuvo importantes consecuencias para el panorama europeo y marcó un punto de inflexión en la historia de los museos españoles. El Guggenheim de Bilbao es todavía hoy el único museo transnacional del país, nacido

²⁶² “Nella logica dell’ economia di scala, la crescita del numero di sedi aumento lo spazion per la rotazione delle mostre temporanee e dell’ esposizione di opere conservate nei depositi; la centralizzazione del lavoro scientifico riduce il costo del personale intellettuale; diminuiscono inoltre le spese per i prestiti e le assicurazioni con il conseguente aumento di redditività. L’ operazione sarà completata da una potente strategia di comunicazione chee diffonde nel mondo l’ immagine del museo attraverso un’ architettura spettacolare, sua sigladi riconoscimento”. RIBALDI, C.: *Il nuovo museo. Origini e percorsi*, Milano, Il Saggiatore, 2005, p. 30.

de un particular consorcio mixto que unió distintas entidades públicas del País Vasco con la fundación privada norteamericana. La alianza supuso un salto cuantitativo en la creación de museos dedicados al arte contemporáneo en España, formulando un auténtico *network* de museos y centros de arte contemporáneo - aunque sin serlo en verdad- por todo el territorio peninsular.



Vista de la entrada principal del Museo Guggenheim de Bilbao

La personalidad de este tipo de empresas con afán multinacional se impuso como forma de gestión en algunos de los museos reconocidos mundialmente, con la finalidad de mover sus colecciones para dar rentabilidad a las instituciones que serían amparadas bajo una misma “marca” de museo. Los grandes museos nacionales de Europa comienza en el siglo XXI a crear sus

propias redes de expansión como las iniciativas del Centro Georges Pompidou en Metz y el Musée du Louvre en Lens. Entre este selecto grupo se encuentran las instituciones denominadas por Bruno Frey como *museos estrella*, “porque gozan de una situación especial que los coloca aparte de todos los demás”. Los museos estrella son unos pocos museos de arte, los más famosos del mundo y, especialmente los de pintura, que se caracterizan por cinco rasgos²⁶³:

1. Obligatorios para los turistas.
2. Frecuentados por un gran número de visitantes y son ahora parte esencial del turismo de masas.
3. Tienen “cuadros mundialmente famosos de pintores mundialmente famosos”.
4. Poseen un tipo determinado de “arquitectura innovadora”, que hace del propio edificio un elemento artístico famoso en todo el mundo.
5. Pueden “comercializarse” interna o externamente.

Los museos estrella pueden explorar al máximo las economías de escala con el fin de llegar a un gran número de personas. Estas entidades son susceptibles de generar ingresos propios obtenidos de las librerías y los restaurantes e incluso pueden acceder con éxito a fuentes alternativas de financiación.

²⁶³ Los museos estrella participan de forma distinta de estas cinco características. Idealmente muestran las cinco y el Musée du Louvre es un buen ejemplo de ello. FREY, B.: *La economía del arte*, Barcelona, La Caixa, Servicio de Estudios, 2000, pp. 65-69.

Además, han comenzado a ampliarse creando redes de museos: “la Tate Gallery de Londres ha creado museos satélite en Liverpool y St. Ives, y el Prado ha comenzado a prestar más o menos un tercio de sus tesoros a otros museos de provincias”²⁶⁴. Los museos que llegan a ser museos *super-stars* se encuentran en una nueva situación competitiva y su punto de comparación pasa de ser los otros museos de la misma ciudad o región a ser los otros museos estrella; pero tienen que hacer grandes esfuerzos para mantenerse en esta categoría, por ello se lanzan a un frenesí de actividades.



Fachada principal de la Tate Gallery de Londres

Frey aplica la teoría de la gestión para analizar las consecuencias de estos “estrellatos” en la política de los museos.

²⁶⁴ Ídem, p. 73.

Primero, en cuanto a la orientación estratégica, serán las actividades directamente encaminadas a satisfacer las demandas de los visitantes las que deban desempeñar un papel predominante dentro de estas instituciones. Segundo, al igual que en otras organizaciones productivas, la gestión del personal afecta a grandes áreas de estos museos. Y, tercero, una decisión crucial dentro de la política de los museos estrella es la que se refiere a su organización estructural y administrativa. En Europa, sobre todo, donde la mayor parte de los museos pertenecen a la administración pública, su grado de centralización es el mismo que el de la burocracia del Estado en general:

Es difícil, por no decir, imposible, coordinar de manera eficaz las clásicas funciones de un museo, con el mantenimiento de los edificios o las entradas en taquilla desde un departamento ministerial. Sería más adecuado para estos museos contar con una organización distribuida no por funciones sino por procesos, para así minimizar las coincidencias de actividad dentro de la organización²⁶⁵.

Jean-Michel Tobelem, por su parte, incluye los museos estrella de Frey en una clasificación propia al examinar la posibilidad de considerar a los museos como “*organisations culturelles de marché*” (OCM). Las organizaciones culturales de mercado, aunque comparten algunas similitudes con los museos *super-stars*, son por definición un número muy reducido de instituciones en el mundo que se caracterizan por la dependencia del museo hacia el mercado y que puede aludir a un museo cuya audiencia no sea

²⁶⁵ Ídem, p. 77.

necesariamente internacional, sino más bien regional²⁶⁶. Entre las OCM se encuentran los “musées *globaux*”, como el Hermitage y el Guggenheim; las grandes instalaciones de ocio cultural (*grands équipements de loisir culturele* -GELC-) como el Mémorial de Caen en Normandía o el Aquarium Nausiacca de Boulogne-sur-Mer; los equipamientos de elevada frecuentación de visitantes, como el Ecomusée d’Alsace y los grandes complejos museográficos, como el museo de Nueva Zelanda Te Papa Tongawera²⁶⁷.

7.4. REDES Y SISTEMAS DE MUSEOS: DEFINICIÓN Y CONFIGURACIÓN

La identificación de la cultura se ha dispuesto en las civilizaciones como un vínculo histórico-territorial, que emana de la relación entre el espacio y el tiempo. La descentralización redefinió la noción política y territorial del Estado-nación, al configurar nuevas entidades administrativas en el territorio. Pero los fenómenos de la globalización y la mundialización han llevado a superar los territorios nacionales, construyendo otras formas de organización “territorial” que llegan a sobrepasar los continentes y los territorios físicamente

²⁶⁶ “Bien que partageant certains points communs avec les musées «super-stars», qui ne concernent par définition qu’un très petit nombre d’établissements dans le monde, les OCM se caractérisent par la dépendance du musée à l’égard du marché, ce qui peut concerner un musée dont l’audience n’est pas nécessairement internationale, mais davantage régionales”. TOBELEM, J.-M.: *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2007, p. 287.

²⁶⁷ Ídem, p. 288.

reconocibles, rompiendo límites territoriales para conectar, unir y acortar distancias en el globo terráqueo.

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 (por ejemplo, con las demás instituciones culturales, fundaciones, medios de comunicación y empresas). Al hacerlo, desafían y restablecer las relaciones entre la cultura, identidad y nación. Así, el museo también se convierte en el lugar de las guerras de cultura y las crisis culturales que registran los cambios en la economía mundial, la política y los medios de comunicación²⁶⁸.

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 cada nación y la distribución o repartición territorial de las entidades museísticas depende en gran parte de la trayectoria histórica de cada país. En el continente europeo, primero se reafirmaron las

²⁶⁸ "Increasingly, museums operate both «inside», their own global networks of material exchange and collaboration, and «outside», the historically circumscribed boundaries of social and cultural production (for example, with the other cultural institutions, foundations, the media, and corporations). In doing so, they challenge and re-map relations between culture, identity, and nation. Thus, the museum also becomes the site of culture wars and cultural crises which register shifts in global economics, politics, and the media". RECTANUS, M.W.: "Globalization: Incorporating the Museum", en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, p. 382.

capitales de los estados por una ideología nacida del nacionalismo que surgió junto con el concepto de *nación* a finales del siglo XVIII.

Sin embargo, los procesos de descentralización administrativa en plena democracia favorecieron la reafirmación de las identidades locales y regionales, gracias al aumento del poder político regional y local. En estas circunstancias, la implantación de los museos en el territorio apareció unido al papel político de la administración pública en todas sus esferas y vertientes, desde el poder más localista al poder supremo estatal. La creación de instituciones museísticas se realizó 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 identificación con el territorio y su limitación geopolítica y, por tanto, administrativa. En síntesis, una reafirmación de la identidad política del museo en función del peso y el tipo de poder de sus promotores, mecenas e impulsores públicos.

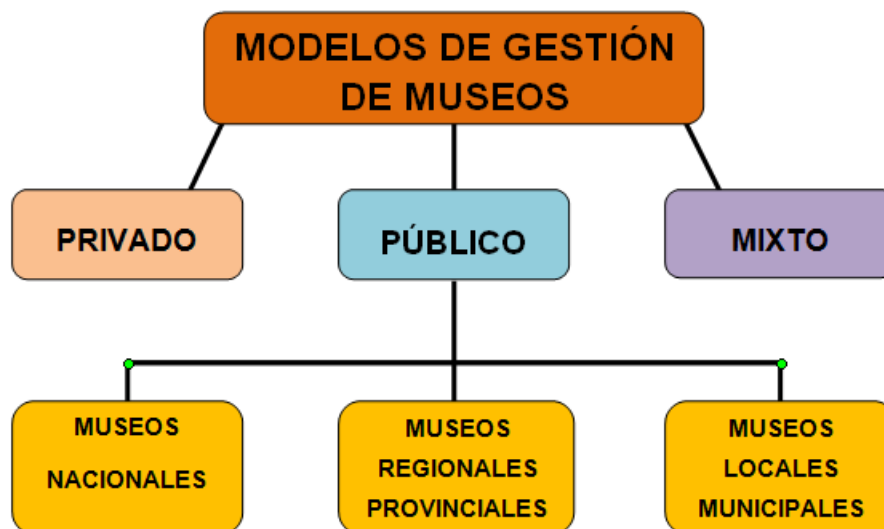
Con los procesos de deslocalización y mundialización, los sistemas museológicos nacionales -producto de la descentralización cultural de los años setenta- se han visto alterados a través de la modificación de sus estructuras organizativas tradicionales, respondiendo a las reconfiguraciones geográficas producidas en su realidad histórica actual. Esta respuesta da 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. Éstos son algunos de los nuevos condicionantes a los que ha tenido que hacer frente y adaptarse los sistemas

museológicos nacionales de los países del sur de Europa. El sistema museológico nacional, en su concepción como macro-organización, agrupa a todo el conjunto de museos institucionalizados dentro de un mismo país con independencia del tipo de propiedad y tutela de las entidades, ya sean entidades públicas, privadas o mixtas.

Para la reorganización de los museos, J. Mark Schuster 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 funcionamiento”²⁶⁹. Las reformas llevadas a cabo en términos de organización estructural de los museos inciden en el proceso de hibridación, que quiebra las pautas convencionales de división pública/privada de la tradicional acción museológica y transforma a los museos en *híbridos organizacionales*: “las categorías de *público* y *privado* son progresivamente menos útiles para captar la variedad de estructuras organizativas organizacionales de los museos”²⁷⁰. La estructura organizativa del museo moderno ha empezado a modificarse a través de los procesos de descentralización, desestatización y privatización, entre otros, que están rompiendo con los modelos de gestión denominados como *puros* y que corresponden a la clásica división de museos públicos, privados y de tutela mixta.

²⁶⁹ SCHUSTER, J.M.: “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*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, p. 105.

²⁷⁰ Ídem, p. 99.



Los tradicionales modelos de gestión de museos

En consecuencia se producen varias novedades, ya que los sistemas de museos alteran sus estructuras tradicionales originarias del modelo de museo moderno. Las grandes instituciones museísticas, especialmente en Europa denominadas *nacionales* van a continuar a la cabeza de los sistemas museológicos de los países del viejo continente. 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 nacional; emblema del país por la riqueza de sus colecciones frente a otro tipo de connotaciones culturales, patrimoniales e identitarias de los museos regionales y locales. Sin embargo, aparecen con fuerza en escena la esfera subnacional, formada por los niveles local y regional, y, en una escala muy superior -que pretende aunar y reconciliar todos los museos en el mismo sistema mundo- surge el ámbito supranacional. En conjunto, se producen nuevas identidades organizativas en el museo posmoderno y a cada escala territorial o

geográfica le corresponde un modelo de organización museística distinta, que refuerza o rompe el vínculo entre museo y territorio.



Esquema de los cambios producidos en los sistemas museológicos

Las redes de museos están dominando, desde los años noventa del siglo pasado, los sistemas museológicos de Europa. El término *red* asociado a las nuevas tecnologías y medios de comunicación con el descubrimiento de internet a la cabeza, han dado paso a un uso predominante en el área 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 entorno al patrimonio cultural es imprescindible tender a enmarcar cualquier propuesta en el concepto de red o, lo que es lo mismo, de sistema²⁷¹.

La red como el sistema tienen en común que son formas de agrupación organizativas 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, el término *sistema* se aplicaba mayoritariamente a contextos formales e institucionales, mientras que el término *red* se utilizaba en contextos asociativos, informales y regionales²⁷². Por ejemplo, en las ordenaciones museísticas españolas, el término *red* suele colisionar con el de *sistema*, pues ambos coexisten y hasta se confunden, siendo utilizados a veces de forma indiscriminada y subsidiaria²⁷³.

La red se dispone horizontalmente, o, al menos, permite la conexión de sus diferentes nodos o sujetos en términos de igualdad,

²⁷¹ TARRATS BOU, F.: “Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes”, *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, p. 139.

²⁷² CAMACHO, C.: “Red Portuguesa de Museos (2000-2010): concepto, programa, resultados y perspectivas”, *Redes de Museos en Iberoamérica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas en el espacio iberoamericano*, p. 58. <http://www.mcu.es/museos/IN/Publicaciones.html>.

²⁷³ GRAU LOBO, L.: “Redes de museos: un ensayo de supervivencia”, *Revista Museo. Asociación de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, p. 19.

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:

Ambas comparten la existencia de protocolos o normas de actuación conjunta, pero mientras que en el sistema éstos estarían decididos e impuestos, en la segunda son fruto del acuerdo y el compromiso y son susceptibles de asumir los cambios que éste imponga, a causa de una nueva configuración u otras alteraciones²⁷⁴.

Estas dos estructuras -red y sistema- aparecen como dos clases diferenciadas de organización: el sistema, dotado de un límite y de un propósito concebido *a priori* y la red, dotada de una frontera alterable y de una finalidad concebida parcialmente en la génesis y precisada en el transcurso de su funcionamiento. En cuanto al sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interdependientes expresamente escogidos con el fin de responder a una finalidad global. La red aparece como un conjunto de elementos (nodos y conexiones) “en construcción” cuya finalidad, aunque mantenida globalmente, puede acoger sucesivas alternaciones puntuales o rectificaciones eventuales²⁷⁵. Por tanto, la

²⁷⁴ Ídem, pp. 19-20.

²⁷⁵ “O sistema, dotado de uma fronteira e de uma finalidade concebidas à priori; a rede, dotada de uma fronteira de uma alterável e de uma finalidade concebida parcialmente aquando da sue génese e precisada no decurso de seu

red integra en su propia dinámica la adjudicación de nuevos componentes y también revaluando los más antiguos mediante modificaciones de ciertos nodos e interconexiones, a través de relecturas de las 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 ellos son susceptibles de generar, tanto en el interior como en el exterior de la estructura considerada²⁷⁶.

La palabra latina *rete*, *retis* aparece ligada al aparejo hecho de hilos trabados en forma de mallas. Otra aceptación generalizada hace referencia a un conjunto de elementos organizados para un determinado fin²⁷⁷. Los objetivos de una red de museos se orientan principalmente hacia las instituciones 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,

funcionamiento. Enquanto o sistema poder ser assim sumariamente definido como um conjunto de elementos interdependentes expressamente escolhidos com o fim de responder a uma finalidade global. A rede aparece como um conjunto de elementos (nós e conexões) «em construção», cuja finalidade, embora mantida globalmente, pode acolher sucessivas alterações pontuais ou eventuais rectificações”. LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, M.O., y H. CAMPAGNOLO: “O conceito de *Rede*: incidências sobre enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas”, *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2002, pp. 26-27.

²⁷⁶ Ídem, p. 27.

²⁷⁷ *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*.

el crecimiento de la propia red. 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 componen²⁷⁸. La comunicación es el principal elemento que define cualquier red de museos. En teoría, la red 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 de un sistema en red²⁷⁹.

Giovanni Pinna advierte que la mayoría de agrupaciones de museos que son denominadas como *red museística* más bien constituyen un *sistema de museos*, puesto que consisten en una organización de colaboraciones en 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-²⁸⁰.

²⁷⁸ PINNA, G.: “Redes y sistemas museísticos”,

<http://gionanni.pinna.info/sistemas.html> (consulta: 17 de enero de 2010), s/p.

²⁷⁹ Entrevista a Clara Frayão Camacho -subdirectora del Instituto dos Museus e da Conservação del Ministério da Cultura de Portugal (2005-2009)-. Lisboa, 12 de mayo de 2011.

²⁸⁰ PINNA, G.: “Redes y sistemas museísticos”, Ob. cit., s/p.

En este ambiente de metamorfosis museológica, las experiencias de redes y sistemas de museos ofrecen multitud de propuestas para la supervivencia de la institución -en un sentido ambivalente-, que circula entre dos extremos opuestos en cuanto a la finalidad de su configuración y a nivel de macro estructura. 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, con un 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. Al mismo tiempo, las redes y sistemas pueden ser territoriales o temáticas o una combinación de ambas, en función de cuál sea el objetivo o el concepto que fundamente su conexión.

Estas alianzas, aunque pueden caracterizarse de distintos modos, en esencia son un acto de cooperación; una manera de obrar y trabajar conjuntamente para el museo como institución cultural, 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 de museos reside en su potencial como cooperación de 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 sitúa fuera y dentro de las fronteras y límites territoriales. En particular, Portugal presenta desde hace dos décadas un sistema

que reúne en una misma macroestructura toda su realidad museológica, la Rede Portuguesa de Museus. Por el contrario, en España conviven actualmente dos estructuras museísticas de carácter nacional: la Red Estatal de Museos y la Red de Museos de España. El siguiente capítulo pretende ser una aproximación al panorama museológico y a la configuración de redes y sistemas en la Península Ibérica.

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO VIII

LOS SISTEMAS MUSEOLÓGICOS NACIONALES: EL PANORAMA DE LOS MUSEOS EN LA PENÍNSULA IBÉRICA

8.1. EL PANORAMA DE LOS MUSEOS EN PORTUGAL: LOS AÑOS OCHENTA Y NOVENTA

La modernización del panorama museológico portugués, al igual que ocurrió en España, tuvo su origen con la implantación del Estado democrático, tras un intenso movimiento revolucionario, el 25 de abril de 1974. A partir de este acontecimiento, Portugal presentó un período de gran esplendor cultural donde se multiplicaron las iniciativas de ámbito local y regional, en busca de una mayor descentralización y democratización de las instituciones y programas culturales. Los museos del país comenzaron a estar destinados -como nunca antes lo habían hecho- al servicio de la ciudadanía, mediante un conjunto de acciones de importancia vital que van a suponer grandes transformaciones en todo el contexto de la museología portuguesa; poniéndose incluso como referente europeo en lo que respecta a ciertas medidas aplicadas, en cuanto a política y gestión se refiere, desde este nuevo período histórico del país.

En 1965 se publicó el *Regulamento Geral dos Museus de Arte, História e Arqueologia* donde fueron introducidas algunas ideas innovadoras en el campo museológico²⁸¹. Se propuso un concepto de museo como centro activo de divulgación cultural, el uso de nuevos criterios museográficos basados en la selección de piezas, la implantación de estrategias de captación de público y de acciones pedagógicas eficientes, la aproximación entre museos y escuelas, y

²⁸¹ Este reglamento corresponde al Decreto-Lei n.º 46.758, de 18 de Dezembro de 1965.

la institución de un curso de conservador de museos²⁸². Además, el 17 de septiembre de ese mismo año también fue creada la Associação Portuguesa de Museologia -APOM-, con una vocación científica en el campo de la museología, la protección del patrimonio y materias afines.

Los nuevos planteamientos culturales se retrataron en los museos mediante una fuerte animación cultural y educativa, que buscó constituir centros activos y dinamizadores para una sociedad inmersa en un proceso de cambio y con el anhelo de alcanzar la estabilidad política. El objetivo de la acción didáctica y de servicio social estuvo presente tanto en los viejos equipamientos museísticos como en aquellos nuevos museos que fueron surgiendo; participando en ambos casos en la reestructuración y el nacimiento de una nueva “entidad” de museo portugués, en lo que respecta a una nueva ideología y filosofía de museo en clara sintonía con los ideales difundidos por la Nueva Museología.

Sin embargo, a pesar de estos avances museológicos, ni la cultura ni los museos fueron una prioridad para el recién llegado gobierno, mucho más interesado en resolver las cuestiones relacionadas con la consolidación de la democracia y la política general del país como era lógico. Unos hechos que se manifestaron en una política cultural incoherente con sucesivos cambios en el modelo de gestión de la cultura. En los primeros años posrevolucionarios se desarrollaron algunos programas culturales,

²⁸² RAMOS, P. (1993): “Breve história do museu em Portugal”, en B. Rocha-Trindade (coord.): *Iniciação á Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993, pp. 57-58.

la mayoría más bien contradictorios y sin ninguna relación entre sí. Esta actuación ha sido justificada no sólo por la inestabilidad política y por las diferentes visiones de los sucesivos gobiernos, sino también por la existencia de diferencias programáticas irreconciliables entre los principales actores²⁸³.

En este contexto y gracias al patrocinio de la Unesco, el Estado portugués solicitó un estudio sobre los museos regionales y locales. El primer objetivo de este estudio era mejorar la coordinación entre las instituciones existentes -aspecto que será característico del ámbito museológico de este país-; en segundo lugar, la descentralización del sector; y, finalmente, la creación de un nuevo tipo de museo que tuviese una mayor participación popular. Estos informes permitieron descubrir los principales problemas relacionados con cuestiones básicas acerca de la gestión de las colecciones y de la función comunicativa del museo²⁸⁴.

A partir de 1978, renació una política cultural de corte nacionalista y con una potente relación de identidad portuguesa, que se manifestó en una intensa dedicación por preservar el patrimonio histórico y el desarrollo de una acción museológica destinada a la

²⁸³ “Esta actuação tem sido justificada não só pela instabilidades política e pelas diferentes visões dos sucessivos governos, mas também pela existência de diferenças programáticas irreconciliáveis entre os principais actores”. SEMEDO, A.: “Estratégias museológicas e consensos gerais”, en M. Britto y J.M. Hidalgo Cuñarro (coords.): *Museos do Eixo Atlântico/Museus do Eixo Atlântico*, 2004, p.7, www.eixoatlantico.com/_eixo_2009/subido/publicaciones/.../06-museos.pdf.

²⁸⁴ “O primeiro objectivo desse estudo era o melhoramento da coordenação entre os museus existentes; em segundo lugar, a descentralização do sector; e, finalmente, a criação de um novo tipo de museu que tivesse uma maior participação popular”. *Ibidem*.

creación y reaperturas de museos de carácter nacional, con claros testimonios como el Museu Nacional de Arqueologia (1980), el Museu Nacional do Teatro (1982) y el Museu Nacional de Arte Antiga (1983), todos ellos situados en su capital. No obstante, la entrada de Portugal en la Unión Europea -derivada de un ciclo de crecimiento económico- también se reflejó en un cambio social que fue despertando una identidad local y una valoración por el patrimonio más “localista”, como dieron testimonio la incipiente aparición de museos municipales por todo el territorio nacional.

Al mismo tiempo, la Direcção-Geral do Património Cultural fue asumiendo un mayor número de competencias y de monumentos; desde archivos, bibliotecas, museos, palacios, galerías de arte moderno hasta la arqueología, la etnología, las artes visuales, la conservación y la restauración. Esta absorción “heroica” de responsabilidades derivó en la fundación del Instituto Português de Património Cultural²⁸⁵. En suma, el panorama museológico portugués de los años ochenta estuvo dominado por la aparición de una política cultural nacional y, por otro, la manifestación de los municipios mediante la creación de sus propios museos. Estas dos realidades que convivieron en armonía van a caracterizar el panorama museológico contemporáneo portugués. Además, la década de los ochenta fue crucial para la historia de los museos de Portugal por tres iniciativas bastante importantes:

- Primero, la aprobación de una reestructuración de los servicios y de los perfiles del personal de los museos

²⁸⁵ El Instituto Português de Património Cultural fue fundado mediante el Decreto-Lei n.º 34/80, de 2 de Agosto.

dependientes de la Direcção General do Património Cultural. En el texto legal se afirmó que debido al creciente desarrollo de los museos -aunque todavía muy por debajo del nivel deseable, pero con cambios muy significativos en las relaciones con el público- y teniendo en cuenta las discrepancias observadas entre las habilidades requeridas por los técnicos de los museos, se consideró ineficaz en muchos aspectos la anterior disposición legal de 1965 y se procedió a la revisión urgente de la situación de todo el personal de los museos²⁸⁶.

- Segundo, la creación de la primera cartera ministerial de cultura en Portugal en 1983. Hasta 1976, la ejecución de la política cultural del gobierno estaba generalmente a cargo de educación. Ese mismo año se crea la Secretaria de Estado da Cultura (SEC), un organismo autónomo con directa dependencia de la Presidencia do Conselho de Ministros. Con la entrada de un nuevo gobierno, la SEC fue convertida en Ministério da Cultura, pero hasta 1995 no se consolida definitivamente y de manera estable su situación ministerial al ser alternada como secretaria por algunos períodos²⁸⁷.
- Tercero, la fundación del Instituto Português de Património Cultural en 1980. Formando parte de la política cultural

²⁸⁶ El Decreto-Lei n.º 45/80, de 20 de Março, revisa las disposiciones del Decreto-Lei n.º 46.758, de 18 de Decembro de 1965.

²⁸⁷ En 1985, el departamento de cultura que había adquirido el rango de ministerio vuelve a ser Secretaria del Estado, dependiente del Ministério da Educação e Cultura. En 1987, para a ser tutela directa del Conselho de Ministros.

estatal, este instituto tenía la responsabilidad técnica y administrativa de los museos del Estado, entre otras misiones. Durante una década fue desmembrándose en organismos independientes encargados de diferentes áreas -bibliotecas, archivos, patrimonio arquitectónico y museos-. Y aparece entonces, el Instituto Português de Museus (IPM) como primer órgano del Ministério da Cultura con competencias exclusivas en museos.

La creación del denominado *Instituto Português de Museus* (IPM) en 1991, como organismo independiente destinado en exclusividad a la institución museística, desveló el gran protagonismo que habían adquirido los museos portugueses en la escena cultural del país. El Instituto Português de Museus fue definido como un servicio público dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa; con el objetivo de supervisar, planificar y establecer un Sistema Nacional de Museus, destinado a la coordinación y ejecución de una política museológica integrada²⁸⁸.

La determinación de fundar un nuevo organismo administrativo estuvo justificada porque los museos configuraban una realidad autónoma más allá de la salvaguarda y la valorización del resto de los testimonios patrimoniales que competía al Instituto Português de Património Cultural. Por tanto, se hizo necesario

²⁸⁸ Artículo 1.2. del Decreto-Lei n.º 278/91, de 9 de Agosto: “O IPM é um serviço público dotado de personalidade jurídica, património próprio e autonomia administrativa, com o objectivo de superintender, planear e estabelecer um Sistema Nacional de Museus, visando a coordenação e execução de uma política museológica integrada”.

considerar a los museos desde una perspectiva de desarrollo local, regional, nacional e internacional; también en estrecha colaboración con otras entidades y dentro de una política museológica, que permitiera simultáneamente considerar al museo *per se*.

Por otro lado, destacó el elevado número de museos dispersos por todo el territorio nacional y la previsión de construir otros nuevos, teniendo presente la configuración de una correcta y coherente política museológica. Las mayores exigencias técnicas, administrativas, financieras y humanas en la institución museística desvelaron una complejidad en su gestión y la obligación de establecer un marco organizativo acorde a estos requerimientos particulares. Por ello, junto a otras funciones asignadas al Instituto Português de Museus aparecieron²⁸⁹:

- Contribuir a la política museológica del país.
- Supervisar administrativa y técnicamente, y coordinar los museos del Estado.
- Velar por la formación de técnicos en el campo de la conservación y restauración.

²⁸⁹ En el artículo 2 del Decreto-Lei n.º 278/91, de 9 de Agosto, aparecen dieciocho funciones asignadas al Instituto Português de Museus. De las cuales se destacan las siguientes: “a) contribuir para a política museológica do País”; b) “superintender administrativa e tecnicamente e coordenar os museus do Estado”; e) “assegurar a formação de técnicos na área de conservação e restauro”; i) “pronunciar-se sobre a organização e funcionamento de museus e colecções de entidades públicas ou particulares e prestar o apoio técnico considerado necessário”.

- Prestar asesoramiento sobre la organización y funcionamiento de museos y colecciones de entidades públicas o privadas y proporcionar la asistencia técnica que se considere necesaria.



Museu Nacional de Soares dos Reis en Oporto

El Instituto Português de Museus, en sus primeros años de actuación estableció ciertas prioridades dirigidas a las veintiocho museos que dependían de él, entre los cuales se hallaban los museos nacionales más relevantes, como el Museu Nacional do Arqueologia, el Museu Nacional do Azulejo, el Museu Nacional de Etnologia o el Museu Nacional do Traje²⁹⁰. Por lo tanto, los primeros

²⁹⁰ También integran el conjunto de los veintiocho museos dependientes del Instituto Português de Museus las siguientes instituciones: Casa-Museu de Anastácio Gonçalves, Museu do Abade de Baçal, Museu de Alberto Sampaio,

años de existencia del IPM se dedicaron a la modernización de las infraestructuras de los museos y a su divulgación, especialmente a través de la promoción de exposiciones a escala nacional e internacional y mediante la creación de políticas de documentación e informatización de los inventarios. Los restantes museos del país - que se hallaban bajo las distintas tutelas, tanto públicas como privadas- no fueron objeto de una política concertada de ámbito nacional hasta finales de los años noventa del siglo XX²⁹¹.

Paralelamente a la trayectoria del Instituto Português de Museus, la formación de museólogos comenzó a ser predominante en cursos de formación de posgrado en las universidades de Oporto y Lisboa. Y, en 1996, “regresó” el Ministério da Cultura como departamento gubernamental, a través del Decreto-Lei n.º 42/96, de 7 de Maio. La intención de esta reestructuración fue colocar la política cultural en el centro de las políticas de calidad del gobierno de la administración pública, por medio del fomento de la creación

Museu de Aveiro, Museu dos Biscainhos, Museu de Cerâmica, Museu de Etnologia do Porto, Museu Etnográfico e Arqueológico do Dr. Joaquim Manso, Museu de Évora, Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, Museu de Grão-Vasco, Museu da Guarda, Museu de José Malhoa, Museu de Lamego, Museu Monográfico de Conímbriga, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arte Contemporânea, Museu Nacional da Ciência e da Técnica, Museu Nacional dos Coches, Museu Nacional de Machado de Castro, Museu Nacional de Soares dos Reis, Museu Nacional do Teatro, Museu da Terra de Miranda y Museu Regional de D. Diogo de Sousa.

²⁹¹ CAMACHO, C.: “Red Portuguesa de Museos: 10 años de cambio en la museología de Portugal”, *Revista Museos. Subdirección Nacional de Museos - DIBAM- Chile*, núm. 29, (2010a), 2010, p. 55.

artística y la difusión cultural, la cualificación del “tejido cultural” y la internacionalización de la cultura portuguesa²⁹².

Dentro de las reformas del ministerio, el ejercicio y la organización del Instituto Português de Museus fue revisado, en 1997, mediante una nueva ley orgánica, que también aprobó la creación del Museu da Música y del Museu de Arte Popular²⁹³. Esta ordenación pretendió una mejor definición de las atribuciones y competencias, así como un mayor rendimiento de los recursos humanos del organismo estatal. La intención era proseguir en el perfeccionamiento del programa en curso acerca de la ampliación y modernización de las instalaciones de los museos, sobre todo en lo concerniente a las condiciones de las colecciones museológicas. Otro asunto importante que presentó esta norma -el Decreto Lei, n.º 161/97- fue la declaración de una futura Rede Portuguesa de Museus.

²⁹² “O Ministério da Cultura, abreviadamente designado por MC, é o departamento governamental que tem por missão a definição e execução de uma política global e coordenada na área da cultura e domínios com ela relacionados, designadamente na salvaguarda e valorização do património cultural, no incentivo à criação artística e à difusão cultural, na qualificação do tecido cultural e na internacionalização da cultura portuguesa”. Artículo 1 del Decreto-Lei n.º 42/96, de 7 de Maio, por el que se crea el Ministério da Cultura.

²⁹³ Decreto-Lei n.º 161/97, de 26 de Junho, “aprova a orgânica do Instituto Português de Museus”.

8.2. EL SIGLO XXI: INNOVACIONES EN LA MUSEOLOGÍA PORTUGUESA

Llegado el siglo XXI, las reformas en materia museológica en Portugal continuaron siendo predominantes en el ámbito cultural de la nación, estableciéndose nuevas ordenanzas para la normalización del patrimonio, de los museos y de sus profesionales. De toda la reglamentación aprobada, dos de las normativas afectaron al conjunto de la administración pública: primero, por la regulación de las carreras del personal del sector público (Decreto-Lei n.º 55/2001) y en segundo término, por la reestructuración orgánica general del Estado (Decreto-Lei n.º 215/2006). En otra instancia fueron oficialmente reglados con una legislación propia, tanto el museo como institución fundamental de la vida cultural contemporánea portuguesa (Lei-Quadro n.º 47/2004), como todo el conjunto de testimonios patrimoniales custodiados en los museos y depositarios de la cultura de la nación (Lei n.º 107/2001).

En el año 2001, los organismos competentes del gobierno decidieron regular tanto la formación como los cuerpos de profesionales de la administración pública, a través de una ley que elevaba por primera vez la formación de los conservadores-restauradores a un nivel universitario específico y los situaba a la misma escala administrativa que los conservadores provenientes de los museos. En el artículo uno de dicha ley se expresa el régimen de las carreras del personal que ejerce su actividad en el dominio de la museología y en el dominio de la conservación y la restauración. Es decir, todo el personal de museos, palacios, monumentos y sitios y de los servicios y organismos de la administración central, con

atribuciones en el área de la museología y de la conservación y restauración del patrimonio cultural tutelado por el Ministério da Cultura²⁹⁴.

Ese mismo año, también fue aprobado el establecimiento de las bases de la política y del régimen de protección y valorización del patrimonio cultural. A los efectos de esta ley integraron el patrimonio cultural todos los bienes que, siendo testimonios con valor de civilización o de cultura portadores de interés cultural relevante, debían ser objeto de especial protección y valoración²⁹⁵. Además, en ella fueron definidos todos los bienes culturales y sus formas de protección; una salvaguarda a la que se sumará, oficialmente en el año 2008, el patrimonio cultural inmaterial. Por último, a todas estas medidas se unió la constitución del llamado *Fundo de Salvaguarda do Património Cultural*. Un fondo público para la conservación de los bienes culturales, dotado de autonomía administrativa y financiera. Este tipo de financiación estaría destinado a situaciones de emergencia y a programas de adquisición, rehabilitación, conservación y restauración de testimonios de gran relevancia cultural²⁹⁶.

²⁹⁴ Decreto-Lei n.º 55/2001, de 15 de Fevereiro. Entre los artículos del 3 al 8 son definidas las carreras de “conservador”, “conservador-restaurador”, “técnico de conservação e restauro”, “técnico de fotografia e radiografia para a conservação”, “artífice” y las “carreiras técnico-profissionais” de museografía, de conservación y restauración, y de vigilante-recepcionista.

²⁹⁵ “Para os efeitos da presente lei integram o património cultural todos os bens que, sendo testemunhos com valor de civilização ou de cultura portadores de interesse cultural relevante, devam ser objecto de especial protecção e valorização”. Artículo 2 de la Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

²⁹⁶ Decreto-Lei n.º 139/2009, de 15 de Junho.

Respecto a la situación de los museos, tras la puesta en marcha del proyecto de una red nacional de museos portugueses, tuvo lugar la aprobación de una legislación específica para las instituciones museísticas, en agosto de 2004. La Lei-Quadro n.º 47/2004 vino a asegurar un marco legal a todo el conjunto museológico portugués y tuvo como objetivos fundamentales los siguientes enunciados²⁹⁷:

- a) Definir los principios de la política museológica nacional.
- b) Establecer un régimen jurídico común para todos los museos portugueses.
- c) Promover el rigor técnico y profesional de las prácticas museológicas.
- d) Instituir mecanismos de regulación y supervisión de la programación, creación y transformación de museos.
- e) Establecer los derechos y deberes de los organismos públicos y privados de los que dependan los museos.
- f) Promover la institucionalización de formas de colaboración innovadoras entre instituciones públicas y privadas, con miras a la cooperación científica y técnica y el mejor aprovechamiento posible de los recursos de los museos.
- g) Definir el derecho de propiedad de bienes culturales incorporados en los museos, el derecho de preferencia o prioridad y el régimen de expropiación.

²⁹⁷ Artículo 1, de la Lei-Quadro n.º 47/2004, de 19 de Agosto. ANEXO 1.

- h) Establecer las reglas de acreditación de museos.
- i) Institucionalizar y desarrollar la Rede Portuguesa de Museus.

Sin duda, la ley representó una conquista por la cual habían luchado durante décadas muchos profesionales de los museos como fue expresada por la APOM -Associação Portuguesa de Museologia-, en el *Documento para uma lei de bases do Sistema Museológico Português* elaborado en 1995. Asimismo, desde la creación del Instituto Português de Museus se había producido una gran expansión de las entidades museísticas en el país, destacando un notable crecimiento de equipamientos dirigidos por los ayuntamientos o *câmaras municipais*, lo cual demostraba la urgencia de una regulación que controlara toda esta vorágine museística²⁹⁸.

Por tanto, la ley definió los principios de la política museológica nacional (capítulo I), estableció un régimen jurídico de carácter nacional (capítulo II), determinó los recursos humanos, financieros y las instalaciones apropiadas para su fin (capítulo III), desarrolló los derechos y los deberes de los responsables de las entidades ante los bienes culturales custodiados (capítulo IV y VI), elaboró un modelo de acreditación de museos (capítulo IX), marcó la supervisión y el control en la creación y fusión de museos (capítulo VII) y, lo más importante, institucionalizó la Rede Portuguesa de Museus (capítulo VIII).

²⁹⁸ El *Documento para uma lei de bases do Sistema Museológico Português* fue publicado en el *Boletim da APOM*, número 2 (1995) y número 3 (1996). TEIXEIRA, M.: “Quatro inovações legais em 2004”, *Museologia.pt*, núm. 1, 2007, p. 44.

La política museológica nacional a ejecutar fue definida mediante un conjunto de principios y postulados que van a marcar, desde entonces, la historia del proceso museológico de Portugal hasta el presente año. Esta política fue postulada en base a varios principios, de los cuales cuatro serán predominantes en las diversas prácticas museológicas dentro del trabajo de la configuración de la red de museos²⁹⁹:

- Principio de coordinación, a través de medidas concertadas en el ámbito de creación y cualificación de museos, de forma articulada con otras políticas culturales, y con las políticas de educación, de ciencia, de ordenación del territorio, de ambiente y de turismo.
- Principio de transversalidad, a través de la utilización integrada de recursos nacionales, regionales y locales, para abarcar y cubrir la diversidad administrativa, geográfica y temática de la realidad museológica portuguesa.
- Principio de supervisión, a través de la identificación y estímulo de procesos que configuren buenas prácticas museológicas, de acciones promotoras de cualificación y buen funcionamiento de los museos y de las medidas que impiden la destrucción, pérdida o deterioro de los bienes culturales en ellos incorporados.
- Principio de descentralización, a través de la mejora de los museos municipales y su papel como instrumento de acceso a la cultura, aumentando y diversificando la frecuencia y la

²⁹⁹ Artículo 2.d, 2.e, 2.g, y 2.h de la Lei-Quadro n.º 74/2004. ANEXO 1.

participación de los ciudadanos, y promoviendo la corrección de asimetrías en este ámbito.

Por otra parte, se registró una definición de *museo* que, aunque basada en el enunciado ofrecido por el ICOM, fue adaptada a la realidad museológica de esta nación. De ahí, que también se incorporara al concepto de museo otro tipo de entidad denominada como *colecção visitável*. El museo fue descrito como una institución de carácter permanente, con o sin personalidad jurídica, sin fines lucrativos, dotada de una estructura organizativa que le permite:

- a) Garantizar un destino unitario a un conjunto de bienes culturales y valorizarlos a través de la investigación, incorporación, inventario, documentación, conservación, interpretación, exposición y divulgación, con objetivos científicos, educativos y lúdicos.
- b) Facilitar el acceso regular al público y fomentar la democratización de la cultura, la promoción de las personas y el desarrollo de la sociedad.

Ante la ley fueron considerados *museos*, las instituciones - con diferentes designaciones- que presentaran las características y cumplieran las funciones museológicas previstas en la legislación. En cambio, a la categoría de *colecção visitável* correspondió exclusivamente el conjunto de bienes culturales conservados por una persona física o jurídica, pública o privada, expuestos públicamente en instalaciones especialmente asignadas a ese fin, pero que no reúnen los medios que permiten el pleno desempeño

de las restantes funciones museológicas que la ley establece para el museo³⁰⁰.

La distinción entre museo y colección visitable estaba justificada por la existencia en Portugal de un elevado número de instituciones que teniendo una colección o un conjunto de piezas exhibidas al público como testimonios culturales no llegaban a tener las condiciones mínimas requeridas por un museo, en cuanto a servicios y funciones esenciales. Un asunto que venía en la mayoría de los casos de una falta de instalaciones y de recursos humanos y financieros que se pretendió paliar mediante el establecimiento de unas normas y condiciones mínimas que tenían que poner en práctica los museos. Por ello, se impuso la obligación de disponer de los recursos financieros adecuados a su vocación, tipo y dimensión suficientes para asegurar la respectiva sustentabilidad y el cumplimiento de sus funciones museológicas, como quedó recogido en el artículo cuarenta y ocho de esta ley de museos.

La mejora general del panorama museológico portugués, ya estaba comenzando a dar sus frutos gracias a la organización de una red de museos con carácter nacional, que permitía la incorporación voluntaria de las instituciones a través de una solicitud o candidatura y cuyo procedimiento de aceptación fue también modificado en el capítulo nueve de la ley de museos con la *credenciação de museus*, que consistió en la evaluación y en el reconocimiento oficial de su calidad técnica³⁰¹. Respecto a la

³⁰⁰ En el artículo 4 de la Lei n.º 47/2004, son descritos los conceptos de *museo* y *colección visitable*. ANEXO 1.

³⁰¹ “A credenciação do museu consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da sua qualidade técnica”. Artículo 110 de la Lei-Quadro n.º 47/2004. ANEXO 1.

denominada *Rede Portuguesa de Museus*, el capítulo ocho del texto legal se destinó a establecer sus asuntos básicos en cuanto a objetivos, composición y actividad.

A la llegada de Aníbal Cavaco Silva al poder de la presidencia de la República Portuguesa, el 23 de enero de 2006, fueron puestas en práctica un conjunto de medidas reformadoras de la administración pública central. En el marco del proceso de reestructuración de los servicios públicos del Estado, se produjo la aprobación de una nueva ley orgánica para el Ministério da Cultura. La intención era reforzar la operatividad de los medios y de los recursos de este departamento gubernamental, mediante el Decreto-Lei n.º 215/2006, de 27 de Outubro. La misión del ministerio fue la ejecución de una política global diseñada mediante un conjunto de medidas y reorganizaciones dentro del departamento, cuyas reformas más interesantes a destacar, por lo que incumbe a los museos, fueron las siguientes:

- Establecimiento de las *direcções regionais de cultura*, a las que fueron asignadas las funciones culturales específicamente relacionadas con el conocimiento y el apoyo técnico a los museos de sus respectivas regiones, entre otras misiones acerca de la salvaguarda, valorización y divulgación del patrimonio arqueológico y arquitectónico de los territorios regionales³⁰².

³⁰² En el artículo 18, del Decreto-Lei n.º 215/2006, de la ley orgánica del Ministério da Cultura son definidas las misiones de las cinco *direcções regionais de cultura*: Direcção Regional de Cultura do Norte, Direcção Regional de Cultura do Centro, Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo, Direcção

- Creación del Conselho Nacional de Cultura como órgano consultivo del ministerio, responsable de la emisión de opiniones, recomendaciones y propuesta de medidas sobre cuestiones relacionadas con la política cultural³⁰³.
- Estructura del departamento distinguiéndose dos tipos de servicios. Uno, los dependientes administrativamente de una manera directa como la Inspeção-Geral das Actividades Culturais y la Secretaria-Geral, unidos a los cinco servicios regionales de cultura. Y, dos, otros organismos bajo la supervisión y la tutela del ministro, como el Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico y el Instituto dos Museus e da Conservação.
- Competencias en la nueva área destinada al patrimonio inmaterial dentro del Instituto dos Museus e da Conservação, que hasta ese momento no tenía ningún tipo de tutela específica en el departamento de cultura. Posteriormente, fue aprobado el régimen jurídico para la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial, tras el convenio para la protección de estos testimonios culturales en 2008³⁰⁴.

Regional de Cultura do Alentejo y Direcção Regional de Cultura do Algarve.
ANEXO 3.

³⁰³ Artículo 23 del Decreto-Lei n.º 215/2006, de 27 de Outubro. ANEXO 3.

³⁰⁴ La Resolução da Assembleia da República n.º 12/2008, aprueba la “Convenção para a salvaguarda do Património Cultural Imaterial, adoptada na 32ª Sessão da Conferência Geral da Unesco, em Paris, a 17 de Outubro de 2003”. Y el Decreto-Lei n.º 139/2009, de 15 de Junho, que establece el régimen jurídico del patrimonio cultural inmaterial.

En el año 2007, continuando con las orientaciones definidas por el *Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado* (PRACE) y de los objetivos del programa de gobierno en lo que respecta a la reorganización de servicios, se determinó la fusión del Instituto Português de Museus (IPM) y del Instituto Português de Conservação e Restauro, para configurar el denominado *Instituto dos Museus e da Conservação* (IMC), a través del Decreto-Lei n.º 97/2007, de 29 de Março. La unificación de competencias tanto en el área de los museos como de la conservación y la restauración del patrimonio cultural mueble e inmaterial en una misma organización resultó de la necesidad de concentrar estos servicios y supuso además el traspaso a su tutela de los palacios nacionales de Mafra, Ajuda, Queluz, Sintra y Pena, que anteriormente correspondía al Instituto de Património Arquitectónico.

El IMC quedó dividido en seis departamentos: el Laboratorio de Conservação e Restauro José de Figueiredo, el Departamento de Património Móvel, el Departamento de Museus, el Departamento de Conservação e Restauro, el Departamento de Gestão y el Departamento de Património Imaterial. Concretamente, el denominado *Departamento de Museus* (DS), a su vez, fue dividido en la Divisão de Museografia (DM) y la Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus (DCQM). En cuanto al área de los museos, este departamento tuvo como misión primordial el reforzamiento y la consolidación de la Rede Portuguesa de Museus, para asegurar el cumplimiento de la gestión de las instituciones que la integraban -

desde su fundación en el año 2000- y de aquellas entidades que la integrarían en un futuro³⁰⁵.

8.3. LA UNIFICACIÓN DEL SISTEMA: LA REDE PORTUGUESA DE MUSEUS

En los años noventa, en otros países europeos habían llegado a implantar en sus sistemas nacionales dos tipos de medidas primordiales respecto a los museos. El primer tipo de medida fue la creación de legislaciones específicas para el sector museístico como el caso español que, aunque sin una ley nacional de museos, las distintas comunidades autonómicas en las que se dividía el país elaboraron sus propias leyes de museos para la regulación de sus territorios regionales. De manera más específica, el modelo catalán pareció el más equilibrado y coherente para el propósito portugués, al presentar algunas semejanzas conceptuales con el proyecto que la administración central pretendía crear. El segundo tipo de actuación fue la aplicación de sistemas de certificación y acreditación de museos, como el existente en Reino Unido desde 1988, con la intención de controlar y mejorar el funcionamiento de los equipamientos a través de una visión estratégica global del sector. Ambas disposiciones museológicas se

³⁰⁵ En el artículo 3, del Decreto-Lei n.º 97/2007, son descritas las misiones y atribuciones del Instituto dos Museus e da Conservação y en Portaria n.º 377/2007, de 30 de Março, se establecen los estatutos del instituto. ANEXO 4 y ANEXO 5.

tuvieron en cuenta a la hora de configurar una red nacional de museos en Portugal³⁰⁶.

La idea de constituir la red museística apareció por primera vez -de una manera oficial- en el decreto ley de 1997, donde se dispuso la creación del Instituto Português de Museus. En dicho documento, la red fue denominada con el nombre de *Rede Portuguesa de Museus*, pero no se llegó a completar con un ningún contenido, pues tan sólo se pretendía dejar patente la idea y el deseo del gobierno por implantar este sistema en el ámbito museológico portugués, ya que era una medida que comenzaba a estar de moda en otros países de Europa. El siguiente paso fue la realización de un estudio de los museos portugueses, que el Instituto Português de Museus encargó al Observatório das Actividades Culturais do Ministério da Cultura, en 1988. El análisis fue aplicado a quinientas treinta entidades museológicas, de una investigación inicial de setecientas. Una medición que permitió conocer la verdadera situación del panorama museológico del país, especialmente de los problemas y las vulnerabilidades de este sector en pleno auge y cuyos resultados fueron publicados dos años después por Raquel Henriques da Silva -directora entonces del Instituto Português de Museus-³⁰⁷.

³⁰⁶ CAMACHO, C.: "Red Portuguesa de Museos (2000-2010): concepto, programa, resultados y perspectivas", *Redes de Museos en Iberoamérica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas en el espacio iberoamericano*, p. 57, <http://www.mcu.es/museos/IN/Publicaciones.html>.

³⁰⁷ SILVA, R. H. da: *Inquérito aos museus em Portugal*, Lisboa, Ministério da Cultura, 2000.

La publicación de este análisis sociológico vino a determinar la necesidad de establecer criterios de selección para integrar las instituciones a la Rede Portuguesa de Museus, criterios que fueron definidos después de su creación en el año 2000. De hecho, la necesidad de delimitar conceptualmente los museos que integrarían esta red dio lugar a una práctica que, una vez probada, analizada y considerada, se tradujo en una fórmula designada como *certificação de museos*, innovadoramente establecida en la ley de museos portuguesa en su capítulo nueve (artículos del 110 al 131)³⁰⁸.

Anteriormente, entre los años de 2000 y 2004, el reglamento de adhesión a la red consistía en el análisis de la candidatura, presentada por cada uno de los museos que deseaba su incorporación en el sistema, por parte de un equipo técnico que decidía su aceptación o no, en función de los requisitos mínimos exigidos. Tras la aprobación del nuevo sistema de acreditación en la ley de museos, fue publicado el cuerpo legislativo que ordenó las candidaturas al nuevo sistema de certificación de museos, mediante el texto del Despacho Normativo n.º 3/2006, de 25 de Janeiro³⁰⁹.

Los resultados del estudio destaparon los siguientes aspectos que predominaban en el panorama museológico de

³⁰⁸ “Na verdade, a necessidade de definir conceptualmente os museus a serem integrados na Rede deu azo a uma prática que, depois de testada, analisada e ponderada, veio a traduzir-se numa fórmula designada como *certificação dos museus*, que foi inovadoramente estabelecida pela Lei-Quadro no seu *Capítulo IX, Credenciação de Museus*”. TEIXEIRA, M.: Ob. cit., p. 45.

³⁰⁹ En la *Credenciação de Museus* del Despacho Normativo n.º 3/2006, de 25 de Janeiro, se incorpora el formulario para la candidatura y la documentación necesaria para la solicitud. ANEXO 2.

Portugal a finales del siglo XX: la extrema “juventud” de la mayor parte de las entidades; una distribución geográfica desequilibrada, concentradas masivamente en el litoral, sobre todo, en las áreas metropolitanas de Oporto y Lisboa, y siendo bastante escasas en el resto del país; la gran variedad de tipos de tutela, tanto pública como privada; la heterogeneidad de sus colecciones y, por tanto, de las tipologías de museos³¹⁰. Y, por si esto fuera poco, los museos portugueses luchaban -como también dejó patente el informe- contra la falta de recursos financieros y de personal unido a problemas de infraestructuras y conservación de fondos. Es más, de todas las entidades museológicas que entraron a análisis sólo ciento cincuenta y dos respondían a la definición de museo recomendada por el ICOM.

El segundo paso para la constitución de la red fue la creación de un equipo de trabajo dentro del Instituto Português de Museus, cuya tarea prioritaria va a ser el diseño del modelo de sistema que se quería establecer en este ámbito nacional; con la finalidad de paliar la falta de cualificación de los museos, entre otras cuestiones indispensables para la mejora del sector. Este equipo de trabajo -formado por seis técnicos- estuvo en vigor desde el año 2000 hasta el 2007, cuando en un proceso de reestructuración de los servicios de la administración pública central del Estado se sustituyó por una unidad orgánica dentro del nuevo Instituto de Museus e Conservação (IMC), denominado como *Divisão de*

³¹⁰ SILVA, R. H. da: Ob. cit., pp. 12-15.

Credenciação e Qualificação de Museus (DCQM) en el Departamento de Museus (DM)³¹¹.

A comienzos del año 2001, ya estaba definida la idea de la Rede Portuguesa de Museus (RPM), como un sistema de mediación y de articulación entre entidades de diversa índole museal; con el objeto de promover la comunicación y compartir con vistas a la cualificación de la realidad museológica portuguesa. Para Clara Camacho, esta aceptación imprime a la noción de red un amplio espectro de contenidos al estar nutrida por dos vertientes complementarias: una *red de información*, que implica la diseminación de la información y el estímulo a la comunicación entre sus miembros y una *red física*, incluido el objetivo de calificación de los equipos y de articulación entre museos. Además, se tuvieron en cuenta a la hora de definir este nuevo concepto de red, características tales como *aperturismo, reciprocidad, articulación y estructuración*, que caracterizan a estos sistemas organizados³¹².

En el ámbito nacional portugués, la creación de redes era una moda también dentro del Ministério da Cultura con la implantación de varias “tramas”. Una de bibliotecas públicas en 1987, otra de archivos municipales en 1998 y, por último, una red

³¹¹ Sobre la base de la investigación de este equipo de trabajo acerca del estudio de sistemas y redes para diseñar el modelo portugués fue redactado un documento por CAMACHO, C., C. FREIRE-PIGNATELLI y J. MONTEIRO: *Rede Portuguesa de Museus. Linhas Programáticas*, Lisboa, Instituto Português de Museus y Rede Portuguesa de Museus, 2001.

³¹² CAMACHO, C.: “Panorama dos museus em Portugal”, en J. Junior y M. Chagas (org.): *Iberomuseos 1. Panoramas museológicos de Iberoamérica*, Brasília DF, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 2008, p. 215.

nacional de teatros y cine-teatros en 1999. Pero, la configuración de una red museológica presentaba una mayor dificultad por la naturaleza misma de la institución, con unas propiedades muy particulares, debido a la diversidad de bienes culturales que custodia y por la infinidad de tipos de entidades que pueden ser confeccionadas y con las múltiples variedades que salen de un mismo concepto de museo. Sin embargo, la Rede Portuguesa de Museus es actualmente un proyecto muy consolidado que cuenta dentro de su sistema -mediante adhesión voluntaria-, con ciento treinta y siete entidades acreditadas por el Instituto dos Museus e da Conservação, y en cuya última incorporación se han unido seis museos más, el 18 de mayo de 2011 -Día Internacional de los Museos-.

Este sistema tuvo como punto de partida las veintiocho instituciones museísticas tuteladas por el Instituto Português de Museus, convirtiéndose en la base fundacional del proyecto de red. A estos entes se unieron los cuatro museos dependientes de los gobiernos regionales de las islas de Madeira y Azores. En 2007, la red contaba con ciento dieciséis museos, a los que se sumaron los palacios nacionales dependientes del recién constituido Instituto dos Museus e da Conservação. Tres años después tenía un total de ciento treinta y un establecimientos museísticos dentro de su estructura, con un elevado predominio de museos municipales tal y como correspondía a la realidad museológica portuguesa.

En efecto, los museos municipales tienen una fuerte presencia en este país, no sólo en el aspecto cuantitativo, ya que constituyen actualmente el 49% de la totalidad de los museos existentes, sino también por su dinamismo y capacidad de

innovación. En su crecimiento influyeron los movimientos internos y locales de índole identitaria y de preservación del patrimonio, respaldados por voluntades políticas y asociaciones municipales: “la creación de museos por parte de distintas entidades públicas y privadas evolucionó dentro de un movimiento creciente y continuo, donde destaca a lo largo de los últimos treinta años la iniciativa de la administración pública municipal”³¹³.

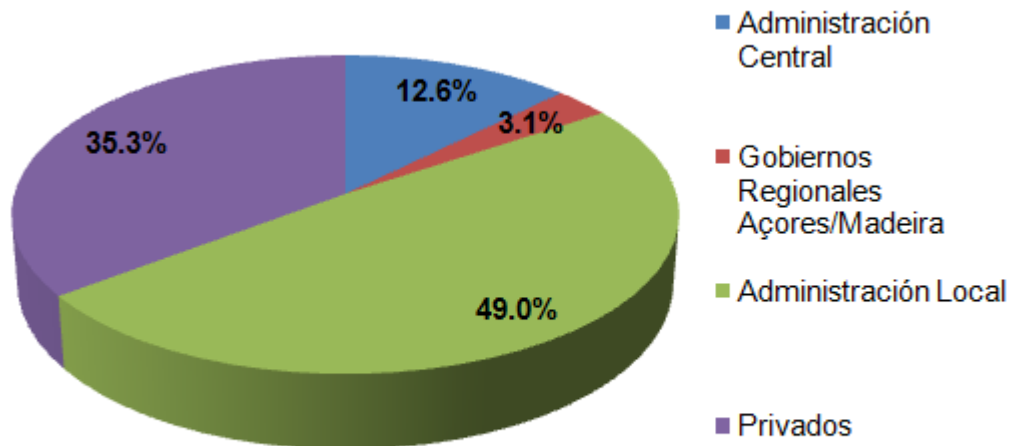
Según datos estadísticos de 2010 realizados por el Observatório das Actividades Culturais -OAC- del Ministério da Cultura, el número de museos por tutela en Portugal es de seiscientos ochenta y tres entidades, de las cuales ochenta y seis son de la administración central, veintiuno de los gobiernos regionales de las Azores y Madeira, un elevado número de carácter privado -con doscientos cuarenta y uno-, y trescientos treinta y cinco de la administración local, que por iniciativa de los ayuntamientos corresponden doscientos noventa³¹⁴.

Tutela	Núm
Administración central	86
Gobiernos Regionales Azores/Madeira	21
Administración local	335
Privados	241
Total	683

Museos por tutela en Portugal. Base de datos año 2010 (Fuente: OAC/Bdmuseus)

³¹³ CAMACHO, C.: Ob. cit., p. 54.

³¹⁴ Base de datos de museos del año 2010, *Inquérito aos Museus*, proporcionado por el Observatório das Actividades Culturais del Ministério da Cultura de Portugal.



Incluso, en un primer momento, la Associação Nacional de Municípios Portugueses tenía cierto recelo de la participación de los museos municipales dentro del proyecto de red nacional, por considerarlo una “violación” del principio constitucional consagrado de autonomía local. Pero, durante los años de 2000 a 2003, se celebraron una serie de reuniones y encuentros para la estructuración de la red entre el equipo de proyecto del Instituto Português de Museus y la Secção de Municípios com Museus con el fin de conciliar opiniones y puntos de vista, en cuanto a la forma de estructuración de la red y el valor en ella de los museos municipales³¹⁵.

³¹⁵ “A Associação Nacional de Municípios Portugueses criava a Secção de Municípios com Museus, que seria até 2004 um interlocutor assíduo da Estrutura de Projecto da Rede Portuguesa de Museus, vindo posteriormente a perder expressão”. CAMACHO, C.: “Rede Portuguesa de Museus (2000-2010). Balanço de uma revolução tranquila”, *Museologia.pt*, núm. 4, (2010b), 2010, p. 12.

Dirigida desde septiembre de 2010 por Isabel Victor. Una vez comenzada su andadura, la historia de esta “ambiciosa” iniciativa cultural estuvo marcada en el transcurso del tiempo por otros acontecimientos políticos y culturales. En 2004, la ley de museos portuguesa significó para la red su institucionalización que hasta entonces había sido competencia del equipo técnico. Otros asuntos fueron las reformas producidas en el sector de la administración pública -con una serie de transformaciones en el Ministério da Cultura-, que derivaron en la creación del Instituto dos Museus e da Conservação en el año 2007 y que sin duda afectaron al funcionamiento de la Rede Portuguesa de Museus.

En el marco legislativo de la Lei-Quadro de los museos portugueses, en su capítulo ocho se redactaron los elementos más esenciales de la organización en red. Los objetivos de la estructuración de un sistema en forma de red era implementar una nueva política que incidiera sobre la totalidad de la realidad museística portuguesa, cualquiera que fuera su dependencia administrativa. La red museística quedó inscrita como un sistema organizado, basado en la adhesión voluntaria, configurada de forma progresiva, y que perseguía la descentralización, la mediación, la cualificación y la cooperación entre museos³¹⁶. Con esta base teórica, la Rede Portuguesa de Museus tenía como objetivos³¹⁷:

³¹⁶ “A Rede Portuguesa de Museus é um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus”. Artículo 102, de la Lei-Quadro n.º 47/2004, de 19 de Agosto. ANEXO 1.

³¹⁷ Artículo 103, de la Lei-Quadro n.º 47/2004, de 19 de Agosto. ANEXO 1.

1. La valoración y la cualificación de la realidad museológica nacional.
2. La cooperación institucional y la articulación entre museos.
3. La descentralización de recursos.
4. La planificación y la racionalización de las inversiones públicas en museos.
5. La difusión de la información relativa a los museos.
6. La promoción del rigor y del profesionalismo de las prácticas museológicas y de las técnicas museográficas.
7. El fomento de la articulación entre museos.

En 2007, las reformas de modernización del gobierno dieron lugar a la fusión de dos institutos en el ámbito de la cultura, constituyendo un organismo central con jurisdicción en todo el territorio nacional denominado como *Instituto dos Museus e da Conservação*, responsable tanto del patrimonio cultural y de su conservación como de los museos. La Rede Portuguesa de Museus formó parte dentro de los organismos dependientes del Instituto dos Museus e da Conservação, a través del Departamento de Museus.

A este departamento de museos le fueron asignados un conjunto de misiones sobre aspectos museológicos y museográficos, tanto del sistema en red como de todo el panorama nacional de museos. Para el mejor desempeño del desarrollo de estas funciones, la unidad administrativa fue dividida en dos secciones: la Divisão de Museografia (DM) y la Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus (DCQM). Ésta última con

competencias en varias áreas y materias de carácter museológico³¹⁸:

- Asegurar la articulación y el apoyo técnico a las Direcções Regionais da Cultura en materias relacionadas con la museología.
- Coordinar estudios de público, actualizar las estadísticas de visitantes de los museos dependientes, colaborar en la gestión de estadísticas de público de la red de museos y elaborar bases de datos con el resto de instituciones museísticas del país.
- Asegurar la supervisión de los museos de la red, así como coordinar y ejecutar los procedimientos necesarios para la acreditación y posterior integración de museos en la Rede Portuguesa de Museus.
- Promover y coordinar los programas de apoyo técnico y de apoyo financiero a los museos, especialmente aquellos que integran la Red de Museos Portugués. Además, de supervisar los proyectos apoyados y asegurar el control de su ejecución técnica.
- Evaluar la concesión de apoyos financieros por la administración central del Estado, destinados a la creación y

³¹⁸ En el artículo 2 de los Estatutos del Instituto dos Museus e da Conservação (Portaria n.º 377/2007, de 30 de Março) son descritas las funciones del Departamento de Museus. Las competencias desde la a) hasta la i) corresponden a la Divisão de Museografia y de la j) a la u) son asignadas a la Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus. ANEXO 5.

cualificación de museos, así como la creación o fusión de entidades museológicas en el panorama nacional.

- Organizar y apoyar acciones de formación y de actualización en las áreas de museología y museografía, en particular mediante asociaciones con instituciones de educación superior y otras instituciones, públicas o privadas, nacionales o internacionales, que persigan objetivos similares. Asimismo, la coordinación y elaboración de programas de estancias en el Instituto dos Museus e da Conservação y en los museos dependientes, para la realización de prácticas para el aprendizaje de la actividad museológica.

Además, el establecimiento de la Secção Especializada dos Museus e da Conservação e Restauro (SEMCR), dentro del Conselho Nacional de Cultura, fue la nueva unidad que completó el conjunto de instrumentos legislativos necesarios para la integración de los museos en el sistema en red. El Conselho Nacional de Cultura fue creado como órgano asesor del Ministério da Cultura, para apoyar a la persona responsable de esta área y para la emisión de opiniones y recomendaciones en asuntos de política cultural.

La sección especializada en museos, conservación y restauración quedó presidida por el director del Instituto dos Museus e da Conservação –actualmente, João Carlos Brigola- y compuesta por veinte personalidades representantes de distintos organismos político-culturales relacionados con esta área³¹⁹. Una de las

³¹⁹ El Conselho Nacional de Cultura fue creado por Decreto Regulamentar n.º 35/2007, de 29 de Março, y en su artículo 21.1. se definió el consejo de la Secção Especializada dos Museus e da Conservação e Restauro, que va estar

misiones de la sección fue asesorar sobre los informes técnicos preliminares para la certificación y acreditación de los museos a la red, en virtud de la ley³²⁰.

Otro asunto es que la labor ordinaria de la red queda estructurada básicamente en tres líneas de actuación: la formación de personal, la información de las instituciones y la cualificación de los museos tanto los integrados a la red como los no pertenecientes a ella, pero que tienen acceso a algunas medidas de apoyo técnico del sistema siempre y cuando sean solicitados por estas instituciones ajenas a la red. Cada uno de estos tres ejes de trabajo -información, formación y cualificación- se destina para cubrir lo máximo posible las diversas parcelas de los museos. El primero -información- destinado a la divulgación y difusión de la actividades tanto de la red en conjunto como de cada museo. La segunda área destinada a sus profesionales, a través de la realización de acciones de formación y de actualización de conocimientos. Y, la tercera parcela, dedicada a la cualificación de los museos no sólo los que

formado por los directores regionales de cultura; representantes de los museos de las regiones de Madeira y Açores; tres personalidades de reconocido prestigio en el ámbito de los museos, la conservación y la restauración; y un representante de la Associação Nacional de Municípios Portugueses, de la Associação Portuguesa de Museologia, de la universidad, de la Associações de Amigos dos Museus, de la Associação Portuguesa de Conservadores Restauradores, del Centro Português de Fundações, y de la Conferencia Episcopal Portuguesa.

³²⁰ “Emitir pareceres sobre os relatórios técnicos preliminares à credenciação de museus, nos termos da lei”. Artículo 21.2, d) del Decreto Regulamentar n.º 35/2007, de 29 de Março.

integran la red sino a todos aquellos que configuran la realidad museológica portuguesa.



Organización de la Rede Portuguesa de Museus en el IMC

El eje de cualificación consiste en la adopción de medidas y programas de apoyo concebidos para atender las necesidades de mejora técnica de las instituciones museísticas. Desde comienzos del año 2011, una de las manifestaciones del trabajo realizado en esta área ha sido la colocación de placas distintivas con el logotipo de la red en las sedes de los museos adheridos al sistema, que quiere ser un símbolo y una referencia de calidad para el público visitante.



Placa del logotipo de la RPM en el Museu Romântico de Oporto

La primera medida llevada a cabo por el Ministério da Cultura de apoyo financiero a los equipamientos museológicos fue realizada para la puesta en marcha de la red en el año 2001, con el nombre de *Programa de Apoio à Qualificação de Museus* (PAQM) y desde el que se realizaron interesantes proyectos, como estudios e inventarios de colecciones, edición de catálogos y la adquisición de mobiliario para las instalaciones. En el año 2006 fue reformulada esta acción financiera mediante el nuevo Programa de Apoio a Musues da Rede Portuguesa de Museus -ProMuseus³²¹-. Este reglamento se acompañó de una nueva área de apoyo para

³²¹ El ProMuseus fue una medida aprobada por Despacho Normativo n.º 3/2006, de 13 de Junho, y que coincidió con la resolución del nuevo sistema de acreditación de museos. ANEXO 2.

proyectos de colaboración entre museos de la propia red, con la intención de mejorar, al mismo tiempo, las relaciones entre las instituciones participantes. Uno de los puntos más débiles de la red es la escasa comunicación entre los museos que la integran, que demuestra una falta de interacción y de fomento de experiencias conjuntas que se está intentando paliar. Por ello:

Una de las principales novedades es el hecho de contemplar proyectos en asociación con diferentes museos, en las áreas de investigación, educación y circulación de exposiciones. Con esta línea de apoyo se busca incentivar a los museos para que cooperen a través de proyectos multidisciplinarios, que involucren diferentes tipos de recursos y que abarquen diversos tipos de público³²².

El futuro de la red es apostar por la creación de “núcleos de apoyo a museos”, que se implantarían en museos nacionales y otros museos de la red que destaquen por la calidad de los servicios prestados en determinadas áreas disciplinarias o temáticas. Dichas unidades tendrían por objeto apoyar técnicamente a los museos de la misma área temática o jerárquica³²³. Además de alcanzar nuevos niveles de articulación entre los museos de la red y desconcentrar el sistema con la organización de otras redes “menores” de carácter temático y geográfico.

³²² CAMACHO, C.: Ob. cit., 2010a, p. 52.

³²³ CAMACHO, C.: Ob. cit., p. 70.



Museu Calouste Gulbenkian de Lisboa



Sala de exposición de la Fundação de Serralves en Oporto

En resumen, la Rede Portuguesa de Museus se caracteriza por una elevada diversidad y heterogeneidad de instituciones que transcurre desde los museos internacionalmente reconocidos como la Fundação de Serralves en Oporto y el Museo Calouste Gubelkian en Lisboa, hasta entidades de carácter local ubicadas en pequeñas poblaciones. No obstante, el planteamiento de esta red contribuyó considerablemente, primero, en el reconocimiento del sistema portugués en el medio museístico europeo; segundo, a la mejora de la calidad de las infraestructuras y de los servicios de sus museos; y, tercero, como instrumento de cohesión al crear una conciencia de unidad y un mismo ambiente de cooperación que fue alcanzado gracias a la reunión en un mismo sistema de todo tipo de instituciones museísticas. Éste último aspecto marcó una de las principales diferencias respecto a la proyección de sistemas y redes en el ámbito español.

8.4. LA DESCENTRALIZACIÓN EN ESPAÑA: ESTADO AUTONÓMICO Y MUSEOS

La renovación de los museos españoles en los últimos tiempos ha tenido como base la configuración de nuevos sistemas jurídicos y administrativos con la finalidad de reactivar el panorama museológico español de principios de los setenta. Desde el Estado fue desarrollada una política cultural a todos los niveles administrativos y territoriales, con la intención de generar un movimiento amplio de democratización cultural. Con el primer Ministerio de Cultura de la historia del país se puso en marcha un plan de actuación en materia de museos y se estableció, con la

llegada de la Constitución, el marco de normas legales que regiría la ordenación de los museos españoles hasta el presente.

La Carta Magna de 1978 concedió la responsabilidad a todos los poderes públicos del acceso a la cultura a todos los ciudadanos, así como la garantía de conservación y enriquecimiento del patrimonio histórico-artístico de los pueblos del Estado español³²⁴:

- Los poderes públicos “promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho”.
- Los poderes públicos “garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico de los pueblos de España y de los bienes que lo integran, cualquiera que sea su régimen jurídico y su titularidad”.

La Constitución Española también instauró un ordenamiento jurídico y político descentralizado, donde los distintos niveles administrativos encontraron una esfera específica de actuación territorial. En su artículo ciento treinta y siete quedó definida la organización territorial de España y otorgó a las comunidades autónomas, provincias y municipios, la autonomía para la gestión de sus respectivos intereses. En ese momento, España se configuró territorialmente como un Estado constituido por diecisiete comunidades autónomas y dos ciudades autónomas -Ceuta y Melilla-, con competencias en diferentes áreas y servicios públicos.

El concepto de *comunidad autónoma* se definió como “aquel ente público de carácter territorial dotado de autonomía política y

³²⁴ Artículos 44.1 y 46 de la Constitución Española de 1978.

administrativa y, por tanto, con poder de autogobierno”³²⁵. De esta manera, se dispuso un sistema político pluralista y diverso que reconocía la variedad de identidades culturales del pueblo español, pero a la vez, estableció una lucha entre el poder central y los poderes autonómicos:

El gobierno de transición animó el desarrollo de instituciones culturales que promovían y apoyaban esta misma diversidad -dentro del contexto de preservación del Estado-nación-. Todos los españoles apoyaron con igual intensidad el sistema político emergente, el pluralismo y la diversidad. El consenso general en España parecía estar convencido de que la supervivencia del país dependía de una constante lucha para lograr un equilibrio cada vez más positivo y complejo y, a su vez, cada vez menos igualitario, entre el poder del centro, central -con su cultura marcadamente “hispanista”- y los poderes de las regiones autónomas, cada una con su cultura definitoria y sus aspiraciones³²⁶.

La distribución de competencias, entre el gobierno central y las comunidades autónomas en el tema cultural, fue realizada 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. Como bien indica su nombre es un acto de autonomía y, por tanto, de independencia y emancipación

³²⁵ SARNAGO NOTIVOLI, E.: “Los museos en el estado de las autonomías: legislación”, en: *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, p. 639.

³²⁶ HOLO, S.: *Más allá del Prado. Museos e identidad en la España democrática*, Madrid, Akal, 2002, p. 12.

entre los poderes públicos. Los gobiernos regionales asumieron el poder del patrimonio monumental y de aquellos museos de interés para la comunidad autónoma correspondiente; mientras que, en atención a los intereses generales, el Estado se reservó la competencia exclusiva de la defensa del patrimonio histórico y artístico de España -con un valor o carácter más nacionalista-, así como de los museos de titularidad estatal, sin perjuicio de que su gestión pudiese recaer en las administraciones autonómicas³²⁷.

El primer estado de independencia museológica producido por la cesión de los poderes públicos a las regiones, se traduce en la aparición de museos estatales y autonómicos en función de su nueva titularidad y gestión. La reorganización administrativa continuó en niveles inferiores con la promulgación de una ley de régimen local en 1985. Este texto legislativo reconoció la competencia de los municipios para la formulación de políticas culturales propias, que incluyó la potestad de construir y financiar museos de titularidad municipal y el fomento de actividades museísticas destinadas a su población vecinal³²⁸. Estas emancipaciones museológicas y desligamientos con el poder central parecieron necesarias ante la situación por la que atravesaban los museos españoles en esos años.

Como apunta Manuel Osuna Ruiz, en su estudio de los museos locales y provinciales, existía una clara contradicción entre la mínima cobertura legal y, por lo tanto, presupuestaria y

³²⁷ Artículos 148.1.15, 148.1.16 y 149.1.28 de la Constitución Española de 1978.

³²⁸ Artículos 25.1, 25.2.e y 28 de la Ley 17/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

estructural, y el número de museos de carácter provincial y local existentes en el país³²⁹. Luis Caballero Zoreda también señala las carencias de los museos españoles:

La situación de nuestros museos no podemos decir que sea nada modélica. Su situación es, en el mejor de los casos, formalmente buena, pero ni aun así lo es en la mayoría. Los problemas empiezan en las mismas salas y se agudizan detrás de ellas, en los almacenes, los despachos, los gabinetes y los laboratorios. Problemas de exposición, de almacén, de documentación, de investigación, de comunicación y didáctica, de organización de personal, de todo³³⁰.

Y Caballero Zoreda continúa aconsejando: “El sistema de los museos españoles requiere, al contrario, moverse, romper los corsés férreamente impuestos durante decenios y que hemos heredado con la tranquilidad de lo que nos es familiar”.

Con la subida al poder del Partido Socialista Obrero Español -PSOE- y con Felipe González en la “delantera” del gobierno, las actuaciones de la política ministerial sobre museos se orientaron básicamente a la mejora de los servicios existentes, a la creación de infraestructuras, a la dotación de personal y a la acción divulgativa.

³²⁹ OSUNA RUIZ, M.: “Reflexiones en torno a museos provinciales y locales”, *Boletín de la Anabad*, núm. 2-4, 1984, pp. 289-297. El autor realiza un estudio sobre los museos locales y provinciales en España desde el siglo XIX hasta el año 1980, tomando como fecha límite la recopilación cometida por Consuelo Sanz-Pastor: *Museos y colecciones de España*.

³³⁰ CABALLERO ZOREDA, L.: “Teoría general del museo. Sus funciones”, *Boletín de la Anabad*, tomo 38, núm. 3, 1988, pp. 29-30.

Es decir, todas aquellas carencias de las que adolecían las instituciones museísticas españolas. La acción más llamativa fue el plan de renovación de museos que, entre el período de 1985 a 1995, fueron rehabilitados más de cuarenta establecimientos de carácter estatal.

Meses después de la promulgación de la Ley 17/1985, Reguladora de las Bases del Régimen Local, se ejecutó la aprobación de la Ley del Patrimonio Histórico Español (1985), que permitió una ampliación de los testimonios que conformaban los bienes culturales, junto con nuevos criterios para su protección; pero sobre todo, la ley ofreció por primera vez una definición de *museo* dentro del marco legal español. Esta definición vino a recoger los postulados internacionales difundidos por el International Council of Museums (ICOM)³³¹:

En cualquier caso representa el punto de partida y la inauguración de una época institucionalmente favorable a las implicaciones en las labores de salvaguarda patrimonial. El establecimiento del Estado de las autonomías también posee importantes consecuencias en el ámbito de la cultura y el patrimonio, al producirse la transferencia de competencias relativas a la legislación, reglamentación, gestión y actuación sobre el patrimonio histórico, artístico, y

³³¹ El antecedente directo fue Ley del Patrimonio Histórico Artístico de 1933, promulgada durante la segunda república. En el artículo 59.3 de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español se afirma que “son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural”.

la cultura en sentido amplio, incluyendo las instituciones museísticas³³².

Desde la aprobación de la ley de patrimonio, las comunidades autónomas publicaron diversas legislaciones específicas para su patrimonio y sus museos, haciendo uso de sus competencias legislativas en estas materias, como estableció la Constitución y con dos tipos de variantes muy importantes. En unos casos, las comunidades autónomas optaron por elaborar dos textos legales diferentes, uno para patrimonio y otro exclusivo para museos. Y, en otros, dentro de una ley establecida para el patrimonio específico de la comunidad se integraron las disposiciones concretas para sus instituciones museísticas. Al primer tipo correspondieron, por ejemplo, las comunidades de Castilla León (1994), Región de Murcia (1996), Comunidad de Madrid (1999) y País Vasco (2006). Por el contrario, Asturias, Castilla La Mancha y Canarias, entre otras, mantuvieron sus disposiciones de museos en sus leyes sobre patrimonio, como se detalla en el cuadro siguiente:

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	LEGISLACIÓN DE MUSEOS Y PATRIMONIO
ANDALUCÍA	Ley 1/1991, de 3 julio, de Patrimonio Histórico de Andalucía. Ley 8/2007, de 5 de octubre, de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía (derogada la Ley 2/1984).

³³² LAYUNO ROSAS, M.A.: *Museos de arte contemporáneo en España: del "palacio de las artes" a la arquitectura como arte*, Gijón, Trea, 2004, p. 318.

ARAGÓN	Ley 7/1986, de 5 de diciembre, de museos de Aragón.
	Ley 3/1999, de 10 de marzo, de patrimonio cultural aragonés.
	Decreto 56/1987, de 8 de mayo, de desarrollo parcial de la Ley de Museos de Aragón.
CANARIAS	Ley 4/1999, de 15 de marzo, de patrimonio histórico de Canarias.
CANTABRIA	Ley de Cantabria 11/1998, de 13 de octubre, de patrimonio cultural de Cantabria.
	Ley de Cantabria 5/2001, de 19 de noviembre, de museos de Cantabria.
CASTILLA LA MANCHA	Ley 4/1990, de 30 de mayo, de patrimonio histórico de Castilla La Mancha.
CASTILLA Y LEÓN	Ley 10/1994, de 8 de julio, de museos de Castilla y León.
	Ley 12/2002, de 11 de julio, de patrimonio cultural de Castilla y León.
CATALUÑA	Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de museos.
	Ley 9 /1993, de 30 de septiembre, de patrimonio cultural catalán.
	Decreto 35/1992, de 10 de febrero, de desarrollo parcial de la Ley 17/1990, de museos.
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA	Ley Foral 14/2005, de 22 de noviembre, de patrimonio cultural de Navarra.
COMUNIDAD VALENCIANA	Ley 4 /1998, de 11 de junio, de patrimonio cultural valenciano.

EXTREMADURA	Ley 2/1999, de 29 de marzo, de patrimonio histórico y cultural de Extremadura.
	Decreto 110/1996, de 2 de julio, por el que se crea la Red de Museos y Exposiciones Museográficas Permanentes de Extremadura.
GALICIA	Ley 8/1995 de 30 de octubre, del patrimonio cultural de Galicia.
	Decreto 314/1986, de 16 de octubre, por el que se regula el sistema público de museos de la Comunidad Autónoma.
ISLAS BALEARES	Ley 12/1998, de 21 de diciembre, del patrimonio histórico de las Illes Balears.
LA RIOJA	Ley 7/2004, de 18 de octubre, de patrimonio cultural, histórico y artístico de La Rioja.
MADRID	Ley 10/1998, de 9 de julio, de patrimonio histórico de la Comunidad de Madrid.
	Ley 9/1999, de 9 de abril, de museos de la Comunidad de Madrid.
PAÍS VASCO	Ley 7/1990, de 3 de julio, de Patrimonio Cultural Vasco.
PRINCIPADO DE ASTURIAS	Ley 1/2001, de 6 de marzo, de patrimonio cultural.
	Decreto 33/1991, de 20 de marzo, por el que se regula la creación de museos, así como el Sistema de Museos del Principado de Asturias.
REGIÓN DE MURCIA	Ley 4/1990, de 11 de abril, de medidas de fomento del patrimonio histórico de la Región de Murcia.
	Ley 5/1996, de 30 de julio, de museos de la Región de Murcia.

Andalucía fue la primera autonomía española en aprobar su legislación de museos en 1984. Sin embargo, fruto de la experiencia de los años y con el fin de introducir novedades legislativas fue aprobado otro reglamento en 2007, la llamada *Ley de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía* que estableció: “Las normas para la creación, organización y gestión de los museos y colecciones museográficas de la comunidad autónoma de Andalucía, así como para la ordenación, coordinación y prestación eficaz de los servicios del Sistema Andaluz de Museos y Colecciones Museográficas”³³³.

Por otros aspectos es oportuno destacar la legislación de museos de Cataluña. La ley aprobada en 1990, presenta una estructura muy bien configurada y con un amplio contenido en torno al régimen de los museos, la distribución de competencias, la creación de la Junta de Museos y la articulación de los museos clasificados. Otro tema interesante que está estrechamente relacionado con el proceso de descentralización y con el sentido identitario de la cultura de las regiones es que la ley catalana tiene como marco de referencia los museos nacionales asentados en su territorio, ya que los define como aquellos que muestran una visión global de Cataluña, en sus respectivos ámbitos disciplinarios. Así se crean el Museo de Arqueología, el Museo de Arte y el Museo de la Ciencia y la Técnica. De cada museo nacional se determina su

³³³ Artículo 1 de la Ley 8/2007, de 5 de octubre, de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía (LMA). Este texto legal sustituyó a la Ley 2/1984, de 9 de enero, de Museos de Andalucía que estuvo vigente hasta el día 7 de noviembre de 2007, cuando fue derogada.

ámbito museístico, su estructura y su financiación, ya que gozan de personalidad jurídica propia.

A partir de este planteamiento, la legislación presenta una clasificación de los museos de Cataluña en base a las siguientes clases: museos nacionales, museos de interés nacional, museos comarcales y locales, museos monográficos y otros museos³³⁴. Tanto la ordenación legislativa como el modelo de sistema de museos fue tomado como inspiración y referente a principios del año 2000 para la configuración de la Rede Portuguesa de Museus, un sistema museológico de ámbito nacional que integró todo tipo de entidades museísticas de este país.

En 1987, mientras se iba gestando la anterior amalgama de normas y leyes autonómicas acerca de museos y patrimonio, el gobierno central también decidió aplicar su ámbito de actuación sobre los museos del Estado, a través de la aprobación del Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos. Un texto legal donde se detallaron las áreas de trabajo y las normas básicas para garantizar el cumplimiento de las misiones de los museos estatales y así se indicó en su preámbulo: “Dota a los museos de titularidad estatal de unos instrumentos básicos que aseguren el tratamiento administrativo y técnico-científico adecuado

³³⁴ Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de Museos de Cataluña. En el artículo 19 se describe las clases de museos y en el artículo 20 se define el régimen jurídico y económico de los museos nacionales. ANEXO 7.

para la conservación de los bienes integrantes del patrimonio histórico que custodian”³³⁵.

El reglamento además partió de la definición de *museo* conforme al artículo cincuenta y nueve de la Ley de Patrimonio Histórico Español, que fue completada con las siguientes funciones a desempeñar por las instituciones museísticas estatales³³⁶:

- a) Conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada de las colecciones.
- b) Investigación en el ámbito de sus colecciones o de su especificidad.
- c) Organización periódica de exposiciones científicas y divulgativas acordes con la naturaleza del museo.
- d) Elaboración y publicación de catálogos y monografías de sus fondos.
- e) Desarrollo de una actividad didáctica respecto a sus contenidos.
- f) Cualquier otra función que en sus normas estatutarias o por disposición legal o reglamentaria se les encomiende.

Asimismo, el reglamento de museos definió la institución, sus áreas de funcionamiento, el tratamiento de las colecciones, el régimen de visita y las actividades y servicios culturales. En la norma, los museos estatales fueron definidos como “museos dependientes de la

³³⁵ Preámbulo del Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y el Sistema Español de Museos. ANEXO 6.

³³⁶ Artículo 2 del Real Decreto 620/1987, de 10 de abril. ANEXO 6.

administración del Estado” y con categoría de nacional “aquellos museos estatales con singular relevancia por su finalidad y objetivos, o por la importancia de las colecciones que conservan”³³⁷. Con esta configuración quedó totalmente renovado, desde un punto de vista general y nacional, el panorama museológico español.

La incorporación de España a la Unión Europea y consecuentemente a sus “codiciados” fondos económicos, impulsaron una intensa política de inversiones en equipamientos culturales tanto de los gobiernos autonómicos como locales. Algunas de estas 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 planes 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), el Museo Guggenheim de Bilbao (1997), junto con una segunda generación de centros como el MUSAC de León (2005), el ARTIUM en Vitoria (2002) o el MARCO de Vigo (2002). Todos ellos son sólo algunos de los nombres de una larga lista de entidades de arte contemporáneo establecidos en España entre finales del siglo XX y comienzos del XXI. Pero esta trama de museos contemporáneos significó en realidad una política promocional del poder local y regional; una reseña de identidad política que fue

³³⁷ Artículos 3 y 4 del Real Decreto 620/1987, de 10 de abril. ANEXO 6.

acompañada por una continua y sucesiva construcción de museos de todo tipo extendidos por el territorio español, gracias a la descentralización cultural.

Además, esta nueva situación fue acompañada sucesivamente de importantes modificaciones en cuanto a las relaciones y lazos de unión entre las organizaciones museísticas del sector público, mediante disposiciones en forma de redes y sistemas con una gran heterogeneidad tipológica, especialmente dentro de las regiones. Muchas de ellas recogidas teórica y conceptualmente en las propias legislaciones de museos o patrimonio de cada comunidad autonómica: 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 Museos y la Red Insular de Museos de las Islas Baleares.

En este sentido, la ley catalana permitió “avanzar abiertamente y sin sobresaltos, en la línea de conexión entre museos-territorio-patrimonio”³³⁸, pues su texto legal explicita en la consideración de museos a “los espacios y monumentos con valores históricos, arqueológicos, ecológicos, industriales, etnográficos o culturales que reúnan, conserven y difundan conjuntos de bienes culturales”³³⁹. La aceptación de esta realidad patrimonial posibilitó la configuración de un entramado de sedes y secciones por todo el

³³⁸ TARRATS BOU, F.: “Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes”, *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, p. 140.

³³⁹ Artículo 1.2. de la Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de Museos de Cataluña. ANEXO 7.

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: “cuando abordamos el concepto de red de museos, la consideración de territorio es imprescindible con independencia de su dimensión y ubicación”³⁴⁰.

En 1984 fue inaugurado el Museo de la Ciencia y la Técnica de Cataluña -Mnactec-, en una fábrica de textil de Tarrassa, que pasó a ser una entidad autónoma y sede central de un sistema de museos de temática industrial, pertenecientes a distintos titulares públicos y privados, pero de gran riqueza histórica y patrimonial dispersos por todo el territorio catalán³⁴¹. Siguiendo estas directrices, la Red de Museos de Extremadura, creada por la comunidad autonómica, comenzó su andadura en 2001 con los ocho museos extremeños existentes -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-, ubicados en los grandes centros urbanos de la región y que poco a poco, a través del proyecto *Museos de Identidad* fue tomando forma gracias a una

³⁴⁰ PRATS, C.: “Redes de museos en Cataluña: territorio e identidad”, *Mus-A. Revista de los museos de Andalucía*, núm. 8, 2007, p. 70.

³⁴¹ El Mnactec es declarado Museo de Interés Nacional y en el artículo 25 de la ley de museos catalana se establece como la sede central del Sistema de Museos de Ciencia y Tecnología promovido por la Generalitat de Cataluña. ANEXO 7.

diversificación temática y territorial que conecta hoy a ochenta y dos museos por toda la tierra de Extremadura³⁴².

Desde otra visión, en 2005 la ley de Museos de la Región de Murcia de 1996 fue parcialmente desarrollada para potenciar su sistema de museos a fin de realizar una política museística uniforme. Tanto en un documento como en otro, se hizo alusión a las redes museísticas. En la Ley 5/1996 se consideró la posibilidad de establecer relaciones con otras redes o sistemas menores y en el decreto 137/2005 el tema fue ampliado. En el nuevo texto especificó la urgencia de justificar los motivos para la creación de una red de museos y se exige una relación de los centros susceptibles de ser integrados en ella, los objetivos que se persiguen, los efectos de la integración para los centros, los estatutos y normas de organización y los datos sobre el funcionamiento de la red en sus distintos aspectos -elaboración de planes de actuación y sistemas de interconexión-. Esto demuestra el alcance y las dimensiones de la expansión de organizaciones en red por todo el territorio español, y primordialmente de escala local o inferiores a las regiones y comunidades autónomas³⁴³.

³⁴² La Red de Museos de Extremadura se constituye por el Decreto 110/1996, de 2 de julio, que se incluye en la Ley 2/1999, de 29 de marzo, de Patrimonio Histórico y Cultural de Extremadura. CALDERA CASTRO, P., y S. TERCERO IGLESIAS: "Red de museos de Extremadura: una propuesta por la diversidad", *Mus-A. Revista de los museos de Andalucía*, núm. 8, 2007, p. 78

³⁴³ Artículo 31 de la Ley 5/1996, de los Museos de la Región de Murcia (ANEXO 8) y capítulo VII del Decreto n.º 137/2005, de 9 de diciembre.

8.5. LA POLÍTICA ESTATAL: EL SISTEMA ESPAÑOL DE MUSEOS Y LA RED DE MUSEOS DE ESPAÑA

El Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos implicó la construcción de una red de comunicación y cooperación entre los museos estatales y todos aquellos, públicos o privados, que se adhirieran mediante convenio. En el Real Decreto 620/1987, en su artículo veintiséis, se estableció la constitución de esta organización museológica formada por:

- Museos de titularidad estatal adscritos al Ministerio de Cultura.
- Museos nacionales no incluidos en el apartado anterior.
- Museos que tengan una especial relevancia por la importancia de sus colecciones y que se incorporen mediante convenio con el Ministerio de Cultura, una vez consultada a la correspondiente comunidad autónoma. Estas instituciones pueden ser de carácter privado o público, pero deben cumplir con una serie de requisitos establecidos por el Ministerio de Cultura.

La finalidad del sistema fue promover la cooperación entre los museos e instituciones integrantes con el asesoramiento de la Junta Superior de Museos, órgano consultivo con el fin de mejorar y fomentar los trabajos de documentación, investigación, conservación, restauración de los fondos, así como para las actividades de difusión cultural y el perfeccionamiento de su personal. También formaron parte del Sistema Español de Museos, el Instituto de Patrimonio Histórico Español, la Subdirección General de Museos Estatales y los servicios de carácter técnico o docente relacionados con los museos que se incorporaran mediante convenio con el ministerio.

El Ministerio de Cultura, como organismo de la administración central del Estado, va a tener bajo su tutela ochenta y cuatro museos de diferentes categorías que, a su vez, se van a organizar en diferentes subredes como resultado de los diferentes modelos de gestión existentes en el panorama museológico de España. Estos museos se reúnen en una red de carácter administrativo denominada *Red de Museos Estatales*. En la configuración de esta red estatal se aglutinan ciento cincuenta y seis museos gestionados por diferentes organismos de la administración general del Estado, que se dividen en dos grandes grupos. Uno, las ochenta y cuatro entidades museísticas adscritas al Ministerio de Cultura y, dos, los setenta y dos establecimientos gestionados por otros departamentos ministeriales u organismos.

RED DE MUSEOS ESTATALES	
84	ADSCRITOS AL MINISTERIO DE CULTURA
17	GESTIÓN EXCLUSIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE BELLAS ARTES Y BIENES CULTURALES
	MUSEO NACIONAL DEL PRADO
	MUSEO NACIONAL CENTRO DE ARTE REINA SOFÍA
	INAEM: MUSEO NACIONAL DEL TEATRO
64	GESTIÓN TRANSFERIDA A LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS
72	ADSCRITOS A OTROS DEPARTAMENTOS MINISTERIALES U OTROS ORGANISMOS
156	MUSEOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Del primer grupo, de los museos adscritos al Ministerio de Cultura, adquieren un especial protagonismo los sesenta y cuatro

museos cuya gestión fue transferida a las comunidades autónomas en cumplimiento de los artículos ciento cuarenta y ocho, y ciento cuarenta y nueve de la Constitución Española. El principio básico que empleó el Ministerio de Cultura para las transferencias de los museos estatales a las comunidades autonómicas fue el del interés local o regional, mientras que el Estado se reservó para su gestión³⁴⁴:

1. Los museos que superasen el interés local y regional de sus colecciones.
2. Los museos significativos para el conjunto del país.
3. Los museos de proyección internacional.



ARQUA. Museo Nacional de Arqueología Subacuática de Cartagena

³⁴⁴ RUBIO ARÓSTEGUI, J.A.: *La política cultural del Estado en los gobiernos socialistas, 1982-1996*, Gijón, Trea, 2003, p.81.

Este proceso de descentralización se realizó a través de firmas de convenios entre el Ministerio de Cultura y las correspondientes comunidades autónomas. En los acuerdos, el Estado continuaba siendo el titular de los inmuebles y de las colecciones, manteniendo sus competencias respecto a los edificios y los fondos que albergan estos museos; en cambio, fue transferida a las comunidades autónomas la gestión del museo, la responsabilidad sobre los recursos humanos y el mantenimiento de la institución. Un aspecto particular de este proceso de descentralización museológica fue que la dirección de los museos transferidos la realizó el Ministerio mediante la imposición al cargo de director de un miembro del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, pero la dotación complementaria de personal recayó como una obligación a asumir por la comunidad autónoma correspondiente.

Toda esta situación provocó una dialéctica de responsabilidades y serios problemas jurídicos:

Plantean, de una parte, la duda, no resulta a día de hoy, de si su titularidad es o no transferible a las comunidades autónomas y cuáles serían, en su caso, los criterios en cuya aplicación habría de producirse una operación de esta naturaleza. De otra, la relativa al alcance posible de las competencias de las comunidades autónomas con fundamento en esa gestión que la propia Constitución les permite asumir³⁴⁵.

³⁴⁵ BARRERO RODRÍGUEZ, C.: "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*, núm. 11, 2009, p. 36.

El modelo de museo descentralizado estableció un marco de competencias complicado y complejo, pues en la “subred” de museos transferidos éstos se vieron afectados en su funcionamiento por un doble criterio: el establecimiento de la política estatal a través de sus planos de acción, denominado *Plan Estratégico de Museos Estatales* y las políticas autónomas que contaron igualmente con sus propios instrumentos de planificación³⁴⁶. En opinión de Santiago Palomero -subdirector general de museos estatales- y Ana Azar -consejera técnica del Ministerio de Cultura-:

El sistema de responsabilidades compartido entre la administración general del Estado y las correspondientes administraciones autonómicas se ha revelado claramente deficiente en muchos aspectos, lo que, sin duda, repercute en el funcionamiento de los museos y en el servicio público que prestan a la sociedad³⁴⁷.

Los procesos de transferencia museológica fueron realizados, entre 1982 y 1992, tomando como modelo la firma del Museo Nacional Arqueológico de Tarragona que había sido la primera institución transferida mediante la resolución del Ministerio de Cultura, de 16 de abril de 1982. El resto de las instituciones museísticas descentralizadas se distribuían por toda la geografía del país, a excepción de País Vasco, Navarra, Canarias, Ceuta y Melilla

³⁴⁶ CHINCHILLA GÓMEZ, M.: “Museus de Espanha. A configuração de uma red”, *Museologia.pt*, núm. 1, 2007, p. 212.

³⁴⁷ PALOMERO PLAZA, S., y A. AZOR LACASTA: “Panorama de los museos en España”, en J. Junior y M. Chagas (org.): *Iberomuseos 1. Panoramas museológicos de Iberoamérica*, Brasília DF, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 2008, p. 136.

que carecían de museos estatales y Madrid por reunir museos cuyas características no los convirtió en objeto de transferencia.

La mayoría de los establecimientos coincidían en su origen con el modelo de museo provincial, nacido a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuyos fondos de carácter etnográfico, artístico y arqueológico los convertía en el mejor depositario de la historia de su espacio geográfico, tales como los museos de Burgos, Segovia, Cádiz, La Rioja o Albacete. Otros museos transferidos contaban con una tipología más específica en el ámbito de las bellas artes, la etnografía y la arqueología, como el Museo Arqueológico de Granada, de Córdoba y Sevilla³⁴⁸.

El otro subgrupo lo forman los diecisiete museos gestionados directamente por el Ministerio de Cultura y cuya administración depende de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, a través de la Subdirección General de Museos Estatales. En su mayoría son museos nacionales que no cuentan con una autonomía presupuestaria porque no disponen de un presupuesto de gastos propio ni tampoco pueden gestionar los ingresos que generan sus servicios y actividades en particular. Este pequeño conjunto de entidades están repartidas tan sólo por siete comunidades autónomas: Castilla La Mancha, Castilla León, Extremadura, Comunidad Valenciana, Madrid, Cantabria y Murcia.

A los anteriores diecisiete museos descritos se unen tres establecimientos más, pertenecientes también al Ministerio de Cultura pero cuyo régimen administrativo es diferente y disponen de una mayor autonomía de gestión, pues son financiados a través de

³⁴⁸ CHINCHILLA GÓMEZ, M.: Ob. cit., pp. 211-212.

los presupuestos generales del Estado: el Museo Nacional del Prado y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía con diferentes personalidades jurídicas, el primero como ente público y el segundo como organismo autónomo; y el Museo Nacional del Teatro con gestión exclusiva del Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música (INAEM), que se comporta dentro del ministerio también como organismo autónomo.

A partir del Real Decreto 1432/1985, de 1 de agosto, se constituyó la autonomía del Museo Nacional del Prado y se establecieron sus normas estatutarias, primero a través del Real Decreto 1142/1996, de 24 de mayo, y, posteriormente, por el Real Decreto 59/2002, de 18 de enero. Paralelamente a su ampliación arquitectónica a manos del arquitecto Rafael Moneo, se modificó también su régimen jurídico mediante la Ley 46/2003, de 25 de noviembre, que lo convirtió en un ente público con el objeto de “flexibilizar sus posibilidades de actuación para conseguir sus grandes fines; fomentar la investigación científica; mejorar el servicio a los visitantes, e incrementar los recursos financieros propios. En suma, hacerlo más eficaz”³⁴⁹. Todo ello a imitación de otros grandes museos de Europa, principalmente de las transformaciones administrativas sufridas por las entidades nacionales del país galo como el Musée du Louvre, el Musée d’Orsay y el Centre George Pompidou de París.

³⁴⁹ Preámbulo de la Ley 46/2003, de 25 de noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado.



Fachada del nuevo edificio del Museo del Prado



Vista parcial de la reforma de Rafael Moneo en el Prado

Asimismo, el organismo autónomo del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía fue aprobado mediante el Real Decreto 318/1996, de 23 de febrero, aunque sucesivamente reformado por el Real Decreto 2104/1996, de 20 de septiembre, y el Real Decreto 992/2000, de 2 de junio. Sin embargo, la modificación más reciente de su estatuto se llevó a cabo por mediación del Real Decreto 1291/2007, de 28 de septiembre, una vez ejecutada la ampliación del edificio con tres nuevos núcleos por el arquitecto francés, Jean Nouvel. La citada norma introdujo notables cambios en la distribución de competencias de los órganos directivos de la entidad, dentro del plan de modernización de las instituciones culturales de la administración general del Estado.

Desde mayo de 2011, está en proceso una nueva ley para la regulación de la institución, al igual que sucedió con el Museo Nacional del Prado, y con la intención de modernizar y flexibilizar más sus posibilidades de actuación como referente museológico nacional del país. Las reformas del proyecto de ley del Reina Sofía afectan a su régimen jurídico de derecho público -con la intención de posibilitar la actuación en el marco del derecho privado-, su régimen de personal y la contratación y el modelo de presupuesto que se busca cambiar para facilitar la gestión y permitir la aplicación de recursos financieros propios de las actividades del mismo museo³⁵⁰.

³⁵⁰ Apartado V del *Proyecto Ley Reguladora del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*, Boletín Oficial de las Cortes Generales (BOCG), 27 de mayo de 2011.



Nuevos espacios del MNCARS tras la ampliación de Jean Nouvel



Entrada principal del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

La ampliación y reforma de estas instituciones culturales denominadas de *cabecera* por el departamento ministerial fue una de las prioridades de la política cultural del gobierno de José María Aznar, durante su mandato entre 1996 y el año 2004. Las inversiones estuvieron centradas en el Museo del Prado, Museo Reina Sofía y en el Museo Thyssen, aunque la reforma del Prado había sido ya iniciada y pactada en la última legislatura socialista³⁵¹. El Museo Thyssen Bornemisza, con una organización basada en una fundación privada, configuró junto con los otros dos museos nacionales, un triángulo descrito en el territorio de la capital

³⁵¹ RUBIO ARÓSTEGUI, J.A.: "La política cultural del Estado en los gobiernos populares (1996-2004): entre el ¿liberalismo? y el continuismo socialista", *Sistema. Revista de Ciencias Sociales*, núm. 187, 2005, pp. 119 y 122.

madrileña que representaba una especie de trilogía de museos con identidad nacional, al ser los tres una reunión de la historia de la pintura y máximos referentes internacionales. El Thyssen además inició su andadura con una orientación muy clara a expandirse por otras ciudades como Barcelona y Málaga³⁵².

Unido a todo el panorama que configura la red estatal, este sistema se completó con los museos pertenecientes a la administración general del Estado, es decir, los setenta y dos museos adscritos a otros departamentos ministeriales, organismos autónomos, reales academias, etcétera. De ellos, por citar algunas instituciones se encuentran el Museo del Ejército, el Museo Naval y el Museo de Aeronáutica y Astronáutica tutelados por el Ministerio de Defensa; el Museo Nacional de Arquitectura y Urbanismo pertenecientes al Ministerio de Vivienda; y, el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Museo Nacional de Ciencias Naturales gestionados por el Ministerio de Educación e Innovación.

La Red de Museos Estatales reunió en total a ciento cincuenta y seis museos gestionados por diferentes modelos administrativos públicos, pero unidos por una misma base reguladora: el Real Decreto 620/1987, que está en proceso de ser reformado y actualizado. A su vez, este versátil panorama descrito se ordenó jurídicamente por la ley de patrimonio de 1985, así como por las leyes autonómicas en materia tanto de museos como de

³⁵² En 1988 se firmó un contrato de préstamo entre el gobierno y Favorita Trustees Limited, entidad dueña de la colección Thyssen Bornemisza para su exhibición durante un período de nueve años en el Palacio de Villahermosa en Madrid y en el Monasterio de Pedralbes de Barcelona. Posteriormente, fue inaugurado en Málaga, el Museo Carmen Thyssen.

bienes culturales promulgadas por las respectivas comunidades autonómicas de España.

En el año 2004, el Ministerio de Cultura presentó el *Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales (2004-2008)*. Este planeamiento museológico tenía como fin la redefinición y renovación de la Red Estatal de Museos, a partir del fortalecimiento de cada uno de los museos, anexos y secciones que constituyen la red estatal. Con esta perspectiva, se quería también llevar a reflexión las fórmulas de gestión de los museos estatales y el marco de competencias establecido entre el Estado y las autonomías con los convenios de transferencia vigentes. Las características para definir las nuevas fórmulas de gestión fueron el correcto funcionamiento y cumplimiento estricto de las funciones propias de la institución y la máxima calidad en el servicio ofrecido al ciudadano.

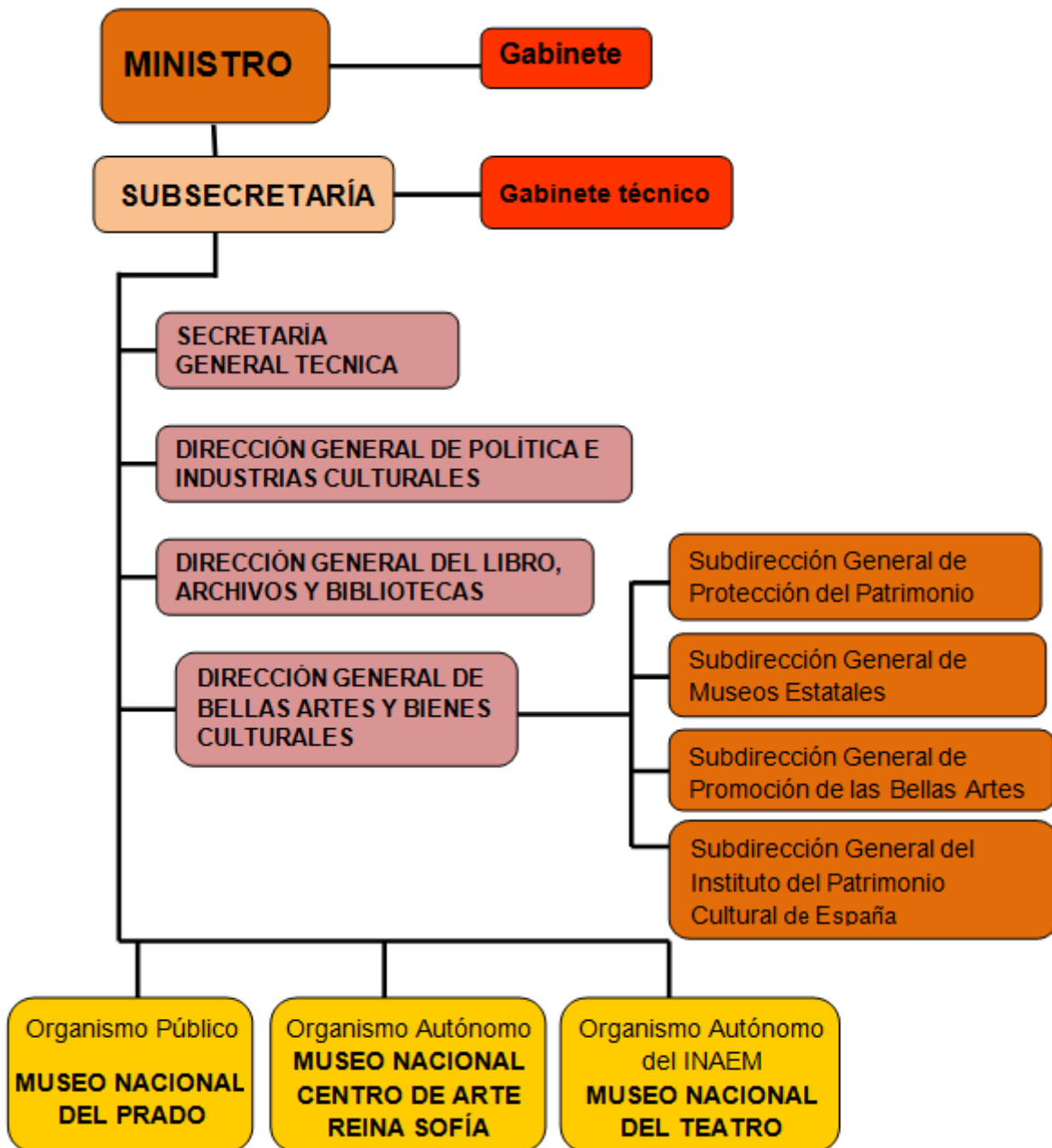
Del mismo modo, la definición de esta renovada red aconsejó la articulación de redes temáticas de museos que permitieran establecer patrones comunes de funcionamiento entre museos de similares disciplinas. Los museos de mayor dimensión, en cuanto a recursos y proyección, actuarían como “museos de cabecera” para tutelar y apoyar las labores de los demás museos. Estos últimos serían piezas claves en la articulación del nuevo mapa de museos del Estado y su reforzamiento uno de los aspectos que más atención presentaría en la planificación estratégica. El criterio de vertebración, a partir de las colecciones de los museos, exigiría que cada una de las instituciones integrantes de la red adquiriera una singularidad que garantizara su

pertenencia a la misma, al tiempo que les convirtiera en instituciones complementarias entre sí.

La Subdirección General de Museos Estatales fue la encargada del diseño de este trabajo basado en criterios de racionalidad y operatividad. El plan se estructuró en seis áreas de acción, cinco de carácter vertical -institucional, recursos humanos, colecciones, infraestructuras y comunicación- y otra de carácter horizontal, denominada *área de cooperación y coordinación* que afectó de forma transversal a las anteriores áreas. La realización de la labor en el área de coordinación y la cooperación se planteó a través de programas de trabajo de carácter técnico, de carácter ordinario, en órganos colegiados y programa de convenios.

Entre las distintas labores a ejecutar en esta planificación museística destacaron muchas de ellas por la innovación de sus planteamientos, aunque todavía no se hayan materializado totalmente. En el área institucional se proyecta la entrada en vigor de un nuevo Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y donde se quiere apostar por un sistema de museos que, en primer lugar, continúe integrando los ciento cincuenta y seis museos dependientes de la administración pública del Estado, pero además por todas aquellas entidades que, con independencia de su tutela y modelo de gestión, deseen adherirse mediante un protocolo de actuación. En el área de recursos humanos es interesante la finalidad por desarrollar un programa de formación reglada en museología y conservación del patrimonio histórico en el ámbito nacional, unido a la adecuación de un proceso selectivo de los Cuerpos Facultativos de Conservadores y Ayudantes de Museos a las nuevas necesidades de los museos. Todas estas intervenciones

tienen un gran parentesco con las actuaciones de la Rede Portuguesa de Museus.



Organigrama del Ministerio de Cultura, 2008

(Selección parcial. Fuente: www.mcu.es)

En el año 2008 con el Real Decreto 1132/2008, de 4 de julio, se procedió a la última reestructuración del Ministerio de Cultura. En

su artículo primero, el ministerio quedó definido como “el departamento de la administración general del Estado encargado de la propuesta y ejecución de las directrices generales del gobierno sobre política cultural”. Dentro de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, la Subdirección General de Museos Estatales fue establecida como la unidad administrativa para la promoción y coordinación de la acción museística en el ámbito estatal.

Entre las funciones de la Subdirección General de Museos Estatales recayó la responsabilidad de³⁵³:

- La gestión de los museos de titularidad estatal dependientes del departamento a través de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales.
- El asesoramiento respecto de los museos de titularidad estatal dependientes de otros ministerios.
- La coordinación del Sistema Español de Museos.
- La cooperación con otras administraciones y entidades públicas o privadas en materia de museos.

La Subdirección General de Museos Estatales además de tener la gestión exclusiva de los diecisiete museos de carácter estatal y conforme a los convenios de transferencia de gestión a las comunidades autónomas interviene en los sesenta y cuatro museos transferidos a través de inversiones en infraestructuras,

³⁵³ Artículos 5.1. e y 5.1.f del Real Decreto 1132/2008, de 4 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura. ANEXO 9.

autorizaciones de movimiento de fondos y asesoramiento técnico, como titular de los inmuebles y de las colecciones. Para el desempeño de todas estas actividades, la unidad administrativa de museos fue organizada en cuatro áreas de trabajo diferenciadas en:

- Área de colecciones.
- Área de difusión y desarrollo.
- Área de infraestructuras.
- Área económico-administrativa.

En el transcurso de las acciones del Ministerio de Cultura fue aprobado el Real Decreto 1305/2009, donde se describieron las bases para la creación de la llamada *Red de Museos de España*. La finalidad de esta red era permitir la coordinación y cooperación entre las diferentes administraciones públicas e instituciones con responsabilidad en esta materia. Una iniciativa que demuestra la urgencia de fomentar la colaboración y participación entre los museos de todo el territorio nacional con independencia de su titularidad y gestión, ante la heterogeneidad y “dispersión” del sistema museológico español:

Se hace necesaria la creación de una estructura que permita aunar los esfuerzos de todos los poderes públicos para mejorar la proyección nacional e internacional, excelencia y buenas prácticas de las instituciones museísticas, y que propicie la consecución de los fines sociales que les dan sentido. Con la creación de la Red de Museos de España se pretende solventar esta carencia mediante la incorporación de las diferentes Administraciones públicas e instituciones

con responsabilidad en materia de museos en una organización de cooperación institucional³⁵⁴.

Uno de los objetivos de la red consiste en promover instrumentos de cooperación y participación de las diferentes administraciones públicas y agentes sociales en la gestión de los museos para asegurar el cumplimiento de su misión como servicio público, facilitar el adecuado desarrollo de sus funciones, garantizar su financiación y contribuir a la eficiencia en materia de empleo en el ámbito museístico.

La composición de la Red de Museos de España quería reunir instituciones de diferentes ámbitos y administraciones para impulsar y proyectar un potencial museístico conjunto que reforzara la excelencia de cada uno de sus componentes, coadyuvando a la mejora de la cohesión social y contribuyendo además al incremento del turismo cultural. Para ello se contempla la posibilidad de que, de forma voluntaria y siempre previo acuerdo con la administración territorial competente, puedan adherirse a la red todo tipo de instituciones museísticas de titularidad autonómica o local que, reuniendo análogos requisitos, lo soliciten, sin que en ningún caso quede comprometida ni la titularidad de las competencias ni la autonomía de gestión de las mismas. Con la creación del Consejo de Museos, como órgano colegiado de colaboración institucional de la red, se definen los criterios generales de excelencia que regirán la pertenencia a la Red de Museos de España, partiendo de las directrices formuladas por el International Council of Museums -

³⁵⁴ Disposiciones generales del Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, por el que se crea la Red de Museos de España. ANEXO 10.

ICOM- y de las declaraciones y acuerdos internacionales suscritos por España en materia de museos.

Para cada supuesto, el consejo nombra una comisión técnica interdisciplinar que evaluará la idoneidad de la institución museística para su incorporación en esta estructura en red. La comisión técnica se proyecta con un equipo formado por cinco museólogos y expertos en la materia propia del museo en cuestión, designados por la persona titular del Ministerio de Cultura a propuesta del Consejo de Museos. Con carácter indicativo, los criterios de calidad y excelencia relativos a la incorporación a la red de museos versan sobre³⁵⁵:

- La calidad de los fondos y su proyección nacional e internacional.
- El Plan Museológico, la implantación de nuevas tecnologías y la innovación en la museografía.
- La profesionalidad del equipo directivo y la dotación mínima de plantilla para garantizar el funcionamiento de los servicios tendente a la excelencia.
- La diversificación de públicos y la accesibilidad universal.
- El análisis de los fondos desde la perspectiva de género.

La composición de la Red de Museos Estatales quedó formulada por dos bloques bien diferenciados:

Bloque 1. Los museos integrados en la red:

³⁵⁵ Artículo 3.4. del Real Decreto 1305/2009. ANEXO 10.

- a) Museos nacionales de titularidad y gestión estatal.
- b) Museos de titularidad y gestión estatal o pertenecientes al sector público estatal adscritos al Ministerio de Cultura y a otros departamentos ministeriales.

Bloque 2. Los museos con posibilidad de incorporación a la red, en conformidad a los criterios de calidad y excelencia que el Consejo de Museos determine, las instituciones museísticas contenidas en las siguientes categorías³⁵⁶:

- a) Museos de titularidad estatal y gestión transferida a las comunidades autónomas.
- b) Museos de titularidad pública autonómica o local.
- c) Instituciones privadas de singular relevancia.

Sin embargo, ha pasado poco tiempo desde la aprobación del decreto y todavía no la integran buena parte de esa variedad y diversidad tipológica que aglutina el panorama museológico español, en cuanto a titularidad y modalidad de gestión se refiere. Como se observa en el cuadro siguiente, la Red de Museos de España está actualmente compuesta por el conjunto de museos pertenecientes a la organización del bloque uno, sin que todavía

³⁵⁶ “En los acuerdos que se establezcan entre las administraciones públicas o, en su caso, instituciones privadas, para la incorporación de museos a la Red de Museos de España podrá contemplarse la aportación económica de las mismas al museo, así como la forma de participación en sus órganos rectores, cuando existan. Cuando así se requiera, la colaboración podrá formalizarse mediante la constitución de un consorcio, fundación o cualquier otra fórmula adecuada”. Artículo 3.3. del Real Decreto 1305/2009. ANEXO 10.

hayan sido recogidos de una manera oficial la incorporación del resto de tipologías con posibilidad de anexión. Por tanto y en este momento, la Red de Museos de España es una organización paralela a la Red Estatal de Museos, puesto que su estructura está compuesta prácticamente por instituciones museísticas de carácter estatal y dependientes de diferentes departamentos ministeriales.

RED DE MUSEOS DE ESPAÑA	
Museos Nacionales de titularidad y gestión estatal	
Museos adscritos al Ministerio de Cultura: Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Museo Nacional del Teatro, Museo Nacional y Centro de investigación de Altamira, Museo Nacional Colegio de San Gregorio, Museo Nacional de Arte Romano, Museo Nacional de Arqueología Subacuática, Museo Arqueológico Nacional, Museo de América, Museo del Traje, Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico, Museo Nacional de Antropología, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Nacional de Reproducciones Artísticas, Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias "González Martí" y Museo Sefardí.	Museos adscritos al Ministerio de Defensa: Museo del Ejército, Museo Naval y Museo de Aeronáutica y Astronáutica.
Museo adscrito al Ministerio de la Vivienda: Museo Nacional de Arquitectura y Urbanismo.	Museos adscritos al Ministerio de Ciencia e Innovación: Museo Nacional de Ciencia y Tecnología y Museo Nacional de Ciencias Naturales.
Museos de titularidad y gestión estatal o pertenecientes al sector público estatal adscritos al Ministerio de Cultura y a otros Departamentos Ministeriales.	
Museos adscritos al Ministerio de Cultura: Museo del Greco, Museo Casa de Cervantes, Museo Cerralbo, Museo Sorolla y Museo Romántico.	Museos con participación del Ministerio de Cultura en su órganos de Gobierno: Museo Thyssen-Bornemisza y Museo Lázaro Galdiano.
Museos adscritos al Ministerio de Defensa: Museos Periférico Militares del Ejército de Tierra y Museos filiales del Museo Naval.	Museo adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda: Museo Casa de la Moneda.
Museos adscritos al Ministerio de Fomento: Museo del Ferrocarril de Madrid-Delicias y Museo del Ferrocarril de Vilanova i la Geltrú.	Museos adscritos al Ministerio de Ciencia e Innovación: Real Jardín Botánico y Museo Geominero.

A iniciativa del ministerio correspondiente se puede solicitar la inclusión a la red de nuevas instituciones. Es decir, pueden incorporarse a la Red de Museos de España, los museos de titularidad estatal y de gestión transferida a las comunidades autónomas; también los entes de titularidad pública autonómica o local y las instituciones privadas, siempre que sean de singular relevancia y previo acuerdo con la administración general del Estado. Pero por el momento parece que esta estructura en forma de red nacional todavía no está constituida sólidamente en el sentido que no ha conseguido reunir en una misma organización a todo el conjunto de museos que forman el panorama español.

No obstante, lo más importante es que el ámbito museológico de España ha experimentado en las últimas décadas grandes avances en este sector:

Se han visto sacudidos por un movimiento que ha transformado sus estructuras administrativas, jurídicas, museológico-conceptuales, museográficas y arquitectónicas, haciéndose eco de la enorme complejidad conceptual y formal que adquiere la institución en este cambio de siglo. La renovación presenta una mayor radicalidad si consideramos que se produce a partir de una situación desoladora³⁵⁷.

³⁵⁷ LAYUNO ROSAS, M.A.: *Los nuevos museos en España*, Madrid, Edilupa Ediciones, 2002, p. 10.

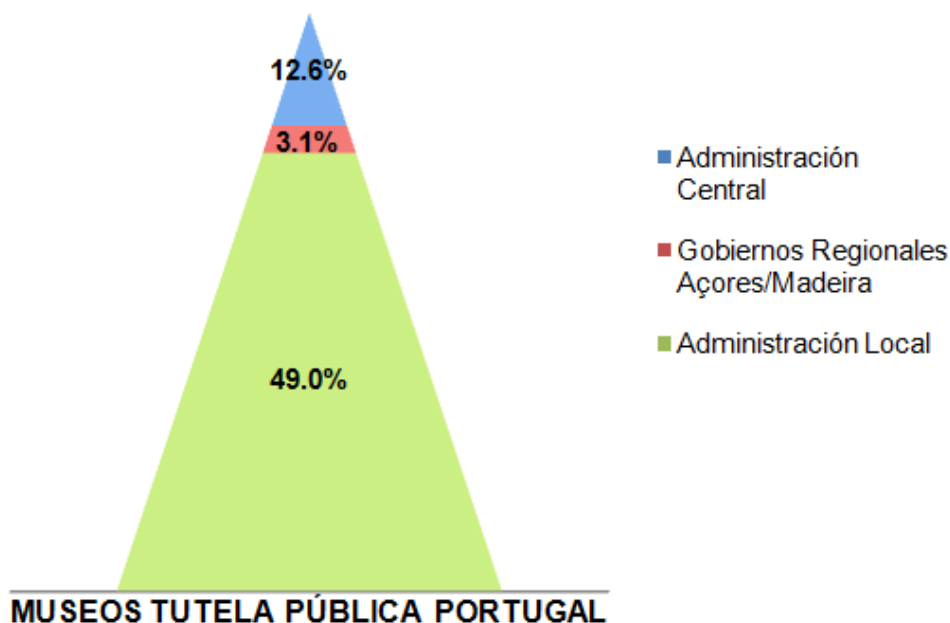
8.6. LOS SISTEMAS MUSEOLÓGICOS DE ESPAÑA Y PORTUGAL: DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Tras el reconocimiento de los sistemas museológicos nacionales de España y Portugal son visibles algunas diferencias y puntos comunes entre ambos panoramas de museos. En los dos casos, tras la implantación del Estado de derecho, se produce un aumento abismal en el número de sus museos -con independencia del modelo y tipología-, que va a estar condicionado por los grandes avances producidos en la política cultural y en la gestión pública. Entre las mejoras destacan los decisivos cambios en las estructuras organizativas que gestionan los museos de cada país dentro de sus respectivos ministerios o departamentos de cultura. Unas mudanzas que tienen su origen en la búsqueda por reformar y modernizar la organización del sector público y, por consiguiente, también alcanza a sus sistemas museológicos que son renovados especialmente a través de una metamorfosis en las formas de organizar todo el conjunto de museos de España y Portugal.

Los sistemas de museos son representativos de la realidad museológica del sector público de cada nación. Ambos sistemas museísticos tienen una estructura jerarquizada con una delimitación de las competencias en forma de pirámide y en función del tipo de tutela pública responsable. La cúspide está ocupada por los museos nacionales, la esfera intermedia por las instituciones gestionadas por la administración regional o autonómica y la base de la figura geométrica está ocupada por los museos tutelados por las administraciones locales, que constituyen el mayor número de

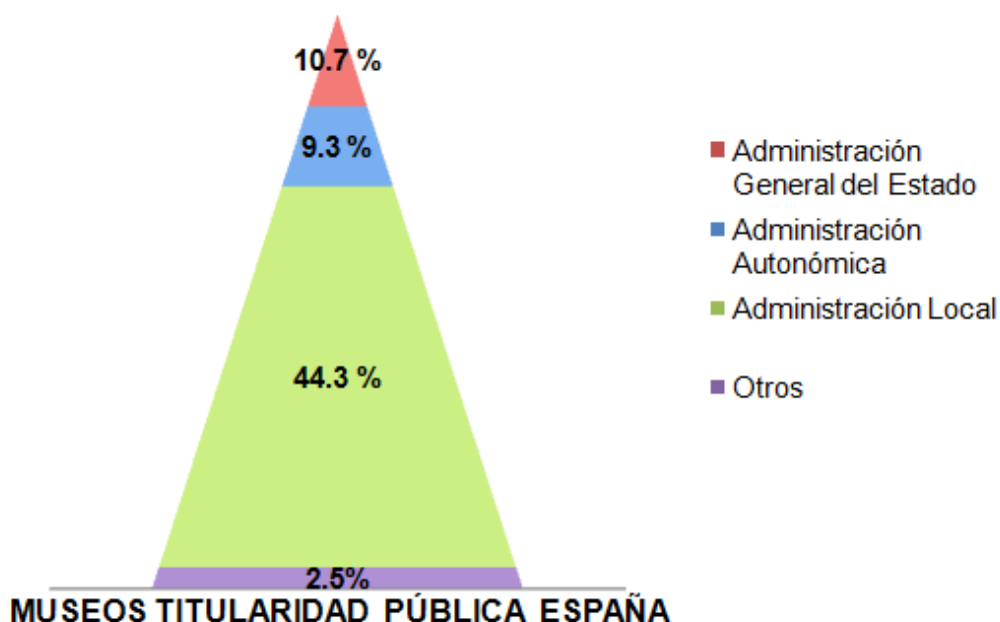
entidades en los dos sistemas, con un 49% en el portugués y un 44,3% en el español³⁵⁸.

En el ámbito portugués, la estructuración de un sistema en red tenía como objetivo implementar una política de museos que incidiera sobre la totalidad de la realidad museológica portuguesa, cualquiera que fuera su dependencia administrativa. En España, como en otros países europeos que han sufrido una fuerte descentralización administrativa, destacó más una tendencia hacia el regionalismo que implicó una importante diferencia dentro de la Península Ibérica con el sistema portugués, en cuanto a la libertad estatal de competencias en cultura y museos.



³⁵⁸ En el caso de Portugal, los datos han sido extraídos gracias a la Base de datos de museos del año 2010, *Inquérito aos Museus*, proporcionado por el Observatório das Actividades Culturais del Ministério da Cultura de Portugal. En el caso español, los datos han sido obtenidos del documento *Estadística de museos y colecciones museográficas 2008*, Ministerio de Cultura, <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EM/2008/Index2008.html>, p. 28.

La ausencia de una distribución territorial y política tan marcada por regiones en Portugal, a excepción de las autónomas de las Azores y Madeira, influye en que sólo un 3,1% de sus museos públicos sean gestionados por organismos regionales, frente al 9,3% de caso español y que casi está igualando con la gestión estatal del gobierno de España -un 10,7% del total de los museos de titularidad pública-. Al comparar los dos sistemas “piramidales” de tutela pública, se observa la presencia en España de nuevos agentes públicos, que se califican en el gráfico siguiente como “otros”, haciendo referencia a un 2,5% de los museos gestionados por empresas, fundaciones y otros organismos públicos³⁵⁹.



³⁵⁹ Según el organismo titular de carácter público, los museos y colecciones museográficas se clasifican en: administración general del Estado, administración autonómica, administración local y otros. *Estadística de museos y colecciones museográficas en España 2008*, pp. 16-18.

La descentralización en la organización político-territorial española contribuyó a la estabilidad política en la transición democrática. La experiencia regional permitió una administración de proximidad a los ciudadanos muy importante porque posibilitó una ruptura de cara al centralismo del franquismo, y el aprovechamiento al máximo de los fondos europeos³⁶⁰. En la España de las autonomías se comenzaron a tomar medidas que incidían en la diversidad cultural de cada región, afirmándose nuevas identidades respecto a una única identidad ciudadana de corte general y nacionalista para todo el país, como se manifiesta también en el ámbito museístico con la gran profusión de redes y sistemas de carácter autonómico y local.

La separación de las competencias de los servicios públicos dio lugar a que los distintos poderes de los gobiernos locales y regionales tuvieran un deseo por crear sus propias infraestructuras y, por tanto, sus particulares centros culturales y museos. Muchas fueron las capitales autonómicas e incluso de provincia que promovieron la construcción en sus ciudades de un “tripleto” museístico formado al menos por un centro de referencia por cada especialidad. Es decir, un museo de bellas artes, un museo de arte moderno y un centro de arte contemporáneo; a imitación de la trilogía nacional constituida en Madrid por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, el Museo Nacional del Prado y el Museo

³⁶⁰ “A experiência regionalista permitiu uma administração de proximidade aos cidadãos, importante porque estabeleceu uma ruptura face ao centralismo do franquismo, e o aproveitamento ao máximo dos fundos europeus regionais”. RIBEIRO, N.: “Agora, com a crise, «vêem-se todos os defeitos» do modelo autonómico espanhol”, *Público*, 10 de Maio de 2011, p. 19.

Thyssen Bornemisza. La configuración de la nación con este sistema pluralista y descentralizado ocasionó en gran medida una fuerte rivalidad y competencia entre los poderes públicos, pues detrás de cada proyecto museológico quedaba patente qué institución promovía la idea y por quién había sido financiado; estableciéndose así una imagen de prestigio de cara a los votantes.

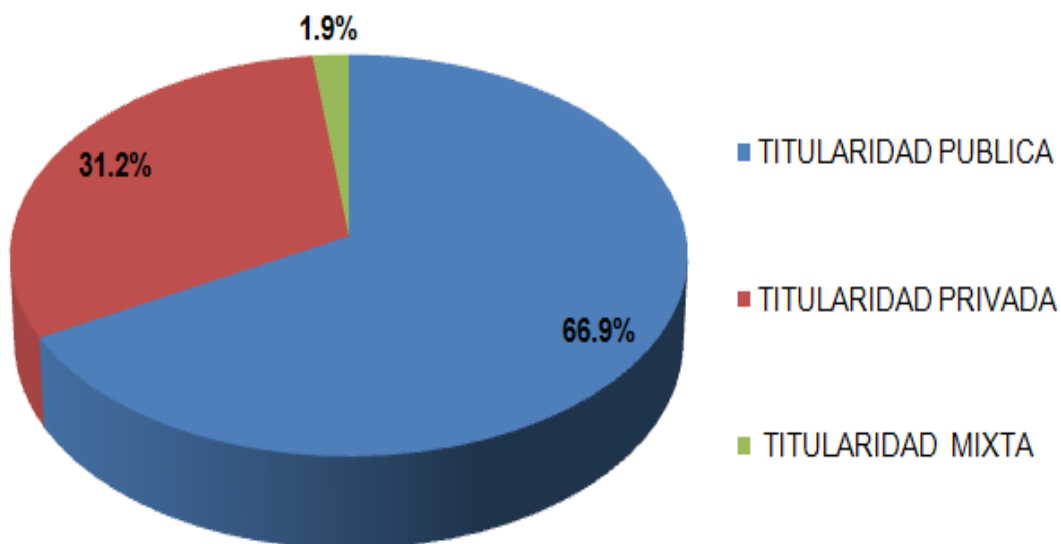
Con el tiempo, la suma complejidad del panorama español de museos motivó también la multiplicación de redes y sistemas museísticos de corte autonómico y local por todo el territorio nacional, con una gran variedad de matices y tipologías que tienden hoy a buscar una singularidad para distinguirse del resto. Una especie de sistemas de museos menores dentro del sistema mayor de carácter nacional, distinguiéndose dentro del mismo territorio infinidad de niveles macro y micro en las organizaciones museísticas. Pero, sucesivamente unas estructuras dejan de depender de las otras siendo más autosuficientes y donde el poder del Estado abandona el dominio y el control en esferas menores y principalmente en comunidades autónomas tan independientes como Cataluña y el País Vasco y que parecen prolongarse a otras regiones con una fuerte identidad cultural.

El evidente desligamiento y autonomía entre los poderes públicos de España provoca un menor apoyo entre instituciones frente a Portugal, que manifiesta una filosofía de gestión de museos algo más solidaria. Las diferentes formas de descentralización museística españolas no responden a una voluntad o interés por “multiplicar recursos” sino más bien parece que persiguen dividirlos, en cuanto a la distinción y competitividad entre territorios. Caso contrario es el portugués, con un mayor interés por la centralización

de recursos y por la colaboración entre organizaciones de diversa tutela; al desarrollar una política de museos con un carácter nacional y con el fin de dar cobertura a los museos gestionados por la administración pública -como a los de otra naturaleza- mediante la Rede Portuguesa de Museus. Sin embargo, como cualquier tipo de red, estas estructuras son construcciones en progresión y abiertas a la incorporación de otras organizaciones, y éste parece ser el propósito de la constitución de la Red de Museos de España creada hace tan sólo unos años, pero que anhela la conexión entre todos los museos españoles.

Una tendencia hacia el *regionalismo museístico* también está apareciendo en las diversas unidades territoriales que dividen de norte a sur a Portugal: Região do Norte, Região do Centro, Região de Lisboa, Região do Alentejo y Região do Algarve. Desde la creación de las Direcções Regionais de Cultura están naciendo proyectos de museos en red con un carácter regional en cuanto que persiguen la agrupación y la unión de los diferentes museos de una determinada región, ya que comparten un mismo territorio y unas mismas identidades históricas y culturales. Actualmente existe la Red de Museus do Alentejo que tuvo su origen en el *1º Encontro de Museus do Alentejo*, organizado en octubre de 2010 por la Direcção Regional de Cultura do Alentejo y el Instituto dos Museus e da Conservação. Esta primera iniciativa promocionó la idea de redes regionales y en mayo de este año tuvo lugar el *Encontro de Museus do Centro*, que quiso dar una continuidad más práctica al debate iniciado en el *Seminário Redes Regionais de Museus* -el 13 de abril- y donde fue abordado de forma teórica las estructuras de organización en red y los diferentes modelos existentes.

La organización de ambos sistemas nacionales está alterada porque han sido modificados sus organismos responsables en ejercer la tutela de los museos públicos, favoreciendo el ingreso de otros agentes tutelares y gestores, así como por la combinación de organismos públicos y privados en la gestión de una misma entidad que rompen las fronteras entre la administración pública y la privada. Estos nuevos “compromisos” tutelares está mucho más marcada en el área española, donde un 31,3% de los 1.455 museos y colecciones museográficas son de titularidad privada frente al 66,9% de entidades públicas; también tiene cierto peso la titularidad mixta con un 1,9%³⁶¹. Para los museos españoles, las reformas en el área de los servicios públicos unido al fenómeno de *museomanía* - producido a finales del siglo XX- motivó con gran fuerza la entrada de nuevos agentes encargados de la responsabilidad de los museos.



Museos españoles según titularidad (censo 2008, Ministerio de Cultura)

³⁶¹ *Estadística de museos y colecciones museográficas en España 2008*, p. 28.

En definitiva, la alteración de los sistemas museológicos nacionales también es manifestada por la importante presencia de redes y sistemas de museos que constituyen realidades paralelas a los sistemas nacionales. Bien porque los modifica internamente o bien porque permite la entrada en escena de otro ámbito museístico a nivel supranacional o transnacional, con el modelo de organización en forma de franquicias y sucursales de orden internacional. Todas estas reestructuraciones y reconfiguraciones en las formas de organizar las instituciones museísticas ha revolucionado la pirámide organizativa del sistema de los museos públicos de los países de la Península Ibérica.

CAPÍTULO IX

LA POLÍTICA MUSEÍSTICA LOCAL: LOS MUSEOS MUNICIPALES EN LA CONTEMPORANEIDAD

9.1. EL CONCEPTO DE *MUSEO MUNICIPAL* EN EL ÁMBITO LOCAL

La acción cultural promovida por los municipios es un tipo de ejercicio político que en pocas ocasiones cuenta con una planificación y una articulación coherente que ampare estas iniciativas dentro de la gestión global de un ayuntamiento. Los ayuntamientos como definen Quim Brugué y Ricard Gomà son “instituciones democráticas con políticos electos ejerciendo las responsabilidades de dirección”. Por tanto, también son los encargados de dirigir y asumir un conjunto de políticas y responsabilidades que les son asignadas por sus “superiores” - gobierno provincial y/o regional, y gobierno estatal-. Las políticas culturales locales cumplen un papel determinante ante los desafíos de la globalización. En los últimos años, el localismo y la política no sólo se han recuperado, sino que han alcanzado una posición central que otorga a los ayuntamientos tanto capacidad de acción como margen de maniobra. Los dos factores que movilizan la autonomía municipal³⁶².

Así, aparece un *nuevo localismo* derivado de la diversificación de las demandas sociales y de la globalización de la economía. Un estilo que implica gobernar a través de redes de actores interdependientes y no de jerarquías decisionales legalmente establecidas, que tienen que ver más con la influencia

³⁶² BRUGUÉ, Q., y R. GOMÀ: “Gobierno local: de la nacionalización al localismo y de la gerencialización a la repolitización”, en Q. Brugué y R. Gomà (coords.): *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*, Barcelona, Ariel, 1998, pp. 15 y 17.

que con el ejercicio de la autoridad³⁶³. La tesis del nuevo localismo postula que, en un entorno cada vez más diversificado y más globalizado, el rol de los gobiernos locales no sólo se ve debilitado, sino que experimenta un fuerte impulso:

La hipotética superación del Estado-nación desde el flanco internacional y desde el flanco local provoca una profunda alteración de las formas de gobernar. En contraste con el centrado y universalista Estado del bienestar tradicional, el nuevo Estado se nos parece descentrado y localista. Las jerarquías de gobierno se desmoronan para reaparecer bajo la apariencia de una compleja red de actores y relaciones. Una red donde los representantes locales dejan de ser un simple eslabón en la cadena de mando para convertirse en actores políticos y económicos relevantes³⁶⁴.

Dentro de este marco político, resulta muy interesante la relación establecida entre los museos y los ayuntamientos, pues en el contexto de la globalización, de la crisis económica y del Estado del bienestar se ha propiciado la toma de mando y de poder de los municipios para llevar a cabo iniciativas de creación museológica. Portugal y España son dos territorios europeos que especialmente han sentido en sus propios sistemas museísticos nacionales las acuciantes repercusiones que la valoración de los ayuntamientos han tenido en el crecimiento de los museos de carácter local, una entidad muy cercana al territorio y a su comunidad social.

³⁶³ Ídem, p. 35.

³⁶⁴ Ídem, p.19.

El museo local es un modelo de institución que desde comienzos de este nuevo siglo ha cobrado una gran importancia tanto desde el punto de vista práctico como teórico. En la práctica, se ha producido un aumento en el número de sus entidades y las más recientes iniciativas de colaboración entre museos locales tienden a organizarse en estructuras mayores configurando redes museísticas³⁶⁵. A su vez, este espectacular crecimiento ha motivado que los museos locales se hayan convertido en un interesante campo de estudio, ofreciendo en la actualidad un volumen considerado de publicaciones e investigaciones especializadas sobre el tema. Pues hasta ahora, esta tipología de museo “no había generado ni una bibliografía potente ni grandes teorías que explicasen su razón de ser”³⁶⁶. Baste señalar como ejemplo, el libro de Joan Santacana y Nayra Llonch titulado *Museo local. La cenicienta de la cultura*.

Los conceptos de *museo local* y *museo municipal* están íntimamente relacionados porque aluden a un nivel administrativo de tipo local y amparan el patrimonio de una comunidad local. Normalmente, “ejercen su proyección dentro de un ámbito geográfico determinado y, entre sus prioridades, se encuentra la de proteger, conservar y difundir su patrimonio cultural”. Su creación se debe a diversas iniciativas, cuyo punto de partida es un amplio espectro de tipos de colecciones. De hecho, Eduardo Alaminos llegó a decir en su artículo “Los museos locales y el Museo Municipal de

³⁶⁵ ESTÉVEZ GONZÁLEZ, F.: “Redes de museos: conexiones y enredos”, *Revista Museo. Asociación de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, p. 152.

³⁶⁶ SANTACANA I MESTRE, J., y N. LLONCH MOLINA: *El museo local. La cenicienta de la cultura*, Gijón, Trea, 2008, p. 12.

Madrid. Aproximación a la historia de su formación”, que los términos *local* y *municipal* debían entenderse indistintamente cuando se aplicaban a los museos y así se ha empleado habitualmente en la bibliografía especializada para hacer referencia en esencia a aquellas instituciones comarcales, municipales y locales³⁶⁷.

Concretamente en materia museológica y, en especial acerca de la gestión de los museos, las palabras *local* y *municipal* tienen unas connotaciones diferentes. Al analizar ambos conceptos desde parámetros administrativos y territoriales se comprueba su principal diferencia. El término *local* hace mención a lugar o territorio, representado por el alcance de los objetos y, por tanto, puede referirse a la naturaleza de la colección patrimonial del museo. Mientras el vocablo *municipal* se refiere al término jurisdiccional regido por un ayuntamiento y a la naturaleza de su gestor. Asimismo, el término *local* puede referirse también a municipal o provincial, por oposición a general o nacional³⁶⁸. Es decir, hablar de museo local no hace referencia en exclusiva al museo gestionado por el gobierno de un municipio, ya que puede ser también el equipamiento museístico de una pedanía, de un pueblo o de una aldea e, incluso, de una provincia o isla³⁶⁹.

³⁶⁷ HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: *Manual de Museología*, Madrid, Síntesis, 1994, p. 77 y ALAMINOS LÓPEZ, E.: “Los museos locales y el Museo municipal de Madrid. Aproximación a la historia de su formación”, *Boletín de la Anabad*, núm. 2, 1997, p. 120.

³⁶⁸ Según la Real Academia de la Lengua Española.

³⁶⁹ MARTÍNEZ CASTRO, A.: “Los museos locales: concepto, ventajas y retos”, *Boletín de la Asociación de Museos Locales de Córdoba*, núm. 3, 2002, p. 68.

La legislación Reguladora de las Bases del Régimen Local - Ley 7/1985, de 2 de abril- considera como entidades locales territoriales tanto al municipio como a la provincia e isla al tener idéntica autonomía para la gestión de sus intereses respectivos (artículo 1.2.). También gozan de igual condición las entidades de ámbito territorial inferior al municipal, comarcas, áreas metropolitanas y mancomunidades de municipios (artículo 3). Por tanto, los *municipios* son:

Entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades³⁷⁰.

La ley de régimen local define el municipio como la entidad local básica de la organización territorial del Estado, que tiene personalidad jurídica y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines (artículo 11.1.) y, por consiguiente, el término *municipal* es el territorio en que el ayuntamiento ejerce sus competencias (artículo 12.1.). Sin embargo, lo más trascendente de este asunto es que el ayuntamiento es “la *institución de choque*, la primera instancia con la que conecta la ciudadanía en su vida cotidiana y, por tanto, el primer destinatario de sus demandas, también en el ámbito cultural”³⁷¹.

³⁷⁰ Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de la Bases de Régimen Local, artículo 1.1.

³⁷¹ LÓPEZ DE AGUILETA, I.: *Cultura y ciudad. Manual de política cultural municipal*, Gijón, Trea, 2000, p. 15.

Respecto a los museos, el museo municipal es una tipología específica dentro del ámbito museístico local, que hace referencia exclusivamente a entidades de titularidad pública y amparadas por los gobiernos locales, como puede ser el ayuntamiento de cualquier municipio con independencia de su tamaño o dimensión territorial. Además frente a los museos privados tienen un tipo de financiación “privilegiada”, con cargo a los presupuestos públicos y poseen un régimen básico dentro del ordenamiento jurídico al estar considerados como un servicio público. El museo local puede depender de una sociedad privada, de un particular y -al igual que la institución municipal- de un consistorio³⁷². Esta distinción explica la existencia de museos de carácter municipal tanto en pequeños núcleos urbanos y rurales, como en grandes ciudades e incluso en capitales de países de Europa como Madrid, París, Roma o Lisboa. Pero, lo principal es que tanto la institución museística local como la municipal comparten el valor de recuperar y conservar los vestigios de un patrimonio de los pueblos, muchas veces olvidado por las grandes organizaciones culturales.

³⁷² *Consistorio*: “En algunas ciudades o villas principales de España, ayuntamiento o consejo municipal”. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*.

9.2. LOS RASGOS IDENTIFICADORES DEL MUSEO MUNICIPAL

9.2.1. Las características de la institución museística municipal

Tanto el museo local como el centro municipal poseen una serie de características comunes, fruto del entramado de circunstancias políticas, territoriales y sociales, que han marcado su desarrollo histórico. Los museos municipales son instituciones particularmente dependientes de la política cultural, por lo que su progreso está relacionado, en cada caso, con la coyuntura sociopolítica y económica de cada municipio, de lo que deriva una total variedad de modelos y un desarrollo muy diferente de las instalaciones, las infraestructuras y los medios en general³⁷³.

Una vez implantados los estados democráticos en la Península Ibérica, comenzaron a proliferar museos municipales por todo el territorio, tanto por la inquietud de los vecinos de las localidades correspondientes como porque su creación suponía una operación de prestigio para los dirigentes de la política local. Así, los poderes políticos -convencidos de la bondad intrínseca de los museos- apoyaron con decisión este tipo de instituciones culturales³⁷⁴. Pero, los ciclos electorales (trienales o cuatrienales)

³⁷³ ESPINOSA RUIZ, A.: “Los servicios municipales de arqueología y los museos municipales en la provincia de Alicante”, *Actas de las I Jornadas de Arqueología y Patrimonio Alicantino*, Alicante, Diputación Provincial de Alicante, 2002, p. 64.

³⁷⁴ RAMOS LIZANA, M.: *El turismo cultural, los museos y su planificación*, Gijón, 2007, Trea, p. 325.

de las corporaciones locales -que no siempre se completan- resultan un *hándicap* importante para el desarrollo de estos proyectos museológicos, pues las promesas electorales hacen con mucha frecuencia un hueco al desarrollo -o la creación- del museo local:

Creados con elaborados proyectos museológicos, que contemplaban el montaje de la exposición y todas las actividades y servicios que posteriormente se ofrecerían a las comunidades, y que por un cambio de *color político* del equipo municipal o por conveniencias presupuestarias de los nuevos gobernantes han pasado a considerarse secundarios con respecto a otras prioridades del gobierno municipal, estos museos han limitado sus actividades al mantenimiento de una exposición permanente³⁷⁵.

Además, su carácter como ente público manifiesta la obligación de las administraciones municipales en la creación de nuevas infraestructuras culturales al servicio de la ciudadanía y, a la vez, el cumplimiento de una serie de normativas para su correcto funcionamiento en el marco legal de sus respectivos países. Sin embargo, no siempre la administración posee la suficiente financiación para llevar a cabo estas empresas, lo que repercute en la falta crónica de medios económicos y personales de estos centros. Un aspecto también característico y generalizado en el resto de equipamientos culturales del sector público con independencia del poder administrativo desde el cual esté gestionado. La carga económica que supone la fundación y el

³⁷⁵ MATOS, A. de: "Museos municipales y colecciones etnográficas", *Revista de Museología (monografía): Museos y museología en Portugal. Una ruta Ibérica para el futuro*, núm. 1, 2000, p. 66.

mantenimiento de un museo para los ayuntamientos ha sido señalada como uno de los principales problemas del museo municipal, de ahí la necesidad de buscar soluciones mediante la creación de redes y sistemas museísticos.

Por otra parte, los museos locales han surgido, en buena medida, por unos condicionantes socioculturales que entran de lleno en el más profundo sentido que ha de tener cualquier museo: “nacer en su medio social y servirlo”³⁷⁶. Su mayor desarrollo aparece en fechas recientes como respuesta a la nueva definición de museo que realza su papel como mediador social. En España y Portugal esta idea corresponde a la necesidad del Estado de acercar la cultura a la población y que supuso, a partir de la instauración de la democracia en ambas naciones, el enorme crecimiento de los museos especialmente de carácter municipal, dentro de un enorme fenómeno de *museofilia* o *museomanía* que apareció por toda Europa en la década de los ochenta del siglo XX.

No obstante, las legislaciones de patrimonio vigentes europeas consideran el museo como la principal institución para la preservación, interpretación y difusión de los bienes culturales de una ciudad y defienden como parte del patrimonio sus fondos o colecciones, e incluso, en ciertos casos, hasta sus inmuebles o sedes³⁷⁷. En la mayoría de los casos se trata de antiguos conventos,

³⁷⁶ OSUNA RUIZ, M.: “Reflexiones en torno a museos provinciales y locales”, *Boletín de la Anabad*, núm. 2-4, 1984, p. 289.

³⁷⁷ Como la ley portuguesa de património cultural n.º 107/2001, de 8 de Setembro, que “estabelece as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural” y la ley de 16/1985, del Patrimonio Histórico Español.

iglesias, palacios, casas señoriales, viviendas, cines, colegios, cárceles, fortalezas y castillos, entre otras muchas instalaciones. De estos últimos, deriva otra de las características del ente local: la tradición de reutilizar edificios de interés histórico-artístico para acoger a este modelo de museo. La estrecha vinculación con el patrimonio cultural de cada municipio -desde la formalización del museo como institución- convierte a este equipamiento cultural en el espacio idóneo donde la comunidad local puede recuperar su memoria histórica, al generar unas relaciones con el hombre contemporáneo y los lugares, las tradiciones, los objetos y las expresiones de su cultura más inmediata y cercana.

El uso de edificios y monumentos de carácter patrimonial implica proyectos de gran envergadura en un sentido principalmente económico. Para su reutilización, rehabilitación y restauración como museos, la mayoría de estos inmuebles necesitan profundas remodelaciones con el consiguiente engrosamiento del presupuesto que este tipo de intervenciones conllevan. A esto también se suma que su mantenimiento es más costoso que en un edificio construido de nueva planta. No obstante, sea cual sea el gasto que suponga este tipo de intervenciones merece la pena dar una utilidad a aquellos edificios que forman, junto a otros testimonios, parte de la historia local pues su visita permite una doble lectura al visitante, ya que los edificios también hablan y narran aspectos y situaciones ocurridas en la historia de los municipios.

El empleo de una gran variedad tipológica de inmuebles con fines museísticos provoca la búsqueda de soluciones para su reutilización. Ante todo de carácter práctico para la buena

adecuación de los espacios, lo cual permite a los arquitectos agudizar su ingenio y emprender nuevas propuestas para la protección y conservación de antiguas estructuras, edificios y espacios habitualmente abandonados. La idea de volver a dar un uso y un sentido a estos monumentos es muy aconsejable por varias razones: por su condición de vestigios del pasado, con valor testimonial o como elementos de la historia local; por tratarse de un recurso con atractivos *per se*, susceptible de actuar como reclamo cultural y, por tanto, de convertirse en producto turístico; y, por operar como un factor de revitalización socioeconómica y de recuperación de la identidad de los territorios.

9.2.2. Las principales tipologías de museo municipal

Con independencia de los contextos territoriales y políticos, los museos de carácter municipal repiten modelos tipológicos, que se han ido sucediendo y también modernizando a lo largo de su devenir histórico. Este predominio de variantes tipológicas en los museos municipales se comprueba en los estudios acerca de las instituciones museísticas gestionadas por la Câmara Municipal do Porto y el Ayuntamiento de la ciudad de Murcia.

El museo histórico es entendido como lugar de identidad colectiva que, a través de la conservación de abundantes materiales artísticos y documentales, sirve para representar la historia pasada de un pueblo. Su desarrollo más importante se produjo a partir de la creación del Comité del Patrimonio Mundial, en 1972. Este organismo intergubernamental cuya misión era velar por la

protección del patrimonio cultural y natural, consideró a esta modalidad de museo un instrumento esencial para la salvaguarda del conjunto patrimonial de las ciudades y un medio para difundir todo el saber acumulado sobre su historia³⁷⁸.

Desde entonces, los museos históricos han tendido a especializarse en museos de la ciudad, aunque en realidad respondan a premisas idénticas. Sus colecciones están formadas por bienes materiales e inmateriales que contienen las expresiones y los testimonios producidos por la sociedad a lo largo del tiempo. Por ello, son presentadas dentro de una perspectiva donde se desarrolla, de modo cronológico, una síntesis de la historia de la ciudad desde sus orígenes -incluyendo la historia natural y geográfica- hasta el tiempo presente, con todo lujo de perspectivas de su desarrollo actual³⁷⁹.

En muchos casos, y como respuesta a las exigencias de la Nueva Museología, presentan una atención preeminente a la animación participativa y comprometida del público. Este enfoque tan didáctico ha llevado, a comienzos de este nuevo siglo, a una nueva tipología de museo histórico ahora bajo la denominación de *centro de interpretación*, que también es empleado para otras temáticas y usos museológicos. Los centros de interpretación son una herramienta de comunicación que combina tanto los elementos artísticos -creativos, imaginativos- como los técnicos -métodos y

³⁷⁸ MORENTE DEL MONTE, M.: "Museo y patrimonio. Del objeto a la planificación estratégica", *Revista Museos.es*, núm. 3, 2007, p. 25.

³⁷⁹ ALONSO FERNANDEZ, L.: *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo*, Madrid, Istmo, 1993, p. 159.

procedimientos-, para transmitir un mensaje atractivo y efectivo a todo el público en general con relación al entorno visitado.

Otra especialidad museística muy común en los museos municipales y que recobra gran importancia, a partir de los años setenta del siglo XX, son las instituciones dedicadas monográficamente a figuras destacadas de la cultura literaria y artística. Este modelo museístico se conoce con distintas denominaciones como *casa-museo*, museo *monográfico* o *biográfico* y que hacen referencia a una entidad creada por iniciativa personal de un artista o familiar del mismo que, a través de una donación o legado, deja a su ciudad natal -en la mayoría de los casos- sus bienes patrimoniales, con el fin de difundir y conservar su colección artística³⁸⁰.

Los fondos de estos museos están constituidos por las obras de arte pertenecientes a la trayectoria del autor y, en ocasiones, de sus contemporáneos o también se suele acompañar de una variedad de objetos provenientes de una colección personal o particular. Estas instituciones, aunque su tutela pasa a manos de un ayuntamiento, pueden estar gestionadas mediante fundaciones con personalidad jurídica propia; existiendo también una gran riqueza de modelos de gestión, según el carácter administrativo -pública o privada- y los organismos, entidades o personas que la integren. Pero siempre están organizadas bajo la voluntad del fundador, del artista o de sus familiares a través de unos estatutos y una legislación específica.

³⁸⁰ Por ejemplo, el término *casa-museo* es definido por LORENTE, J.P.: “¿Qué es una casa museo?”, *Revista de Museología*, núm. 14, 1998, pp. 30-32.

9.3. LA HISTORIA DE LOS MUSEOS MUNICIPALES EN ESPAÑA Y PORTUGAL

Los primeros museos locales surgieron a finales del siglo XIX como consecuencia de la ideología romántica y la metodología positivista. Eruditos de provincia y mecenas locales se lanzaron al estudio y recopilación de aquellos materiales artísticos, sobre todo arqueológicos, que permitían explicar todo cuanto la colectividad local debía saber sobre su historia pasada. Estas iniciativas dieron lugar a una especialidad de museo histórico: el *museo local*, con la intención de ilustrar la evolución histórica de cada localidad y que según los países adoptó diversas formas dentro de la misma tipología³⁸¹.

Los proyectos urbanísticos desarrollados en las principales capitales europeas impulsaron el nacimiento de los museos municipales³⁸². Desde fecha muy temprana, las autoridades municipales francesas estuvieron interesadas en la adquisición de obras, con la intención de formar un patrimonio institucional para la creación de museos. En 1865, el barón Haussmann presentó al emperador Napoleón III un proyecto para la realización de un museo municipal en París, encargado de recoger todos los restos materiales que la reforma urbanística proyectada en la ciudad haría desaparecer.

³⁸¹ BOLAÑOS, M.: *Historia de los museos en España. Memoria, cultura y sociedad*, 1.ª ed., Gijón, Trea, 1997, p. 278.

³⁸² HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: “Los museos europeos: del Louvre a la Isla de los museos”, *Revista de Museología*, núm. 30-31, 2004, p. 78.

La creación del primer museo propiamente municipal tuvo lugar, en 1882, con la apertura del Musée Carnavalet de París. Una institución formada por un museo y una biblioteca histórica que fue sumamente importante para la configuración del London Museum en el Kensington Palace (1912), el Museo di Roma (1930), el Museo Municipal de Madrid y el Museu da Cidade de Lisboa que, aunque ideado en 1909, no se inauguró hasta el año de 1942. En el Carnavalet se estableció por primera vez las funciones básicas de este modelo de museo: la salvaguarda del patrimonio local y la ilustración de la historia de la ciudad. Actualmente, la institución la constituyen el Hôtel Carnavalet del siglo XVI y el Hôtel Le Peletier de Saint-Fargeau, construido en el siglo XVII, y cuenta con un total de ciento cuarenta salas dedicadas al proceso histórico de la ciudad de París desde sus orígenes hasta la contemporaneidad³⁸³.

³⁸³ Se denomina de *primera generación* a los museos locales creados desde finales del siglo XIX hasta 1930. ALAMINOS LÓPEZ, E.: Ob. cit., p. 127. La solvencia y el éxito de la exposición permanente del London Museum se deben en buena medida a las enormes operaciones urbanísticas de los muelles londinenses y a los elevadísimos precios del suelo de la ciudad, que ha supuesto un despliegue de medios que a cualquiera de sus visitantes fascina. Por su parte, el espacio de un museo histórico de la ciudad en el sentido más tradicional lo ocupa en Roma el Palazzo Braschi, que sustituyó al Museo di Roma en 1952 y está dedicado a la historia de la ciudad comprendida entre el medievo y el siglo XIX. Entre 1987 y 2002, el museo cerró sus puertas debido a la lamentable situación del contenedor, para renacer con una exposición permanente completamente renovada que refleja los modos de vida romanos en las edades moderna y contemporánea. Además, en 1990 la propiedad del edificio pasa del Estado italiano al Comune di Roma. RAMOS LIZANA, M.: Ob. cit, pp. 278-279.



Exposición permanente del Musée Carnavalet de Paris

Esta primera generación de museos locales iniciada por el Musée Carnavalet culminó con la creación del Museo Municipal de Madrid. La organización de la exposición *Antiguo Madrid* por la Sociedad Española de Amigos del Arte, en 1926, fue el impulso definitivo para su fundación. El ayuntamiento colaboró en esta iniciativa con la rehabilitación del antiguo Hospicio de San Fernando a cargo de Luis Bellido para la celebración de la muestra y el éxito de la misma llevó a inaugurar en la misma sede el museo y la biblioteca municipal, en 1930. Desde entonces, un grupo numeroso de museos municipales tuvo en la historia local su base.



Exterior del Palazzo Braschi, hoy Museo di Roma

Sin embargo, en muy pocos casos la palabra *historia* aparece en la denominación o nombre de la institución, a pesar de que suele ser un componente indispensable en el cóctel museístico municipal³⁸⁴. La principal razón de esta ausencia se debe a que los museos cuyas colecciones son concebidas y presentadas dentro de una perspectiva histórica pueden ser incluidos en la categoría de museo de historia, al estar enfocado su objeto esencialmente para documentar de modo cronológico un proceso de evolución. Las

³⁸⁴ SANTACANA I MESTRE, J., y N. LLONCH MOLINA: Ob. cit., p. 56.

denominaciones *museo histórico* o *museo de historia* entrañan una amplia utilización para designar en la práctica cuantas instituciones proponen una perspectiva cronológica. Con independencia de su origen en el tiempo en los países de América y Europa se han ido creando frecuentemente museos provinciales y locales de esta tipología, pero también nacionales desde diferentes matices y enfoques³⁸⁵.

En España, la biografía oficial de estos establecimientos etnohistóricos nació en 1913, cuando el Estado autorizó por ley la creación de museos municipales, para aquellas ciudades cuyas importancia tradicional y artística así lo exigía, incluidas las que sin ser capitales de provincia contaran con elementos para la fundación y el mantenimiento de institutos de esta índole³⁸⁶: “se trató de una prueba fehaciente del incipiente poder de las administraciones locales en el ámbito de la cultura y que a lo largo del siglo no va a hacer sino incrementarse, hasta alcanzar una importancia paralela a la detentada por el Estado central”³⁸⁷.

En 1910, con la implantación de la República en Portugal se adoptaron diversas medidas legislativas de protección de los bienes patrimoniales y artísticos. También, se acentuó la importancia de los museos de arte y de arqueología regionales como factor descentralizador de la hegemonía cultural de las ciudades de Lisboa y Oporto. En este contexto surgieron los museos municipales de

³⁸⁵ ALONSO FERNÁNDEZ, L.: Ob. cit., p. 57.

³⁸⁶ Real Decreto, de 24 de julio de 1913, sobre la creación de museos provinciales y municipales y el Real Decreto, de 18 de octubre de 1913, acerca de su reglamento.

³⁸⁷ BOLAÑOS, M.: Ob. cit., p. 279.

Abrantes, Braga, Chaves y Leiría, junto con los museos municipales de Torres de Vedras y de Santiago do Cacém, creados en 1929 y 1930, respectivamente. Estos últimos gestados a comienzos del régimen salazarista, pero imbuidos del mismo espíritu de regionalización de los museos que desarrolló la I República³⁸⁸. Posteriormente, el Museu Municipal de la ciudad de Oporto desapareció en 1937, cuando su colección pasó a formar parte del Museu Nacional de Soares dos Reis en el Palácio dos Carrancos, inaugurado en 1942³⁸⁹.

Con el *Estado Novo* se produce, nuevamente, una centralización de la política cultural en el entonces recién constituido Consejo Superior de Bellas Artes, clasificándose los museos del Estado en nacionales, regionales y otros museos -que incluía a los municipales-³⁹⁰. Desde el comienzo de la guerra colonial -que representa el fin del aislamiento internacional del régimen salazarista- hasta la revolución del 25 de abril de 1974, el único hito de la historia de los museos portugueses vino constituido por la exhibición al público de la colección de Calouste Gulbenkain en el

³⁸⁸ MATOS, A. de: Ob. cit., p. 64.

³⁸⁹ En 1938, el coleccionador de origen inglés João Allen crea un museo en Oporto que pasará a denominarse Museu Municipal a partir de 1849. Mediante el Decreto-Lei nº. 27.878, de 21 de Julho de 1937, las colecciones que formaban parte del museo debían pasar a formar parte del nuevo Museu Nacional Soares dos Reis. ALMEIDA, A.M.: "Contributos ao estudo da Museologia portuense no século XIX. O museu do coleccionador João Allen e o Museu Municipal do Porto", *Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património*, vol. V-VI, 2006-2007, pp. 31-55.

³⁹⁰ MATOS, A. de.: Ob. cit., p. 65. El *Estado Novo* es el nombre asignado al régimen dictatorial vigente en Portugal entre 1933 y 1974.

Palácio dos Marqueses de Pompal (Oeiras), entre 1965 y 1969, hasta la creación definitiva de su sede en el Parque de Santa Gertrudes de Lisboa³⁹¹.

A lo largo de toda la primera mitad del siglo XX, se fue implantando una red de distribución regional de museos de arte. Estas instituciones estaban pensadas como variantes tipológicas del Museu Nacional de Arte Antica de Lisboa. En su caso fueron privilegiados aquellos núcleos fuertes de patrimonio artístico local, basados casi en exclusividad en colecciones sacras de pintura y escultura, con algunos sectores de artes decorativas. Éste fue el destino de entidades museológicas como el Museu de Grão Vasco en Viseu, el Museu de Lamego, el Museu de Évora y el Museu de Aveiro. En 1911, la Câmara Municipal de Lamego creó el Museu Artístico basado en las colecciones episcopales. Y formalmente, el Museu de Évora fue creado después de la instauración de la República, por decreto el 1 de marzo de 1916³⁹².

Cataluña y, por extensión, las ciudades levantinas y Baleares fueron las provincias que constituyeron una verdadera red de museos municipales en España. En Barcelona apareció el Museo de Historia de la Ciudad (1943) para dar un carácter permanente a las colecciones de propiedad municipal que habían sido reunidas y

³⁹¹ El Museu Calouste Gulbenkain es una fundación de carácter privado, constituida por testamento de su fundador, Calouste Sarkis Gulbenkain, pionero de la industria del petróleo y gran coleccionista de arte. RUI VILLAR, E.: "Fundación Calouste Gubelkian. Sociedad civil arte y filantropía", *Revista Museos.es*, núm. 1, 2005, p. 138.

³⁹² PEREIRA, F.A.: "Museus de arte", en B. Rocha-Trindade (coord.): *Iniciação á Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993, p. 194.

expuestas por primera vez en la Exposición Internacional de 1919. El museo barcelonés se reorganizó, en 1999, con varios equipamientos museográficos para explicar el desarrollo de su historia: el conjunto de la Plaza del Rei, el Monasterio de Pedralbes y el Museo-Casa Verdaguer, entre otros.

Por su parte, Valencia fundó el Museo Histórico de la Ciudad y años después el Ayuntamiento de Palma de Mallorca creó su Museo de Historia de la Ciudad en el Castillo de Bellver. Estas iniciativas se extendieron también a la Región de Murcia como producto de un coleccionismo institucional de índole municipal y así apareció el Museo Municipal de Yecla -gracias a las colecciones del padre Lasalde en 1873-, el Museo Arqueológico de Lorca (1922) y el Museo Municipal de Cartagena (1943), instalado primeramente en la sede de la Sociedad Económica donde se guardaba la colección de arqueología formada por el ayuntamiento cartagenero desde el siglo XVIII³⁹³.

Este período de los museos municipales se cerró entre la década de los años sesenta y setenta del siglo XX, cuando se amplió el campo de tipologías de los museos locales; pasando a ser además de históricos y arqueológicos también etnográficos. En esas fechas continuó la fundación de museos municipales generalmente en poblaciones de tipo medio, destacando la fundación de museos propiamente de historia como el Museo de Melilla, el Museo de

³⁹³ MARÍN TORRES, M.T.: “El papel de los museos en la interpretación y representación del patrimonio en las ciudades históricas”, *Actas I Congreso Internacional Ciudades Históricas: Patrimonio y Sociabilidad*, Córdoba, Cajasur, 2000, p. 239.

Santiago de Compostela, el Museo de Salamanca y el Museo Etnográfico de Gijón.

9.4. LA “DEMOCRACIA MUNICIPAL” Y LOS MUSEOS

Los ayuntamientos han sido los principales impulsores en el período posmoderno del enorme crecimiento de los museos en la Península Ibérica, que comenzó a partir de la instauración de la democracia en España y Portugal. El proceso democrático estimuló la valoración del patrimonio cultural de las comunidades locales, como una herramienta de fortalecimiento, de identidad y de cohesión social de los pueblos. Además, vino a reafirmar la importancia de los municipios y su relación con el patrimonio local como una seña identificadora más, que motivó un deseo de *museo propio* que hoy todavía sigue en plena expansión. Las políticas culturales de los gobiernos locales portugueses y españoles adoptaron un papel muy relevante hacia el patrimonio y los museos. Sus políticas municipales en materia cultural evolucionaron en estrecha relación con la preservación de los testimonios históricos, arqueológicos y etnográficos ubicados en los territorios de los municipios y que con el tiempo también acogerían manifestaciones de naturaleza inmaterial.

La instauración de la democracia en Portugal, en el año 1974, marcó un antes y un después en el panorama museológico portugués. Tras cuarenta años de dictadura en manos de Oliveira Salazar, la llegada de un estado democrático significó un nuevo paradigma para la cultura, el patrimonio y los museos del país.

Aparece un período donde la sociedad portuguesa experimenta profundas transformaciones demográficas, económicas y sociales, que permiten hablar de un cambio estructural en el que las transformaciones de naturaleza política -normalización democrática y la amplia difusión de nuevos valores culturales y modos de vida- no pueden ser disociadas de este vasto proceso³⁹⁴. De la misma manera que sucede en España, la implantación de valores democráticos permitirá un mayor valor del museo como servicio público y social destinado a toda la ciudadanía.

Con el inicio del período democrático español en 1976, la cultura se convierte en la acción primordial del Estado, de las regiones y de los municipios. A medida que proliferan entidades museísticas dirigidas por corporaciones municipales se hace necesario un proceso de adaptación legal y de normalización pues -a excepción de la zona catalana y levantina-, únicamente existían en la etapa precedente un escaso número de museos de carácter municipal establecidos en el país.

La Carta Magna de 1978 establece la separación de los poderes públicos y garantiza la autonomía de los municipios, al gozar de personalidad jurídica plena a través de sus respectivos ayuntamientos, responsabilizando a las autoridades locales de construir sus propios servicios y, por tanto, sus particulares centros

³⁹⁴ “Uma mudança estrutural em que as transformações de natureza política -normalização democrática e a difusão alargada de novos valores culturais e modos de vida- não podem ser dissociadas deste vasto processo”. SEMEDO, A.: “Estratégias museológicas e consensos gerais”, en M. Britto y J.M. Hidalgo Cuñarro (coords.): *Museos do Eixo Atlântico/Museus do Eixo Atlântico*, 2004, www.eixoatlantico.com/_eixo_2009/subido/publicaciones/.../06-museos.pdf, p. 5.

culturales y museos³⁹⁵. Esta nueva estructuración política significó la gran expansión de los museos municipales por todo el territorio nacional desde su asentamiento en grandes capitales de provincia a pequeñas localidades o pedanías, de norte a sur y de este a oeste; con una amplia variedad tipológica respecto a las colecciones, los testimonios y los objetos a conservar en ellos.

En Portugal, en materia de museos, los planteamientos culturales se van a reflejar en un aumento de la “animación cultural”, en clara sintonía con las ideas defendidas por la Nueva Museología, que se afianza en la década de los ochenta. Uno de los conceptos museológicos más divulgados fue el *ecomuseo*, un modelo de museo francés basado en la idea de conservar y presentar *in situ* los elementos patrimoniales de un territorio y donde la comunidad local es una activa participante en el proyecto de musealización. Los franceses Hugues de Varine-Bohan y Georges Henri Rivière realizaron una definición de ecomuseo frente a la concepción de museo tradicional. La primera experiencia de ecomuseo en Europa aparece, entre 1971 y 1974, en Le Creusot-Montceau-Les Minessobre.

El ecomuseo fue adaptado a la realidad portuguesa con la creación de los llamados en portugués como *museus polinucleados*. Los polinucleados es una tipología específica de museo portugués que manifiesta, al igual que el ecomuseo, una estrecha relación entre el patrimonio y el territorio de los municipios. Este tipo corresponde a un equipamiento con una sede central y diferentes núcleos que se extienden a lo largo de un territorio con testimonios

³⁹⁵ Artículo 140 de la Constitución Española de 1978.

patrimoniales, y gobernado bajo un modelo de gestión descentralizada.

El primer museo de esta tipología fue el Ecomuseu Municipal de Seixal, inaugurado el 18 de mayo de 1982. Su aparición favoreció la difusión por todo el país de experiencias locales museológicas hacia su extensión en el espacio territorial. Lo más interesante de este modelo es que ofrece nuevas posibilidades respecto al concepto tradicional de museo porque representa un proyecto abierto, participativo e integrador que se extiende por un municipio donde son puestos en valor sus esencias culturales y naturales. Las palabras de Luis Alonso Fernández dirigidas al ecomuseo, pueden ser aplicadas también a los museos polinucleados portugueses:

Así, frente al convencional concepto de edificio como contenedor del museo, se prefiere el de territorio (como estructura descentralizada); el de patrimonio (material e inmaterial, natural y cultural) sobre el tradicional de colección; y el de comunidad (desarrollo de una sociedad concreta), sobre el indeterminado de público³⁹⁶.

Mientras en España surgen “museos de todo” porque “todo es musealizable”, destacando una gran una diversidad de tutelas - desde el poder local al gobierno central- y un importante despliegue de los museos municipales caracterizados por una gran variedad tipológica. Respecto a los museos existentes, se produce un cambio de imagen, una modernización de sus infraestructuras y una

³⁹⁶ ALONSO FERNÁNDEZ, L.: *Museología y museografía*, Barcelona, Ediciones del Serbal, 1999, pp. 102-103.

ampliación de los espacios que son destinados a servicios complementarios del museo decimonónico basado en la colección de objetos. La multiplicación de los museos municipales españoles se hace muy evidente en todas las comunidades autónomas, gracias a la aprobación de la Ley de Patrimonio Histórico Español y la promulgación de la ley del régimen local -Ley 7/1985, de 2 de abril-. Esta última vino a reafirmar la importancia del interés por lo localista como escala cercana al colectivo social, especialmente por la clara vinculación con los testimonios patrimoniales de cada comunidad municipal.

Cataluña siempre había mostrado un especial interés por los museos locales y así lo demostró, una vez más, con la creación de un apartado dentro de su legislación específica de museos catalanes. La normativa de la Ley de Museos de Cataluña, recoge un capítulo para los museos comarcales y locales. Esta definición está justificada por el gran valor que el pueblo catalán otorga a su territorio y por consiguiente, al patrimonio que éste acoge. No obstante, el museo local es la tipología que mejor refleja la relación de los pueblos con su entorno territorial, al preservar su memoria histórica y, por tanto, su propia identidad:

Los museos comarcales y los museos locales son los que, promovidos o mantenidos por los entes locales de Cataluña, ofrecen, por su planteamiento y contenido, una visión global de la historia, las características humanas y naturales o la riqueza patrimonial de una comarca, una población o una parte especialmente definida del territorio, o de algún

aspecto sectorial o temáticamente especializado que se relacione con el mismo³⁹⁷.

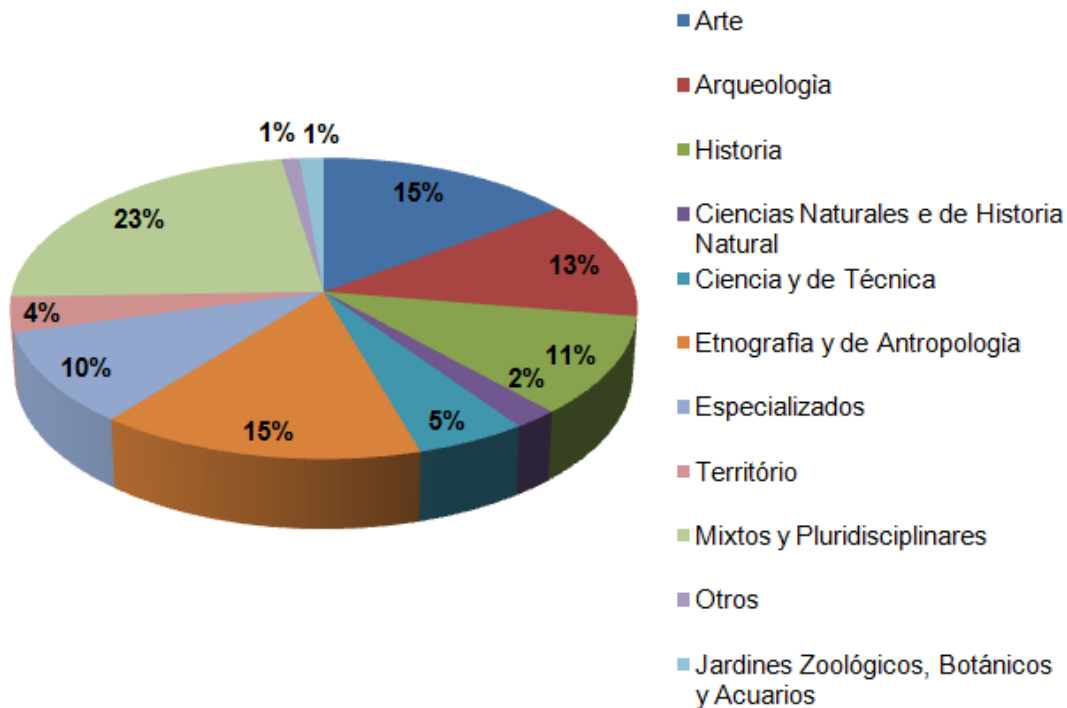
A partir del año 2000, el crecimiento de los museos municipales en Portugal también estuvo favorecido por el apoyo de fondos europeos a través de un interesante programa dedicado a la financiación de la cultura en la Unión Europea. Asimismo, sus ámbitos de intervención también fueron la modernización y la reactivación de los museos tanto del Ministério da Cultura, de entidades privadas como de organismos locales³⁹⁸.

Desde otra perspectiva, el inicio del siglo XXI significó para la nación portuguesa una revolución en su panorama museológico, marcado principalmente por un nuevo orden legislativo específico para los museos, un aumento de la profesionalización del personal y la creación de una red museística de carácter nacional. Respecto a la legislación portuguesa del año 2004, se hace referencia explícita a la denominación de *museu municipal*, afirmando que este nombre sólo puede ser utilizado por los museos municipales o por aquellos

³⁹⁷ Artículo 29, capítulo IV: "De los museos comarcales, locales y monográficos y de los servicios de atención a los museos". Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de Museos de Cataluña. ANEXO 7.

³⁹⁸ "The setting up of the Operational Program for Culture in the Community Support Framework for Portugal for 2000-2006 was an innovative measure in the community framework, being the first operational program devoted to culture in the European Union". CAMACHO, C., y J. NEVES: "Museums and Municipalities in Portugal", *White paper on the Relationship between Museums and Municipalities in Europe. Appendices of 14 Case Studies*, <http://www.encatc.org/>, p. 28.

museos que el municipio autorice la utilización de esta denominación³⁹⁹.



Museos municipales de Portugal según tipo de colección (2010)

Los museos locales gestionados por los ayuntamientos constituyen el mayor porcentaje de las instituciones museológicas de Portugal. Por tanto, la labor de los ayuntamientos portugueses despunta frente a otro tipo de organismos en la creación de museos; aspecto que demuestra la capacidad de iniciativa de sus *câmaras municipais*. Según datos del Observatório das Actividades Culturais de 2010, los museos municipales presentan una gran variedad de tipologías y colecciones entre las que predominan los mixtos y pluridisciplinares con un 23%; en segundo lugar, se reparten entre

³⁹⁹ “A denominação de museu municipal só pode ser utilizada por museu municipal ou por museus a quem o município autorize a utilização desta denominação”. Artículo 94.3 de la Lei-Quadro, nº. 47/2004.

los dedicados al arte, a la etnografía y la antropología; y, en tercera posición, los museos de arqueología (13%) e historia (11%)⁴⁰⁰.

Asimismo, algunos de ellos están reconocidos como referentes europeos; por citar un caso, el Museu de Portimão en el Algarve (2008), que recibió el Premio del Consejo de Europa del año 2010. Un reconocimiento alcanzado principalmente por el tema de su colección permanente *Portimão -Território e Identidade-*, que traza la interacción del hombre con el medio ambiente a lo largo de cinco milenios de historia. E, incluso, algunos de los municipios portugueses se han atrevido a participar en iniciativas del gobierno central como el Museu Alberto Sampaio de Guimarães, donde el consistorio -que ya intervenía en algunas actividades de la institución- ha cedido recientemente un terreno para el museo, con motivo de la candidatura de Guimarães como Ciudad Europea 2012⁴⁰¹. La progresión por continuar creando museos gestionados por las autoridades municipales de Portugal se está acompañando de una transformación cualitativa de las instalaciones, gracias al programa ProMuseus, que ha llevado a un aumento de las solicitudes para la entrada a la Rede Portuguesa de Museus por parte de entidades locales.

⁴⁰⁰ De los 335 museos gestionados por la administración local en Portugal, 290 son tutelados por los ayuntamientos y el resto son instituciones dependientes de empresas municipales (21 de los casos), Juntas de Freguesia (22) y de Assembleia Distrital (2). Base de datos de museos del año 2010, *Inquérito aos Museus*, proporcionado por el Observatório das Actividades Culturais del Ministério da Cultura de Portugal.

⁴⁰¹ CAMACHO, C., y J. NEVES: Ob. cit., p. 31.

En los albores del siglo XXI, los recursos patrimoniales, culturales y naturales significativos de los municipios españoles comienzan a ser explotados para fines turísticos y con la intención de generar un mayor desarrollo económico local y revitalizar ciertas zonas degradadas rurales e industriales. La activación y la gestación de los museos municipales va a depender exclusivamente de la acción de los ayuntamientos, pues legalmente este tipo de servicios públicos son considerados por el Estado español como una acción propia de las corporaciones locales y, por tanto, una responsabilidad de los municipios, de ahí que estén amparados bajo la tutela de los consistorios.

Esta situación favoreció la aparición de políticas culturales cada vez más descentralizadas y específicas, dando lugar a nuevas identidades comunales frente a una exclusiva identificación con el nivel provincial, regional o estatal. Las nuevas realidades territoriales propiciaron una importante rivalidad entre los poderes públicos pero, al mismo tiempo, permitió el florecimiento de una gran variedad de intervenciones que otorgaron al panorama museológico español un interesante aspecto pintoresco y heterogéneo que presenta actualmente.

9.5. LAS NUEVAS PROPUESTAS DE LA POLÍTICA MUSEÍSTICA LOCAL

Las más recientes iniciativas de colaboración entre museos locales tienden a denominarse, a configurarse o a organizarse como *redes*. Los museos locales y, en particular, los entes municipales se

han sumado a la fama y a la fiebre de construir sus propias macroestructuras. En ocasiones, difícilmente los poderes locales pueden asumir los gastos de creación y mantenimiento de un museo en las debidas condiciones y, sobre todo, si se habla de un municipio pequeño. Para sobrevivir, estas entidades se integran en estructuras más grandes como el único medio para enfrentarse con éxito al aislamiento provocado por la globalización. Las redes de museos se conciben, en este sentido, como “mecanismos de resistencia, como una salvaguarda frente a la uniformización”, aunque para mostrar lo diferente se recurra a los mismos sistemas de representación⁴⁰². En el territorio español, la primera estructura en red de estas características fue la Xarxa de Museus Locals de Cataluña en los años ochenta, con una política netamente territorial y cuyo despliegue quedó muy pronto truncado, aunque se concretaron algunos museos como el de Amposta y el de Solsona⁴⁰³.

Para el museo municipal, la liberalización económica de la cultura y las dificultades financieras se han traducido en nuevas fórmulas de organización y de trabajo, dentro de la modernización acaecida en la administración pública en general. Estos cambios significan una reestructuración en la cultura organizativa del museo para mejorar su funcionamiento a través de nuevos mecanismos de gestión entre instituciones. Desde una perspectiva política, las redes

⁴⁰² ESTÉVEZ GONZÁLEZ, F.: “Redes de museos: conexiones y enredos”, *Revista Museo. Asociación de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, p. 154.

⁴⁰³ TARRATS BOU, F.: “Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes”, *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, p. 140.

son inevitablemente articuladas para una mejor garantía de control político-institucional. Pero en ocasiones, su creación queda reducida a una meta, una enumeración de objetivos y, en muchos casos, a una mera referencia. En opinión de Fernando Estévez González, “estas redes tienden a ser un reflejo, cuando no una extrapolación, de las organizaciones político-administrativas a las que pertenecen tales instancias, ya sean comunidades autónomas, provincias, islas, comarcas, municipios...”⁴⁰⁴.

La carga económica que supone la creación y el mantenimiento de un museo para los ayuntamientos es señalada como uno de los principales problemas del museo municipal. Es indudable que, junto a esta posibilidad legal y legítima de que ayuntamientos creen y subvencionen museos, está la realidad de que el mantenimiento digno de la institución museística desborda en muchas ocasiones las posibilidades de las haciendas locales⁴⁰⁵. Por ello, “el futuro de los museos, sobre todo el de los pequeños y medianos museos, pasa por su interconexión en red, por su organización supramuseística, se consideren éstos desde la perspectiva patrimonial o desde parámetros simplemente economicistas”⁴⁰⁶.

Las actuales ordenaciones de museos municipales presentan en los diferentes países innumerables formas de configuración en red o sistema, que comparten la idea de participar

⁴⁰⁴ ESTÉVEZ GONZÁLEZ, F.: Ob. cit., pp. 153-154.

⁴⁰⁵ OSUNA RUIZ, M.: Ob. cit, p. 291.

⁴⁰⁶ GRAU LOBO, L.: “Modelos de organización museística: sobre redes y sistemas”, *Mus-A. Revista de los museos de Andalucía*, núm. 8, 2007, p. 58.

en una organización superior y donde se intercambian los recursos logísticos en un mismo modelo de gestión, ya sea oficialmente institucionalizada o como simple medio de trabajo. Las redes o sistemas configurados por criterios de organización administrativa de carácter local tanto internos y/o como externos, pueden desarrollarse en pequeñas comarcas o pueblos y hasta en enormes ciudades. Suele ocurrir que, en el caso de las capitales europeas con un rico legado patrimonial, los museos municipales se ven ensombrecidos por los referentes museísticos nacionales, especialmente de cara al turista visitante. En este ámbito es muy ilustrativo el sistema de museos del Comune di Roma, con una concepción de organización totalmente diferente al Mairie de Paris.



Exterior del Musée de Art Moderne de Paris

Los Musées de la Ville de Paris forman un conjunto de instituciones museísticas de indudable valor artístico e histórico que

comparten el legado de la ciudad francesa: el Musée Carnavalet, el Musée de Art Moderne, el Petit Palace -como museo de bellas artes-, el Musée de la Vie Romantique; los restos arqueológicos de las catatumbas y la cripta de Notre-Dâme; y los museos biográficos de Balzac, Zadkine, Bourdelle, Cognacq-Jay, Jean Moulin y Víctor Hugo. Pero, para un público de masa como el que recibe diariamente la ciudad de París, estos museos son unos entes desconocidos al convivir con los impresionantes Louvre, Pompidou y Orsay.

En el año 2000, el Comune di Roma adjudicó a una grupo de empresas en régimen de concesión todos los servicios de los Musei Capitolini. El objetivo era conseguir que este complejo museístico entrara a formar parte del restringido número de lugares y museos más visitados de Roma, junto con el Coliseo y los Musei Vaticani. La nueva política de gestión mixta (pública y privada), basada en la tradicional asociación de empresas, tenía como elemento estratégico la unificación tanto de los servicios dirigidos al público como aquellos implicados en el funcionamiento interno de la entidad, mediante un sistema denominado *global service* que incluía la gestión del servicio de recepción y venta de entradas, librería, seguridad, guardarropa, didáctica, catalogación, actividad editorial, organización de exposiciones y otros eventos, marketing, promoción, limpieza y mantenimiento⁴⁰⁷.

⁴⁰⁷ La adjudicación se produce mediante concurso público y recae en el grupo de empresas formado por Zétema, CNS, La Nonna, Elemond y Roma Multiservizi; las cuales desde el 1 de abril de 2000 hasta el 31 de marzo de 2005

Según Rosana Capelli, el inicio de la privatización de los servicios capitolinos estuvo motivada, sobre todo, para recolocar a una serie de trabajadores socialmente útiles pero mantenidos por la administración municipal. Con esta concesión, la gestión consistía básicamente en que las empresas debían asumir a unos ciento setenta empleados a contrato indefinido para que realizaran los trabajos de estos servicios y a cambio recibirían del ayuntamiento una contribución económica anual⁴⁰⁸. Esta etapa de los Musei Capitolini coincidió con las obras de reestructuración de sus espacios y la incorporación de otra sede en la central eléctrica Montemartini de la Via Ostiense.



Sala de máquinas de la Centrale Montemartini de Roma

gestionaron el sistema de los Musei Capitolini. CIVITA-ZÉTEMA: “Los museos capitolinos: una nueva forma de gestión museística”, *Revista de Museología*, núm. 22, 2001, p. 87.

⁴⁰⁸ CAPELLI, R.: *Politiche e poetiche per l'arte*, Milano, Electa, 2002, p. 138.

El sistema de gestión pasó a ser aplicado al resto de museos gestionados por el ayuntamiento romano, una vez que finalizó la concesión en marzo de 2005 y el *comune* decide crear una sociedad pública -Zétema Progetto Cultura- para su administración. Los Musei dei Comune di Roma son ahora un sistema museal que supera la precedente fragmentación y precariedad de las instalaciones, pero con la intención demasiado palpable de hacer rentables estos espacios museísticos a través de un modelo gestor que incorpora abiertamente recursos del sector privado, dando fe de los mecanismos que han sido aplicados en la gestión cultural italiana.

En reunión con los Musei Capitolini y su sede en la Centrale Montemartini, el sistema de museos municipales de Roma está formado por el Museo dell'Ara Pacis, el Museo dei Fori Imperiali, el Museo di Scultura Antica Giovanni Barraco, el Museo delle Mura, el Museo di Roma, la Villa di Massenzio, el Museo Napoleonico, el Museo della Repubblica Romana, el Museo Carlo Bilotti, el Museo di Roma in Trastevere, el Museo di Villa Tornolia, el Planetario e Museo Astronomico, la Casa Museo Alberto Moravia, el Museo Pietro Canonica, el Museo di Arte Contemporanea -MACRO- y el Museo Civico di Zoologia. La unidad de las casi veinte instituciones que integran esta macro-organización también está manifestada en una sólida identidad de conjunto que como "imagen de marca" transmite al exterior.

En consecuencia, dos hitos importantes en la historia contemporánea del museo municipal. Por un lado, en los años ochenta, la instauración de la democracia significó la multiplicación de los museos municipales en los estados nacionales y,

posteriormente en los noventa, las entidades museológicas de naturaleza municipal van a aplicar en sus organismos fórmulas en red o en sistema. Esta tendencia a “reconstruirse” se materializa en las instituciones gestionadas por dos ayuntamientos de la Península Ibérica: la *câmara municipal* de Oporto y el consistorio de la ciudad de Murcia.

CAPÍTULO X

LAS POLÍTICAS MUSEÍSTICAS MUNICIPALES EN LA PENÍNSULA IBÉRICA: ESTUDIO DE LOS CASOS DE MURCIA Y OPORTO

La historia de España y Portugal, a pesar de su ligación territorial no había compartido muchos aspectos, a excepción del paréntesis moderno de Felipe II y Felipe IV. Será en la historia contemporánea cuando sus caminos se vuelvan a cruzar, compartiendo ambos un largo período dictatorial y un posterior proceso de renacimiento como estados plenamente democráticos en todas sus funciones. Esta nueva situación permitió el resurgimiento de los municipios y su oportunidad de construir entidades museológicas, mediante una planificada política cultural. Un florecimiento que marca una etapa importante en la historia de los museos municipales de ambos países.

En la Península Ibérica, el crecimiento exponencial en el número de entidades museísticas ha sido acompañado, sobre todo desde los años noventa del siglo XX, de una imperiosa búsqueda por mejorar y ampliar sus actuaciones en respuesta a las nuevas necesidades que la comunidad social solicita a la institución. Este objetivo viene construido por un doble movimiento: por un lado, la elaboración de orientaciones y normativas que tienen por finalidad el cumplimiento de las misiones de servicio público del museo, dentro de un contexto global sacudido por los fuertes cambios económicos; y, por otro lado, la estructuración de redes de comunicación, de apoyo y de trabajo conjunto, que tratan de convertirse en las formas más predominantes dentro de las tipologías de organización museística contemporánea.

Este capítulo tiene como fundamento el análisis de dos casos prácticos de gestión y trabajo en “red” de los museos municipales de las ciudades de Murcia y Oporto, para poner en reflexión las diferentes líneas de actuación en materia de política de

museos por parte de estos *municipios ibéricos*, dentro de sus diferentes realidades político-territoriales. El estudio más específico de cada una de estas experiencias permite conocer el funcionamiento de los museos dentro de la administración pública de sus ayuntamientos e identificar cuáles son sus diferencias y similitudes, así como las fortalezas y debilidades de cada sistema museístico. El conocimiento de prácticas museológicas en organizaciones de carácter local acerca también a comprender cuáles son las consecuencias de las profundas transformaciones acaecidas en el museo posmoderno.

PORTUGAL:

**LOS MUSEOS DE LA CÂMARA
MUNICIPAL DO PORTO**

I. LOS MUSEOS MUNICIPALES DE OPORTO

Oporto, *cidade invicta*, es el segundo referente del país como “ciudad de museos”, detrás de la capital portuguesa. En ella se alojan algunos de los museos más importantes de Portugal como el Museu de Arte Contemporânea de Serralves y el Museu Nacional de Soares dos Reis, junto con una gran variedad de museos de menor envergadura pero de temáticas muy interesantes como el Museu do Carro Eléctrico, el Museu de Arte Sacra e Arqueologia y el Museu da Indústria. Ésta es además una ciudad de enormes recursos turísticos y culturales principalmente por el rico patrimonio cultural que sustenta su historia, por ello fue nombrada *Ciudad Patrimonio Mundial* por la Unesco en 1996 y elegida Capital Europea de la Cultura en el año 2001.

A partir de la instauración de la democracia, en el poder local de la ciudad se fue gestando una consecución por revalorizar el patrimonio de tutela municipal. Un proyecto materializado en distintas manifestaciones culturales y en las instituciones museísticas gestionadas por la denominada *Câmara Municipal do Porto*, que preside desde el año 2005 Rui Rio. Con una dirección específica dedicada a la cultura de la urbe y desde la cual son gestionados los museos de propiedad municipal: la Casa-Museu Guerra Junqueiro, la Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio, el Museu Romântico da Quinta da Macieirinha, el Museu do Vinho do Porto y la Casa Oficina António Carneiro⁴⁰⁹.

⁴⁰⁹ Rui Rio es presidente de la Câmara Municipal do Porto. Licenciado en Economía por la Universidad de Oporto. Fue reelegido el 9 de octubre de 2005 y el 11 de octubre de 2009. También preside la Junta Metropolitana do Porto.

▪ Casa-Museu Guerra Junqueiro

La casa-museo del poeta Guerra Junqueiro se encuentra ubicada en uno de los mejores ejemplos de casa noble de la ciudad de Oporto de mediados del siglo XVIII⁴¹⁰. El edificio fue mandado a construir por Domingos Barbosa, un canónigo magistral de la Sé de Oporto, quien parece que solicitó el encargo a Nicolau Nasoni, un arquitecto italiano que trabajaba en las obras de la catedral⁴¹¹. En esos años, el núcleo episcopal de la Sé fue ocupada por la construcción de distintas residencias de los canónigos de la Diócesis Portuense, configurando un entorno monumental a un barrio actualmente muy pintoresco y genuino de la ciudad.

En 1934, la vivienda de Barbosa fue comprada por Maria Isabel Guerra Junqueiro -hija del poeta y viuda de Luís Pinto de Mesquita Carvalho, uno de los lejanos herederos del canónigo⁴¹²-. Tiempo después, la hija y la esposa -Filomena Guerra Junqueiro- deciden donar el edificio junto a la colección de objetos de arte del poeta a la Câmara Municipal do Porto. La creación de esta institución tuvo principalmente el doble objetivo de mantener viva la memoria del escritor portugués y evocar su espíritu de coleccionista,

Publicó en el año 2009, *Distribuição do investimento público* y en el 2002, *A política in situ*.

⁴¹⁰ Abílio Manuel Guerra Junqueiro (Freixo de Espada à Cinta, 1850 – Lisboa, 1923) fue uno de los poetas más representativos de la llamada *Escola Nova*.

⁴¹¹ Este arquitecto hacia 1736 añadió el nártex barroco a la fachada lateral de la catedral.

⁴¹² Del canónigo Domingos Barbosa fueron herederos los Barbosa de Albuquerque y, de estos, los Pinto de Mesquita.

a través de la preservación y exhibición de su colección de obras de arte.

Esta casa-museo posee una de las colecciones más destacadas de artes decorativas de la ciudad formada por muebles, joyas, cerámicas, vidrio, mobiliario y textiles. Además de un notable grupo de esculturas de diversa procedencia y de piezas de orfebrería -cruces, incensarios y morteros-, que estaban anteriormente depositadas en el Museu Nacional de Arte Antica por disposición testamentaria del literato. Todo el conjunto artístico permite recrear los curiosos ambientes que marcaron la vida política y cultural de Oporto en la época de Junqueiro.



Exposición permanente de la Casa-Museu Guerra Junqueiro

En 1940, el mismo año que se procedió a la donación del legado, se intervino en el monumento arquitectónico con un programa de restauración dirigido para conseguir lo más fiel posible la organización y distribución que él mismo dio a su familia antes de morir. Con este proyecto se consiguió dividir la casa en dos áreas principales: el área de exposición y el espacio como residencia de los donantes. En 1977, el edificio fue clasificado *Imóvel de Interesse Público*, pero una década más tarde, la administración pública declaró el inmueble en estado de ruina debido a su mal estado de conservación. Entre 1994 y 1997, el museo permaneció cerrado al público para proceder a las obras de remodelación y ampliación diseñadas por el arquitecto Alcino Soutinho⁴¹³. El nuevo espacio museístico fue abierto, en 1997, con novedosas salas para la colección permanente y otros ámbitos museológicos para exposiciones temporales, junto con otros espacios de servicio al público y oficinas⁴¹⁴.

⁴¹³ Arquitecto portugués perteneciente a la llamada *Escola do Porto*, una corriente arquitectónica basada en los modelos puristas del movimiento moderno. Entre sus obras destacan la nueva sede del Museu Amadeo de Souza-Cardoso en Amarante (1977) y la recuperación del Castelo de Vila Nova de Cerveira con el que obtuvo el Premio Europa Nostra en 1982.

⁴¹⁴ En el pequeño jardín frente al museo se puede admirar una escultura de bronce de Leopoldo d'Almeida (1970), que inmortaliza al poeta.



Nuevos espacios expositivos de la Casa-Museu Guerra Junqueiro

▪ **Museu Romântico da Quinta da Macieirinha**

El Museu Romântico es una reconstrucción de vivienda burguesa del siglo XIX, con la intención de crear los ambientes y el espíritu del romanticismo artístico y literario. Un período de gran importancia para la historia de la ciudad de Oporto, ya que en esos años adquirió sus características más propias. El museo se ubica en el excelente entorno de la ribera del Duero, ocupado por las antiguas *quintas* -extensos terrenos agrícolas o fincas-, que en el caso de la Quinta da Macieirinha, tiempo después pasó a configurar un jardín público en el centro urbano.



Edificio del Museu Romântico da Quinta da Macieirinha

Del edificio apenas se conocen datos, pero al parecer está datado de principios del siglo XIX. Esta casa de campo pertenecía a la familia Pacheco Pereira y posteriormente fue vendida a António Ferreira Pinto Basto. En posesión de este último, el rey Carlos Alberto de Saboya escogió este lugar una vez que abdicó el trono de Piamonte y Cerdeña, y decidió exiliarse en la ciudad; pero su estancia quedó interrumpida a los pocos meses por su fallecimiento, el 28 de julio de 1849. Sin embargo, la documentación fotográfica de la época permitió reconstruir los compartimentos habitados por él, como el cuarto de dormir y la capilla, con réplicas de mobiliario ofrecidas por el rey Humberto de Italia.



Gabinete do colecionador. Museu Romântico

En el siglo XX, la casa y los terrenos colindantes fueron adquiridos por el ayuntamiento para proceder a una serie de obras

para su adecuación como museo, que fue inaugurado en 1972. Desde sus inicios es uno de los centros museísticos más visitados de la ciudad, al relatar uno de los períodos históricos de mayor liderazgo político, económico y cultural de Oporto, además de tener un alto carácter didáctico, enfocado en el movimiento romántico⁴¹⁵. Destacan sus interesantes ambientes recreados a través de textiles, mobiliario, pintura y obras decorativas en los espacios del salón comedor, la sala de billar, el salón de baile, el cuarto de vestir y el cuarto de los niños, entre otros⁴¹⁶. En ellos se despliega una vasta colección de ropa del siglo XIX que permite el reconocimiento de las técnicas características de este período, la gran variedad de objetos decorativos de uso cotidiano y adornos de moda del diecinueve; además testimonios de pintura mural al temple y al fresco, que sirven de decoración a las llamadas *Salas das Telas e de Billar*.

⁴¹⁵ En sus comienzos, el museo era visitado, sobre todo, por mujeres de la alta clase social de la ciudad, ya que gustaban de descubrir los aires románticos de los espacios del siglo XIX. Actualmente, son más bien los escolares el público visitante pues el romanticismo está introducido como tema de estudio en el programa de enseñanza obligatoria portuguesa.

⁴¹⁶ Cuando la población comenzó a vivir en apartamentos, la falta de espacio llevaba a desechar mucho mobiliario que fue comprado por el ayuntamiento. Pero, como señala la coordinadora del museo -Ana Bárbara Barros- todavía muchas personas siguen donando objetos y muebles a la institución, lo cual está aumentando la labor de inventariado y ha impedido proceder a una exhaustiva investigación y documentación acerca de la historia del edificio (Entrevista a Ana Bárbara Barros. Museu Romântico, Oporto, 23 de octubre de 2009).



Salão de baile. Museu Romântico

En el año 2004 fue cerrado temporalmente por problemas de conservación de las infraestructuras del edificio y en ese tiempo se empleó la Casa Tait, propiedad del ayuntamiento y donde se encuentran las instalaciones del Departamento de Museus e Património Cultural, para la organización de exposiciones temporales, que aún hoy continúan realizándose como complemento a la exposición permanente del Museu Romântico, pues la institución no cuenta todavía con un lugar acondicionado dentro de la vivienda para este tipo de servicios.



Casa Tait. Exposición temporal del Museu Romântico

▪ Casa Oficina António Carneiro

La Casa Oficina António Carneiro fue construida en la década de 1920 como *atelier* del artista António Carneiro (1872-1930) y de su hijo Carlos (1900-1971), dos artistas plásticos fundamentales del arte portugués en el contexto del modernismo y el simbolismo, respectivamente. Recientemente, el espacio ha sido remodelado y en los ambientes dedicados a la exposición se aprecian materiales de pintura, documentos, libros, fotografía y objetos pertenecientes a los pintores, junto con una extraordinaria colección de obras al óleo, acuarelas y grabados.



Acceso a la Casa Oficina António Carneiro

Aquí también vivió otro de los hijos de António, el compositor Cláudio Carneiro (1895-1963) cuya actividad también estaba ligada a esta casa. Las autoridades municipales de Oporto fueron adquiriendo poco a poco el edificio hasta conseguir la totalidad de la

propiedad en 1973 y ese mismo año, la casa-taller fue abierta al público. En el 1991, uno de los nietos de António, Nuno Carneiro decidió donar las colecciones de los pintores a la administración municipal y en 1998 se procedió a las obras de remodelación que fueron concluidas en septiembre del 2009.



Detalle de la fachada principal de la Casa Oficina António Carneiro

▪ Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio

La Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio es otro de los ejemplos de museo biográfico que se encuentra bajo la responsabilidad del ayuntamiento de Oporto. La institución está ubicada en un edificio de los años cincuenta, proyectado por los arquitectos José Carlos Loureiro y Luís Pádua Ramos. El inmueble junto con una interesante colección de pintura y joyas fue donado al consistorio por Marta Ortigão Sampaio en 1978, poco antes de su fallecimiento⁴¹⁷. La donación fue inicialmente asignada al Serviço de Património del municipio, pero en los años ochenta se transfirió al Departamento Municipal de Museus e Património Cultural para iniciar los trabajos de investigación, inventariado y preparación para su exhibición pública, que culminó con la inauguración del museo en diciembre de 1996.

El conjunto de la colección se divide en dos grandes y diferenciadores bloques: la pintura y las joyas. El grupo pictórico está representado por ejemplares de los siglos XIX y XX, a través de naturalezas muertas, paisajes y retratos de autores como Silva Porto, Artur Loureiro, Marques de Oliveira, Sousa Pinto, Carlos Reis, Malhoa, Roque Gameiro y las hermanas, Aurélia y Sofia de Sousa. Las pinturas son colocadas en todos los espacios de la casa, junto con un buen número de mobiliario y utensilios de época. Por otro lado, destaca un interesante repertorio con más de trescientas piezas de joyería expuestas en íntimas salas de la parte baja y aisladas de cualquier otro tipo de disturbio visual. En el grupo de

⁴¹⁷ Marta Ortigão Sampaio (1897-1978) era sobrina-nieta del escritor Ramallo Ortigão y sobrina materna de las pintoras Aurélia y Sofia de Sousa.

joyas brillan con luz propia los testimonios de los siglos del XVIII al XX en una expresión de influencias de oro y diamantes de Brasil, y modelos más contemporáneos de corte erudita y popular, con una gran variedad de metales y piedras preciosas⁴¹⁸.



Colección de joyas. Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio

El edificio aunque estaba preparado para ser habitado Marta Sampaio nunca llegó a vivir en él y más bien parece que existiera en ella la idea de la instalación de un futuro museo. En las labores museográficas se optó por una adaptación muy reducida y con las mínimas alteraciones posibles de los espacios que permitiese, por un lado, exponer con claridad las obras artísticas y, por otro lado, evocar la atmósfera que rodeó su vida, dentro de un ambiente

⁴¹⁸ También se exhibe un interesante número de revistas y catálogos de joyería.

burgués de la primera mitad del siglo XX en la que vivió coleccionando objetos de tendencias y épocas muy diversas.



Espacio interior de la vivienda. Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio

▪ **Museu do Vinho do Porto**

El Museu do Vinho do Porto está dedicado a la importancia del comercio en la ciudad y en su región, especialmente por la comercialización del vino. La localización geográfica de Oporto determinó siempre su desarrollo como ciudad; la articulación de una función portuaria y lugar de paso de las rutas Atlánticas fueron dos aspectos que marcaron la orientación urbana y estructural del espacio fluvial y marítimo, permitiendo así el natural desarrollo de un emporio comercial.

Esta práctica mercantil, por tanto, tuvo consecuencias en el crecimiento cultural, arquitectónico y social sobre todo por la fijación de colonias extranjeras -principalmente, la inglesa-, que influyeron en la burguesía portuense; permitiendo la apertura de nuevas perspectivas económicas, fomentando el comercio de importación y exportación, así como el incremento de la industrialización y de la banca en el siglo XIX. La creación de un núcleo museológico quedó justificado como el mejor medio para revalorizar el vino de Oporto y su comercio.

De esta manera, el Museu do Vinho es un complemento de los núcleos expositivos y visitables acerca de la producción del vino originados en las bodegas o *caves*, situadas al otro lado del río Duero en el municipio de Vila Nova de Gaia; y del Museu do Douro en Régua, creado posteriormente para el conocimiento del territorio

de la región con denominación de origen del famoso vino portugués⁴¹⁹.



Vista interior del núcleo museológico del Museu do Vinho do Porto

⁴¹⁹ El Museu do Douro recibió la mención de honor en el *Premio Museo Europeo* del año 2011, que otorga el European Museum Forum. Una organización europea independiente y sin fines lucrativos creada en 1970 para promover la calidad de las instituciones museológicas. Además, en el año 2007 fue celebrado el *I Encontro de Museus do Douro*, con la finalidad de configurar la Rede de Museus do Douro.



Edificio del Museu do Vinho do Porto en los *Armazéns Do Cais Novo*

La institución museística, que abrió sus puertas en enero del 2004, está situada en un antigua gran nave construida, en 1798, para el almacenamiento del vino procedente del Alto Duero: los

Armazéns Do Cais Novo, muy próximo al edificio de la Alfândega - actual sede del Museu dos Transportes e Comunicações-. El propósito que presidió la organización del museo fue buscar las piezas más adecuadas para la ilustración de los acontecimientos que se querían narrar: la historia comercial de la ciudad, cuya actividad marcó la transformación de Oporto.



Detalle de la exposición del Museu do Vinho do Porto

El espacio está concebido más como un centro de interpretación temática que como un museo tradicional, acorde a los nuevos avances tecnológicos y museográficos. Por ello, cuenta con elementos multimedia, módulos interactivos y pantallas táctiles, los cuales también verifican su joven gestación; además de un buen número de paneles explicativos como la mejor vía para descubrir la función del comercio del vino en Oporto a lo largo de su historia. La

colección de piezas presenta una gran variedad tipológica que va desde elementos arqueológicos, indumentaria, pintura, grabados hasta documentos. En este caso, al contrario que sucede en el Museu Romântico, la información que acompaña el discurso expositivo, sobre todo en soporte informático, tiene una gran relevancia en la medida que completa la exposición de los objetos exhibidos⁴²⁰.

⁴²⁰ Como afirma su coordinadora, Liliana Pereira, la institución continúa trabajando el discurso museográfico del museo junto con la producción de actividades relacionadas con la temática del centro (Entrevista a Liliana Pereira. Museu do Vinho, Oporto, 11 de noviembre de 2009).

II. EL PROYECTO DEL *MUSEU DA CIDADE DO PORTO*

Los museos municipales del ayuntamiento de Oporto fueron integrados dentro de un proyecto comunitario de carácter museológico denominado *Museu da Cidade do Porto*, presentado como candidatura conjunta para la incorporación de sus museos en la Rede Portuguesa de Museus, en el año 2003⁴²¹. La creación de *museos de ciudad* en la historia de Portugal ha sido casi siempre una excepción. Prácticamente el único antecedente es el Museu da Cidade de Lisboa, creado en 1909 y remodelado en varias ocasiones. Un museo de historia, de carácter multidisciplinar, con un recorrido cronológico acerca de la evolución de la capital y situado desde el año 1979 en el Palácio Pimenta, dejando su antigua ubicación en el Palácio de Mintra.

Pero, la idea de la Câmara Municipal do Porto presenta un carácter innovador en el sentido que, por un lado, aglutina dentro de una misma “entidad” de museo de ciudad a todo el conjunto de instituciones y centros museísticos gestionados por el consistorio portugués; y, por otra parte, la idea de museo rompe totalmente con

⁴²¹ Para el estudio de este proyecto de *Museu da Cidade do Porto* se ha realizado una recopilación de varios documentos que manifiestan las diferentes transformaciones en la historia de este proyecto museológico como FERREIRA, D.: *Uma abordagem para a melhoria sustentada: a gestão da qualidade em museus. A aplicação da Norma NP em ISSO 9001.2008 a museus* (Dissertação de Mestrado em Museologia, sin publicar), Universidade do Porto, 2009, s/p.; VIANA, T.: “Perspectivas para el Museo de la Ciudad de Oporto”, *Revista de Museología (monografía)*: Museos y museología en Portugal. Una ruta Ibérica para el futuro, núm. 1, 2000, pp. 97-99; y *Roteiro de museus 2005*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2005, p. 23.

el concepto tradicional de espacio museístico concebido entre cuatro paredes y permite abrirse al espacio para integrarse dentro del mismo territorio del que forma parte la ciudad. Es decir, “un modelo de implantación territorial multicéntrica, donde las estructuras museales se organizan en red”⁴²².

El proyecto de *Museu da Cidade do Porto* arranca desde un concepto de museo como “lugar” o “espacio” de interpretación de la ciudad, disperso por el tejido urbano y con el fin de facilitar esa nueva idea de interpretación entre museo y ciudad. Por tanto, el *Museu da Cidade* tiene las siguientes misiones:

- Presentación cronológica, socio-cultural, económica y política de la ciudad de Oporto y de sus habitantes.
- Promoción de los intereses multidisciplinares del ámbito local, nacional y europeo, en la perspectiva de servicio a la comunidad social.
- Articulación de las vertientes históricas y culturales con la naturaleza, valorizando su patrimonio arquitectónico y paisajístico y realizando exposiciones temporales y de acción a la sensibilización ciudadana.

El proyecto corresponde a un conjunto de estructuras museológicas, cuyos “núcleos” o centros permiten establecer un recorrido expositivo que coincide con un trayecto por la ciudad. La visita a estos centros, ubicados por todo el territorio urbano, se identifica cada uno de ellos con un núcleo temático determinado, el

⁴²² *Revista de Museología (monografía)*: Museos y museología en Portugal. Una ruta Ibérica para el futuro, núm. 1, 2000, p. 61.

cual permite el conocimiento de la historia de la ciudad de Oporto en los diferentes aspectos y períodos que cada núcleo define, además de un conocimiento general de la ciudad actual. A las entidades museológicas anteriormente analizadas y descritas que forman el conjunto de museos municipales de la *câmara municipal*, se incorporan dentro de este proyecto la Casa Tait, el Arqueo-sítio Rua Dom Hugo, el Gabinete de Numismática y la Casa do Infante/Torre Norte.

- La Casa Tait -ubicada en el terreno de la Quinta da Macieirinha- es la sede del Departamento de Museus e Património Cultural de la Câmara Municipal do Porto y cuenta con un espacio para salas de exposiciones temporales que sirve de complemento a la temática del Museu Romântico que está situado en sus inmediaciones.
- En el Arqueo-sítio Rua Dom Hugo se conservan uno de los testimonios más importantes de asentamiento humano de la urbe, con una secuencia estratigráfica de tres metros de profundidad y donde se aprecian alrededor de veinte capas arqueológicas de los sucesivos asentamientos que dieron origen al centro urbano, desde los siglos IV-III antes de Cristo hasta la actualidad.
- El Gabinete de Numismática está instalado, desde el año 2008, en el Palacete Viscondes de Balsemão y en él son expuestos una infinidad de ejemplares de monedas que han circulado por todo el país.

- La llamada *Torre Norte* de la Casa do Infante es un espacio museológico integrado por diferentes elementos a lo largo de tres pisos, donde son expuestos objetos encontrados en las excavaciones arqueológicas de la localidad, pavimentos de mosaico de época romana, un maqueta del Oporto medieval a escala 1:500, un vídeo que reconstruye la historia del edificio y de la ciudad, además de una evocación al infante D. Henrique.

A continuación, se detalla una relación de los núcleos temáticos con sus respectivos “centros de interpretación”:

NÚCLEO TEMÁTICO	CENTRO MUSEÍSTICO
<i>Núcleo medieval</i>	Casa do Infante/Torre Norte
<i>Núcleo comercial</i>	Museu do Vinho do Porto
<i>Núcleo burgués de los siglo XIX y XX</i>	Museu Romântico Casa Museu Guerra Junqueiro Gabinete de Numismática Casa Tait
<i>Núcleo industrial</i>	Casa Oficina António Carneiro
<i>Red de arqueo-sítios</i>	Arqueo-sítio Rua Dom Hugo

En una primera fase del proyecto, antes de su reestructuración en 1999, existía un núcleo central con la función de coordinar los núcleos temáticos situados en los diferentes espacios y tratando temas específicos de la ciudad. Su ubicación estaba

elegida en el Palácio do Visconde da Trindade, una construcción de la segunda mitad del siglo XVIII, para convertirse en el “corazón” del Museu da Cidade y desde el cual irradiar a los centros periféricos. El edificio contaría con una exposición permanente, entendida como “un panorama de la historia de la ciudad desde un punto de vista diacrónico que muestre aspectos de la historia política, social y económica basada en el desarrollo urbano”, casado con la proyección de salas de exposiciones temporales como nexo de unión de los diferentes núcleos temáticos⁴²³.

⁴²³ VIANA, T.: Ob. cit., pp. 98-99.

III. EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MUSEOS DE LA CÂMARA MUNICIPAL DO PORTO

El Departamento Municipal de Museus e de Património Cultural (DMMPC) de la Câmara Municipal do Porto constituye el instrumento primordial para la gestión de los museos de titularidad municipal de la ciudad, formada actualmente por cinco museos municipales: Casa-Museu Guerra Junquerio, Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio, Museu Romântico da Quinta da Macieirinha, Museu do Vinho do Porto y Casa Oficina António Carneiro. Este departamento se inserta dentro de la Direcção Municipal de Cultura (DMC) junto con el Departamento Municipal de Bibliotecas (DMB) y el Departamento Municipal de Archivos (DMA). A su vez, la Direcção Municipal da Cultura (DMC) depende del denominado *Pelouro do Conhecimento e da Coesão Social*, dentro de la organización del consistorio⁴²⁴. Su misión consiste en la producción, recogida y sistematización de conocimientos, a través de procesos de comunicación con los diferentes públicos, como una forma de revalorizar el patrimonio en cuanto factor de identidad e instrumento de desarrollo social.

⁴²⁴ Puede ser traducido como *poder del conocimiento y la cohesión social*. Ésta es la nueva denominación tras las elecciones municipales de octubre de 2009. En el período precedente era llamado *Pelouro da Cultura e Turismo* de la Câmara Municipal do Porto.



Macroestrutura de la Câmara Municipal do Porto

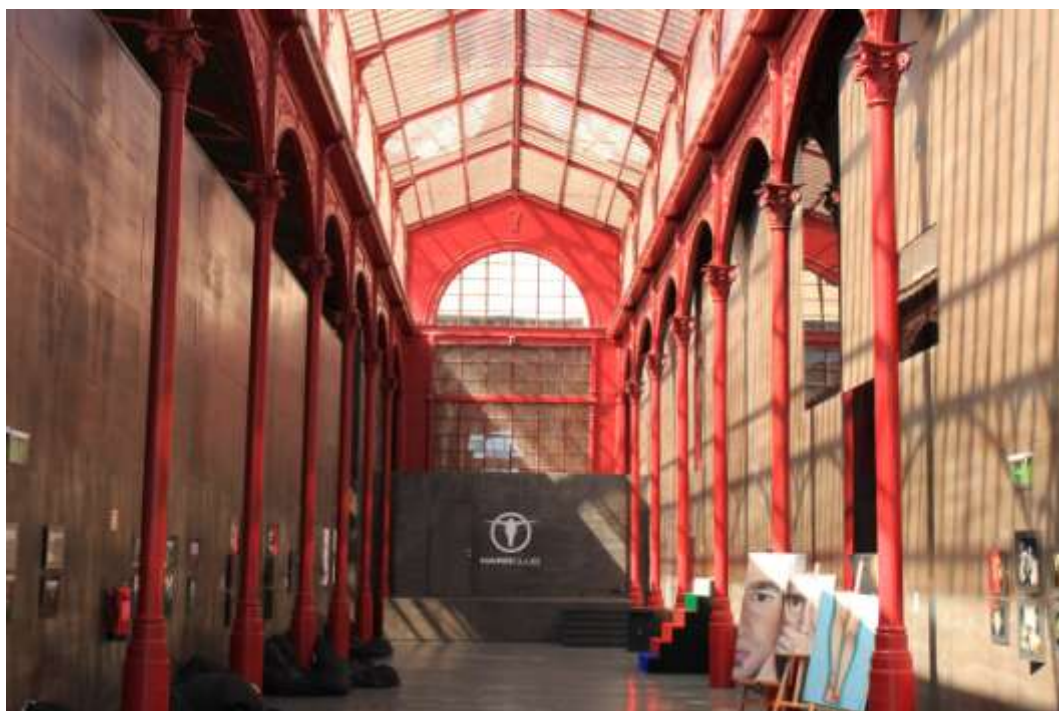
Para desarrollar las funciones en cultura, los departamentos de museos y patrimonio, archivos y bibliotecas están divididos en secciones. Concretamente, el Departamento Municipal de Museus e de Património Cultural (DMMPC) de Oporto posee la Divisão Municipal de Museus (DDM) y la Divisão Municipal de Património Cultural (DMPC). Esta división entre museos y patrimonio fue una de las principales innovaciones producidas en el departamento (DMMPC), en el año 2006, como consecuencia de una reestructuración a nivel macro del ayuntamiento -en cuanto a *divisão*-, tras las elecciones municipales de 2005. La separación organizativa fue debido al aumento del material a gestionar por el

departamento cultural respecto al patrimonio. De esta forma se equiparó en importancia el patrimonio cultural y los museos municipales, al adquirir un sección específica y exclusiva para las instituciones museísticas del municipio. No obstante, ambas divisiones iban a compartir la gestión de información, los recursos humanos, el apoyo administrativo y la gestión.

La sección de museos tiene como funciones gestionar los museos municipales, así como promover y apoyar iniciativas culturales. La *divisão* de patrimonio cultural está encargada de inventariar, clasificar y difundir el patrimonio cultural de la ciudad; preservar y valorizar el patrimonio artístico de Oporto; y gestionar y coordinar la utilización del Mercado Ferreira Borges -un antiguo mercado de abastos de la ciudad cuyo edificio fue creado en 1885 y que tras su rehabilitación está siendo empleado por el consistorio para exposiciones y ferias de carácter cultural-⁴²⁵. En la sección de patrimonio cultural se ha trabajado en cuatro áreas: patrimonio mueble, patrimonio edificado, arte pública y arqueología, y estaba previsto la creación de un área dedicada al patrimonio inmaterial⁴²⁶.

⁴²⁵ Se detalló la organización de la Direcção Municipal de Cultura (DMC) en el Diário da República, II Série, Apêndice n.º 75, n.º 113, 16 de Maio de 2003, p. 51.

⁴²⁶ La creación de un área dedicada al patrimonio inmaterial era una de las iniciativas de la antigua dirección del departamento, tras la aprobación de algunas medidas para la conservación de estos testimonio culturales como la Resolução da Assembleia da República n.º 12/2008, de 26 de marzo. La distinción del patrimonio dividido en áreas dentro está motivado por una cuestión de organización administrativa, pero estrechamente vinculadas y relacionadas puesto que el patrimonio de la ciudad no puede separarse y debe tenerse una



Interior del Mercado Ferreira Borges de Oporto

El Departamento de Museus e Património Cultural está dirigido por un director junto con un grupo de personas que ronda los ochenta miembros con perfiles profesionales muy variados, pero con la intención de un trabajo conjunto y en bloque para optimizar los recursos humanos y materiales⁴²⁷. En la estructura del DMMPC se comprueba que hay una cultura organizativa jerárquica, que se atenúa con la introducción de una gestión de procesos. Este

visión de conjunto (Entrevista a Mário Brito. Casa Tait, Oporto, 10 de octubre de 2009).

⁴²⁷ Mário Armando Nogueira Pereira de Brito fue el antiguo director del Departamento Municipal de Museus e Património Cultural, desde el año 2006 hasta el año 2009. Su sucesor y actual director, desde el año 2010, es Pedro Nuno Costa Sampaio. El cargo de director suele tener una duración de tres años y en estos dos casos ha coincidido con profundos cambios en la estructuración a nivel macro de la Câmara Municipal do Porto, que preside desde el año 2002, Rui Rio.

personal se completa con otros equipos de trabajo pertenecientes también al ayuntamiento, como son los técnicos del área informática y, por tanto, la estructura organizativa es más compleja de lo que a primera vista puede parecer. Uno de los aspectos más interesantes desarrollados hasta ahora por el departamento ha sido una intensa labor por la formación del personal que lo integra, desde técnicos superiores hasta asistentes operativos para mejorar su cualificación a través de cursos de formación en distintas materias: idiomas, cursos de carácter científico -historia del arte, historia de la ciudad- y de formación estratégica -programas museológicos, aspectos de gestión-⁴²⁸.

El punto esencial de la sección de museos del Departamento Municipal de Museus e de Património Cultural es la gestión de los museos municipales de Oporto. Su gestión presenta cierta complejidad por la diversidad de espacios que se ubican dispersos geográficamente por toda la ciudad; pero esta dificultad ha sido empleada como un aspecto positivo mediante la creación del proyecto *Museu da Cidade*. A cada institución museística se la asigna un coordinador -con un perfil profesional de técnico superior- encargado de concretar la acción y la labor diaria de la entidad y, a su vez, rendir cuentas del trabajo al *chefe* o jefe de la Divisão de

⁴²⁸ Es una formación que no pretende la excesiva estratificación de la profesionalización de los profesionales. El técnico superior suele recibir una formación técnica específica y un asistente operativo una formación de carácter básico. Según el anterior director del departamento, Mário Brito, es difícil saber a ciencia cierta si esta formación finalmente influye en la mejora del trabajo del personal (Entrevista a Mário Brito. Casa Tait, Oporto, 3 de noviembre de 2009).

Museus y éste a su superior, es decir, al director del departamento⁴²⁹.



Microestructura de la Direcção Municipal da Cultura (2006-2009)

Todos los equipamientos museísticos tienen además del coordinador, un grupo de profesionales que varía según las funciones a desempeñar por cada museo y que oscila entre técnicos

⁴²⁹ Hasta el año 2010, el responsable de la Divisão de Museus recaía en Manuel Sampaio Gracia.

superiores, técnicos profesionales y auxiliares técnicos⁴³⁰. El resto de las acciones, tales como la gestión de recursos humanos, las prioridades en los servicios de los museos, la conservación preventiva de los espacios y la divulgación de las actividades promovidas por cada una de las entidades museísticas son coordinadas a nivel de departamento.

En el ámbito específico de los museos municipales del ayuntamiento de Oporto, las principales normas, reglamentaciones y legislaciones que afectan actualmente a su funcionamiento son las siguientes⁴³¹:

- El Decreto-Lei n.º 6/1996, de 31 de Janeiro, con la aprobación de la alteración del código de procedimiento administrativo de 1991.
- El Decreto-Lei n.º 135/1999, de 22 de Abril, con la definición de los principios generales de acción a los que deben obedecer los servicios y organismos de la administración pública en su actuación de cara al ciudadano, como reúne de una forma sistematizada las normas vigentes en el contexto de la modernización administrativa.
- La Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, del establecimiento de las bases de la política y del régimen de protección y valorización del patrimonio cultural.

⁴³⁰ Específicamente, los perfiles del personal que trabaja de una manera permanente dentro de cada museos son *técnico superior de serviço educativo, técnico profissional de museografia, auxiliar técnico de museologia y auxiliar técnico de museografia*.

⁴³¹ FERREIRA, D.: Ob. cit., p. 58.

- La Resolução do Conselho de Ministro n.º 18/1993, de la *Carta Deontológica do Serviço Público* (DR I Série – B n.º 64, 17 de Abril de 1993).
- El Decreto-Lei n.º 139/2009, de 15 de Junho, que establece el régimen jurídico para la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial.
- La Lei-Quadro n.º 47/2004, de 19 de Agosto, de los museos portugueses.

Según Mário Brito -antiguo director del DMMPC-, la organización de los museos municipales de Oporto apuesta por la prevalencia de un modelo de gestión transversal, que articula toda una cadena de personal y que implica modelos de funcionamiento basados en un aumento de comunicación y colaboración -hábitos organizativos-; es decir, procesos de gestión con una mentalidad abierta y basada en una estrategia de movimiento de las personas. Todas las entidades cuentan en sus espacios con unos recursos básicos e imprescindibles tanto físicos como de personal, pero están siempre respaldados por un equipo logístico y humano más amplio que colabora cuando es necesario en tareas específicas de cada museo, ya que el departamento tiene conjuntamente una serie de medios funcionales al servicio de todas las entidades bajo la tutela municipal. El uso de esta metodología “unificada” y de centralización de recursos confiere una mayor unidad, mejor visión de conjunto y más rentabilización de los recursos disponibles y necesarios para una buena gestión de los museos municipales⁴³².

⁴³² Entrevista a Mário Brito. Casa Tait, Oporto, 3 de noviembre de 2009.

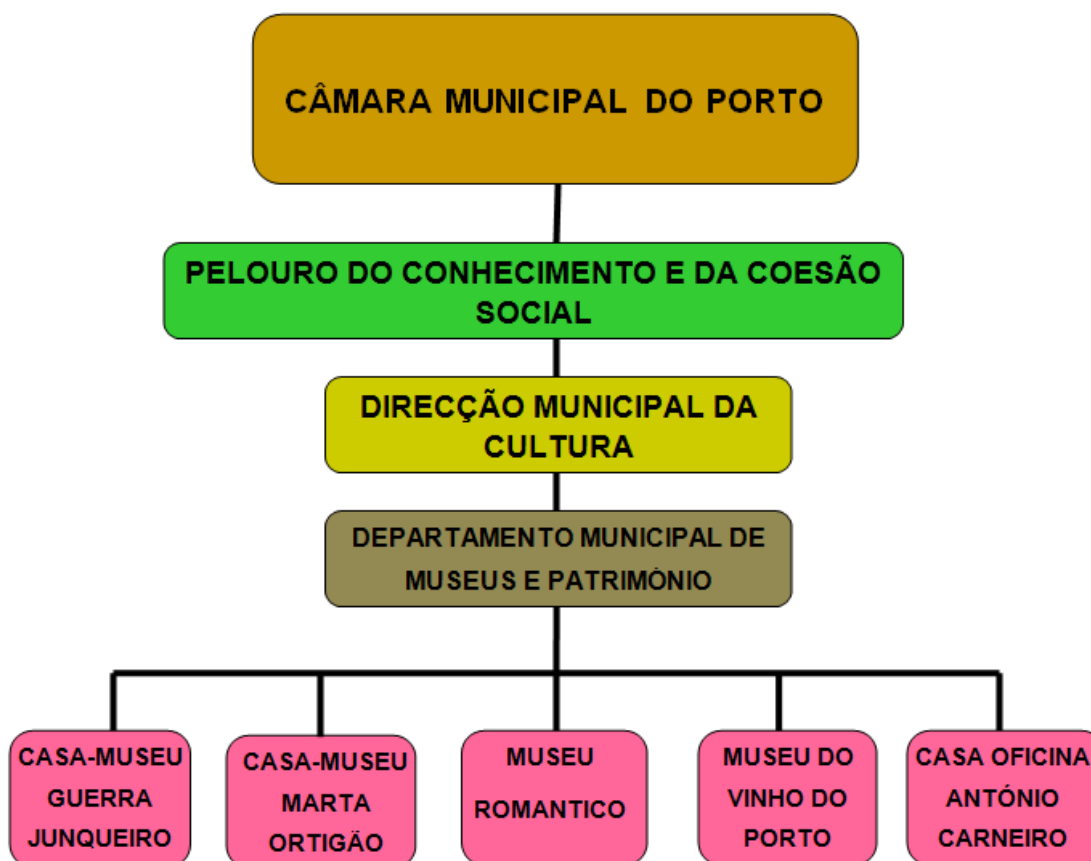
En el año 2010, el Departamento de Museus e Património Cultural sufrió cambios a nivel de dirección y organización, motivados por una nueva alteración de la macro-estructura de la Câmara Municipal do Porto. Aunque todavía es pronto para medir las transformaciones que pueden afectar al funcionamiento de los museos, parece existir un retorno a la unificación de sus *divisões* de museos y patrimonio cultural dentro de la estructura del departamento. Pero, la labor del DMMPC sigue integrada -como confirma su actual director, Pedro Sampaio- en las orientaciones del Pelouro do Conhecimento e da Coesão Social, que consiste fundamentalmente en cumplir los objetivos de intervención cultural, acercamiento a todos los públicos potenciales, interacción entre los museos y darles visibilidad y reforzar su actividad básica de conservación, conocimiento y exposición⁴³³.

En cuanto a la gestión de los museos municipales, la nueva orientación departamental consiste en⁴³⁴:

- Optimización de recursos.
- Decisiones participadas.
- Promoción de actividades permanentes y de campaña, teniendo en cuenta las expectativas y deseos del público.
- Desarrollar el servicio de interpretación y mediación.
- Mejorar la difusión y promoción de los espacios museográficos.

⁴³³ Entrevista a Pedro Nuno Costa Sampaio -nuevo director del Departamento de Museus e Património Cultural, desde 2010-. Casa Tait, Oporto, 26 de agosto de 2010.

⁴³⁴ Entrevista a Pedro Sampaio. Casa Tait, Oporto, 13 de mayo de 2011.



Organigrama Departamento Municipal de Museus e Património (2010)

Toda una labor que continúa estando basada en un trabajo en forma de red con la intención de establecer más, nuevas y mejores relaciones entre departamentos del mismo gobierno local, entre otras instituciones del municipio y entidades de diversa naturaleza, principalmente cultural. Una metodología también para mantener y aumentar una programación conjunta con otros museos del Área Metropolitana do Porto, como la que se realiza el Día Internacional de los Museos; además de ofrecer novedades en las actividades habituales de cada museo y ampliarlos hacia otras nuevas y así incrementar los distintos segmentos de público que desean recibir.

ESPAÑA:

**LOS MUSEOS DEL AYUNTAMIENTO
DE MURCIA**

I. LA HISTORIA DE LOS MUSEOS MUNICIPALES DE MURCIA⁴³⁵

El origen de los museos municipales gestionados por el consistorio de la ciudad de Murcia coincide con el llamado *boom museístico* producido en España, a finales del siglo XX, como fruto de la democratización cultural y la nueva acción social del museo. La historia de los museos municipales de Murcia marca, sin duda, la política cultural de su ayuntamiento, desde su nacimiento en 1979 hasta la última legislatura concluida en mayo de 2011. Desde entonces, el modelo museológico del poder local se ha caracterizado por el activo compromiso de sus dirigentes en la creación y desarrollo de instituciones culturales, como son los museos. Una tarea que no ha sido nada fácil y que, poco a poco, se ha ido llevando a cabo sin la intervención de la administración central.

Su actividad museológica ha tenido que estructurarse en función de dos condicionantes básicos: la inexistencia de entidades culturales de carácter municipal en el periodo precedente -aspecto que implicó la necesidad de tener que crear no sólo una política cultural sino más específicamente una política de museos-, y en segundo lugar, el desarrollo de la importancia que la cultura y los museos han ido adquiriendo en nuestras sociedades actuales en consonancia con las nuevas dinámicas económicas y políticas.

⁴³⁵ Este estudio de los museos municipales del Ayuntamiento de Murcia es un pequeño extracto de la tesina de licenciatura *La política museística local: el caso de los museos municipales del Ayuntamiento de Murcia. La historia de sus instituciones* defendida, en 2009, en la Universidad de Murcia.

La primera acción museológica municipal llevada a cabo por el Ayuntamiento de Murcia fue la musealización de una de las piezas más singulares del patrimonio arqueológico industrial del país: los molinos hidráulicos del río Segura. Dada la relevancia de la intervención, el proyecto de rehabilitación fue encargado en 1983 al prestigioso arquitecto Juan Navarro Baldeweg y contó también con el apoyo financiero del gobierno central a través del Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo.

A esta interesante iniciativa, le sucedió la creación del Museo Ramón Gaya, bajo la gestión de una fundación dedicada al pintor murciano y que convirtió a esta casa-museo en el mejor lugar donde conocer la vida y obra de este artista internacional. Posteriormente, el consistorio se encargó de colaborar en el proyecto museográfico destinado a albergar en el Jardín del Salitre la colección del mítico museo del Club Taurino de Murcia. Y finalmente, entre 1996 y 1999, se llevaron a cabo la inauguración de una institución dedicada a la historia de la ciudad y la apertura del Museo de la Ciencia y el Agua.

▪ **Centro Cultural Museo Hidráulico Los Molinos del Río Segura de Murcia**

Uno de los ejemplos más significativos del patrimonio hidráulico e industrial de Murcia son los Molinos del río Segura. Durante siglos estas instalaciones molineras fueron un centro importante de producción, y a la vez, un testigo directo de la lucha que el municipio mantenía por dominar el cauce irregular del río y conservar el poder económico que ejercía sobre estos bienes. Desde los años setenta del siglo XX, la inactividad de los molinos provocó la pérdida de su uso industrial y su consiguiente abandono. Pero la importancia -dentro del nuevo concepto de *patrimonio cultural*- de salvaguardar los vestigios industriales llevó a las instituciones públicas a plantear su rehabilitación.

En 1981, los Molinos fueron declarados *Conjunto de Interés Histórico-Artístico* con carácter nacional, convirtiéndose en el primer paso para su protección y conservación. Posteriormente, en 1983 y siguiendo el modelo tipológico del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía de Madrid, el Ministerio de Obras Públicas encargó a Juan Navarro Baldeweg un proyecto de reutilización del edificio con el objetivo de convertirlo en un *museo de sitio*, para exhibir al público de forma permanente la instalación hidráulica⁴³⁶. El resto de

⁴³⁶ Según María Bolaños, tras la puesta en marcha del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, se sucedieron nuevas funciones que, en cierto modo, se asemejaban al establecimiento madrileño aunque incorporaban algunas singularidades distintivas: algunas experiencias partieron de la reutilización de viejos edificios industriales, como el centro cultural indudable que Navarro Baldeweg acondiciona en el Museo Hidráulico de los Molinos del río Segura. BOLAÑOS, M.: *Historia de los museos en España. Memoria, cultura y sociedad*,

los espacios del monumento industrial fueron aprovechados para crear un auténtico centro cultural compuesto por una sala de muestras temporales, una biblioteca, una cafetería y un auditorio, junto con el acondicionamiento de las antiguas cuadras como *Sala Caballerizas*, para la organización de exposiciones de gestión municipal.



Vista parcial de la fachada norte: biblioteca

1.^a ed., Gijón, Trea, 1997, p. 458. Según el ICOM, el *museo de sitio* está concebido y organizado para proteger un patrimonio natural y cultural, mueble e inmueble, conservado en su lugar de origen, allí donde este patrimonio ha sido creado o descubierto.



Salón de actos con cubierta en *patio-lucernario* de Baldeweg

Para su nuevo uso, la musealización fue la mejor solución a adoptar, debido a la necesidad de presentar la maquinaria molinar dentro de su edificio original. Esto permitió mantener la relación

existente entre continente y contenido, y a la vez, seguir vinculando la construcción en su contexto histórico. La intervención de Baldeweg se basó en la recuperación del aspecto más genuino y antiguo de los molinos para proyectar un museo que destacó por su “habilidad de mezclar la técnica de la molienda con la historia de la ciudad”⁴³⁷. El Centro Cultural y Museo Hidráulico Los Molinos está considerado entre de los diez mejores edificios de la década de los ochenta realizados en España, e inaugurado en 1989, se convirtió en un referente nacional por su excelente combinación de *museo de sitio* y centro de cultura.



Panorámica del edificio molinar en el entorno de la ciudad de Murcia

⁴³⁷ PALOMERO PLAZA, S., y V. ANTONA DEL VAL: “Informe sobre los Museos en la Región de Murcia”, *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 5, 2000, p. 216.



Museo Hidráulico: exhibición de la instalación molinar

Tal fue la relevancia concebida a la relación del museo con la ciudad que la actuación en los molinos no se limitó únicamente a

reformar el inmueble sino que se extendió a todo su entorno urbano. La intervención arquitectónica fue un caso de rehabilitación integral destinada a mejorar las condiciones de habitabilidad y uso de este enclave urbano tan representativo de la ciudad del siglo XVIII. Este conjunto de intervenciones urbanísticas y edificatorias fueron ejecutadas gracias a la iniciativa del gobierno central junto con el Ayuntamiento de Murcia, siendo la reutilización de los molinos uno de los pocos casos -hasta ese momento- donde la actuación municipal había participado en la recuperación del patrimonio industrial del país⁴³⁸.

⁴³⁸ PARDO ABAD, C.J.: “La reutilización del patrimonio industrial como recurso turístico. Aproximación geográfica al turismo industrial”, *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 57, 2004, p. 20.

▪ Museo Ramón Gaya

El Museo Ramón Gaya es un espacio museológico dedicado a la vida y obra del pintor y escritor murciano, Ramón Gaya (1910-2005). Esta institución tiene su origen en 1980, cuando el consistorio de Murcia nombra al artista *Hijo Predilecto* de la ciudad y Gaya, en agradecimiento, decide donar toda su obra artística y literaria. Pero, para ello el pintor solicita la constitución de una fundación pública que cuide de la permanente exhibición y conservación de la colección donada⁴³⁹. También expresa su deseo de intervenir en la constitución del organismo gestor, así como en la elección y acondicionamiento de la sede de la entidad. El deseo de Gaya por exponer en su museo cuadros de los pintores de su generación y otros relacionados con su vida le llevó durante muchos años a comprar y a canjear por cuadros suyos más de treinta obras realizadas por los pintores murcianos, Pedro Flores y Bonafé, y los ingleses asentados durante los años veinte en Murcia, Cristóbal Hall, William Tryon y Darsie Japp.

Tras varios años de lucha, el 10 de octubre de 1990 -fecha en la que el pintor cumplía la edad de ochenta años y por deseo expreso suyo-, se inaugura el anhelado museo en la antigua mansión acomodada del siglo XIX conocida como *Casa Palarea*. La Fundación Museo Ramón Gaya se crea oficialmente el 10 de octubre de 1987, como fundación pública dependiente del

⁴³⁹ Gaya realizó la donación a través de una carta dirigida, el 12 de abril de 1983, al alcalde de Murcia -José María Aroca Ruiz-Funes-, que acompañó con una relación de obra pictórica a donar. Este escrito es un documento fundamental para conocer la gestación del Museo Ramón Gaya y los deseos del artista de intervenir en dicho proyecto.

Ayuntamiento de Murcia tal y como establece el artículo ochenta y cinco, del Decreto de 17 de junio de 1955, sobre el Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales. De esta manera, Gaya se une a las iniciativas de otras personalidades del mundo del arte con la creación de una casa-museo, donde conservar y dar a conocer su obra como los casos de Pablo Picasso, Joan Miró, Salvador Dalí, Eduardo Chillida o José Guerrero.

La rehabilitación del edificio realizada por el arquitecto municipal Miguel Ángel Beloqui Alarcón, junto con la colaboración en el proyecto museográfico de Gaya, dio como resultado “un pequeño y minimalista centro con cuadros del artista y sus amigos”, que además se convirtió en un centro vivo de cultura, a través de la organización de innumerables actos artísticos y literarios.



Organización de los espacios para la colección del Museo Gaya



Exposición permanente. Sala I -años del formación de Gaya-

El proyecto del Museo Gaya está considerado todo un acierto dentro de la modalidad de edificios antiguos rehabilitados para fines museísticos gracias a “la armonía cronológica y conceptual entre el marco arquitectónico y su contenido”⁴⁴⁰. Para la exposición de la colección pictórica de Gaya -compuesta también por obras de otros artistas de su generación- fue necesaria la racionalización de los habitáculos de la vivienda palaciega, ya que estaba compuesta por dos estructuras elevadas a diferente nivel, pero unidas por una original escalera helicoidal que se convirtió en el eje principal para la distribución de la muestra permanente. A lo largo de las diferentes salas, se entrecruzan las obras pictóricas y

⁴⁴⁰ PALOMERO PLAZA, S. y V. ANTONA DEL VAL: Ob, cit., p. 217. Y, RUIZ LLAMAS, M.G.: “El Museo, gestación y desarrollo. Un ejemplo: Museo Ramón Gaya”, *Boletín de la Anabad*, núm. 51 (2), 2001, p. 209.

literarias del artista, pero sobre todo se descubre la coherente y decidida evolución de su pintura.



Sala X -última etapa-: La serie de *Homenajes de Gaya*

Así, el recorrido expositivo queda dividido por dos criterios diferentes. La primera parte (salas I-V) está marcada por un criterio cronológico provocado por los fuertes nexos de unión de la vida personal de Gaya con su obra artística y con el añadido de tener una biografía marcada por las circunstancias históricas del país: son sus años de formación en Murcia hasta su regreso definitivo a Europa. La segunda parte corresponde al llamado *segundo nacimiento* producido a su vuelta a España, tras sus veintiún años de exilio en Méjico y que significó su última etapa pictórica. En este caso, los espacios quedan organizados por distintos ejes temáticos (salas VI-XIII): los paisajes de Murcia y su huerta, los desnudos, las

lustraciones, su entorno generacional y, por último, su serie de *Homenajes* como tema principal de la pintura de su último período⁴⁴¹.

⁴⁴¹ GILABERT GONZÁLEZ, L.M.: “Los periplos de Ramón Gaya y su regreso (museístico) a Murcia”, en J.P. Lorente, S. Sánchez Giménez y M. Cabañas Bravo (eds.): *Vae victis!. Los artistas del exilio y sus museos*, Gijón, Trea, (2009a), 2009, pp. 96-99.

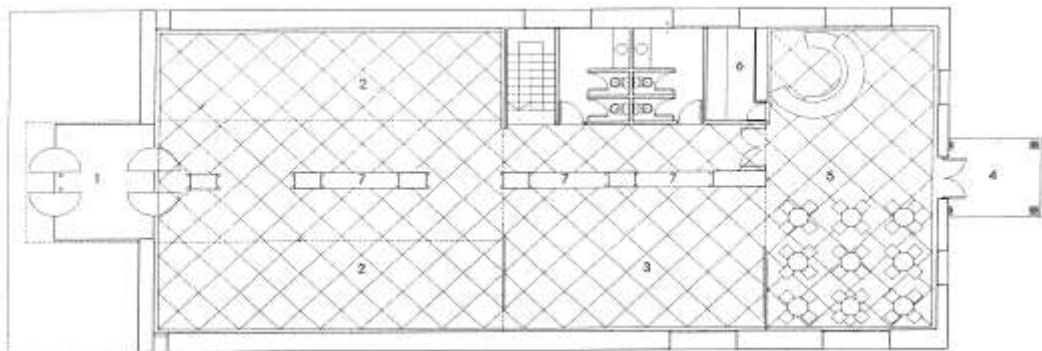
▪ Museo Taurino

La inauguración de la Plaza de Toros de Murcia en 1887 fue la puesta en valor de una larga tradición taurina existente en la ciudad desde el año 1266. Junto a este acontecimiento, un grupo de aficionados decidieron crear un club social -el Club Taurino de Murcia-, que fue el verdadero precursor del posterior Museo Taurino, gracias a las donaciones de sus diferentes socios. Pero, los problemas económicos y de espacio por los que atravesaba la peña taurina en la década de los ochenta motivó la solicitud de una nueva sede a las autoridades municipales murcianas. Finalmente en 1994, el ayuntamiento aprobó la cesión de un antiguo pabellón -situado en el Jardín de la Pólvora y popularmente conocido como *Biblioteca*-, para la adecuada exhibición de la colección privada que pasó a formar parte del patrimonio cultural de la localidad.

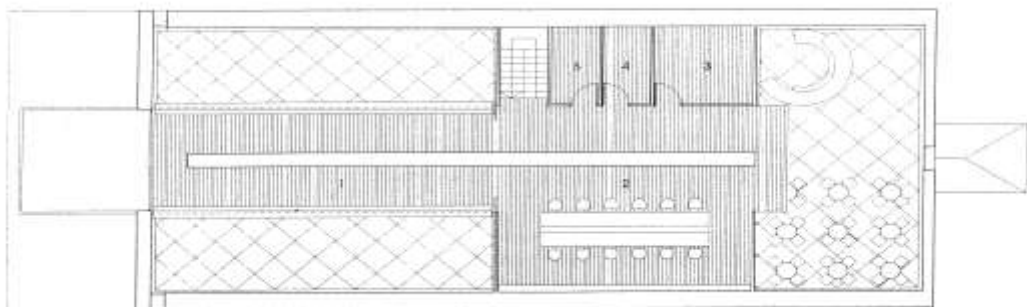


Vista parcial de la primera planta del Museo Taurino

El proyecto del museo fue concedido a los arquitectos Juan Jodar Martínez, Carlos Martínez Pérez y Miguel Maiza Urbieta. La intervención se apoyó espacial y estructuralmente en la arquería de ladrillo macizo, situada en el eje longitudinal del edificio, que fue totalmente recuperada para su aprovechamiento museográfico. Finalmente, el edificio acogió tanto el club como el museo que fue abierto al público en 1996, con una organización dispuesta a doble altura para la adecuada muestra de los trajes de luces, carteles de pequeño y gran formato, pinturas y fotografías de temática taurina. Actualmente, está en proceso una nueva reforma a cargo del arquitecto Antonio Sabater.



**Plano del proyecto arquitectónico del Museo Taurino (1995):
planta baja**



**Plano del proyecto arquitectónico del Museo Taurino (1995):
primera planta**

▪ Museo de la Ciencia y el Agua

Los primeros intereses del Ayuntamiento de Murcia por la divulgación del mundo científico parecen vislumbrarse, a finales de 1991, con la instalación de la llamada *Carpa de la Ciencia*. La gran aceptación de la muestra temporal llevó a idear una institución museística, bajo el asesoramiento de los responsables del Museo de la Ciencia de Barcelona, ya que desde la apertura de la entidad barcelonesa se había convertido en uno de los museos más visitados del país, especialmente por su innovado planteamiento museográfico.



Fachada principal del museo desde la llamada *Plaza de la Ciencia*

Para el futuro museo científico se pensó su ubicación en los antiguos depósitos de agua de Belén. Un amplio estanque de planta cuadrada horadado por pilares y cubierto por bellas bóvedas de hormigón visto, que había sido construido durante la posguerra por ingenieros alemanes. Aunque inaugurado en 1996 y 1998, desde el principio la construcción del museo se concibió en tres fases independientes pero complementarias para que su uso fuera posible desde el comienzo de la rehabilitación del edificio. El acceso al museo se diseñó a través de la *Plaza de la Ciencia*, un espacio que tenía como objetivo servir tanto de antesala de la institución como de zona de recreo.



Sala de exhibición permanente del Museo de la Ciencia y el Agua

Actualmente, esta entidad murciana es un espacio de exhibición y divulgación de los distintos avances científicos descubiertos a lo largo de la historia, a través de diversos espacios interactivos. Por un lado, cuenta con una amplia sala de muestras temporales -ejecutada en la primera fase del proyecto en 1996-, un planetario infantil y una sala para niños. Y, por otro lado, posee una gran sala permanente “interactiva” dedicada al tema del agua, que fue abierta al público en 1998, ampliándose así su denominación como *Museo de la Ciencia y el Agua*.



Módulo interactivo del Museo de la Ciencia y el Agua

▪ Museo de la Ciudad de Murcia

La apertura del Museo de la Ciudad de Murcia, en 1999, significó la finalización del último proyecto museológico llevado a cabo por el consistorio de Murcia. La nueva entidad fue acogida en la emblemática Casa López-Ferrer, una vivienda construida sobre la originaria Torre de Junterón del siglo XVI, que había estado siempre vinculada al huerto de origen hispanomusulmán ubicado en su parte posterior. En 1996, una vez abierto el jardín al público, se procedió a la remodelación con la supervisión del arquitecto municipal, Pedro Manuel Pérez Alonso.



Vista lateral del Museo de la Ciudad desde el jardín público

En la rehabilitación se sustituyeron los dos cuerpos laterales de la vivienda por otros dos de una sola altura. Uno, para salón de actos donde desarrollar los programas educativos y culturales, y el otro, para sala de exposiciones temporales. El cuerpo principal fue reutilizado al máximo tanto por su valor arquitectónico -casa del siglo XIX- como por su buen estado de conservación. Al interior, en el cuerpo secundario del edificio se incorporó un elemento de entreplanta, que permitió crear un patio interior cubierto por un lucernario, alrededor del cual se organizó toda la exposición permanente por los tres pisos de este cuerpo arquitectónico.



Vista de la exposición permanente del Museo de la Ciudad

La intención era crear en su interior un museo de la ciudad con un diseño clásico en su concepción, pero con un discurso museográfico moderno basado en las nuevas técnicas de

interpretación del patrimonio. Sus colecciones fueron presentadas de un modo cronológico para ilustrar el desarrollo histórico de la ciudad desde las primeras civilizaciones hasta el siglo XX, haciendo hincapié especialmente en todos aquellos aspectos que de una manera u otra habían ayudado a configurar la realidad actual del municipio y de su comunidad.



Escenografía del Imafrente de la Catedral de Murcia

El montaje expositivo quedó ejecutado como un conjunto armónico que integró los diferentes recursos museográficos junto con las piezas originales. La exposición permanente va a recorrer las tres plantas que conforman el cuerpo secundario, adosado a la antigua casa en dirección al huerto. Así, la muestra -con una marcada orientación cronológica- desarrolla las distintas etapas históricas que quedan singularizadas por un rosario de aspectos -

religión, economía, urbanismo, política, arte-, que han caracterizado el devenir histórico de Murcia. Además, bajo un planteamiento museográfico innovador -completamente orientado a la comunicación con el visitante-, y con un acertado empleo de las tecnologías audiovisuales e interactivas, se consiguió crear una visita más atractiva y participativa.

II. LA GESTIÓN MUSEÍSTICA DEL AYUNTAMIENTO DE MURCIA

En 1996, bajo el primer mandato de Miguel Ángel Cámara Botía⁴⁴², se creó la Red Municipal de Museos de Murcia con el fin de “ayudar a la conservación y mantenimiento de su patrimonio, al desarrollo cultural de la ciudad y al conocimiento de Murcia fuera de sus fronteras”⁴⁴³. La red museística quedó integrada por todos los museos de gestión municipal formada entonces por el Museo Hidráulico, el Museo Ramón Gaya y el Museo Taurino, a los que se incorporaron en años sucesivos, el Museo de la Ciencia y el Museo de la Ciudad.

A su vez, esta red quedó dirigida por el jefe de Servicios de Museos y Actividades Culturales de la Concejalía de Cultura y Programas Europeos, puesto que hasta hoy ocupa Manuel Fernández-Delgado y Cerdá⁴⁴⁴. Un cargo que consiguió gracias a su carrera como director del Museo Ramón Gaya desde su inauguración en 1990 y por su trabajo en otros organismos culturales de la ciudad⁴⁴⁵. Su papel es de mediador entre el concejal

⁴⁴² Alcalde de Murcia, por el Partido Popular, desde 1995 hasta la actualidad.

⁴⁴³ FERNÁNDEZ DELGADO-CERDÁ, M: “Red de Museos Municipales de la ciudad de Murcia”, *Revista de Museología*, núm. 33-34, 2005, p. 138.

⁴⁴⁴ En el caso de la administración local hablamos de museos gestionados por la propia entidad cuando son gestionados desde una concejalía. STAMPA, A.: “Modelos de los museos. Panorama legal”, *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 12, 2007, p. 27.

⁴⁴⁵ Antes de su cargo como director del Museo Ramón Gaya, que aún en la actualidad ejerce, Manuel Fernández-Delgado estuvo ligado a otras instituciones murcianas, como Contraparada y fue director durante un tiempo de la Galería Chys.

de cultura y el coordinador de cada museo, además se encarga de dotar a los citados museos de una oferta museística para convertirlos en un recurso turístico, así como de su potenciación y de su programación anual. También entre sus cometidos se contempla la gestión con otras fundaciones e instituciones, la organización de exposiciones itinerantes y, la política de adquisiciones y donaciones para los museos municipales. A su vez, cada coordinador es un funcionario del ayuntamiento y es el responsable de los recursos humanos y del aprovisionamiento, la coordinación del personal, la gestión administrativa del museo - presupuesto, proyectos expositivos, la dirección científica de las investigaciones- y lo más importante, tienen la función de velar por la mejora de la calidad del establecimiento museístico que coordinan⁴⁴⁶.

La característica de gestión de esta red de museos supone que cada institución depende para su mantenimiento y mejora de los presupuestos públicos del consistorio, que son supervisados por la Concejalía de Hacienda y aprobados por pleno del ayuntamiento para toda la Concejalía de Cultura y Programas Europeos. Una vez asignados en bloque, la Jefatura de Servicios de Administración de Cultura es la encargada de administrar el dinero para cada museo en función de sus acciones y necesidades⁴⁴⁷.

⁴⁴⁶ Entrevista a Manuel Fernández-Delgado. Museo Ramón Gaya, Murcia, 16 de enero de 2009.

⁴⁴⁷ Entrevista a Fátima Barnuevo Ruiz -Concejala de Cultura y Programas Europeos (2007-2011) del Ayuntamiento de Murcia-. Palacio Almuñí, Murcia, 24 de marzo de 2009.

La Red Municipal de Museos de Murcia propone como estrategia de imagen -de cara a la oferta museística de la ciudad-, la diversidad frente a la homogeneización. Es decir, que cada institución defina su terreno y trabaje en base a un estilo propio creando una identidad particular, característica y única dentro del mismo sistema. Comparten la realización de actividades conjuntas en la celebración del Día Internacional de los Museos, la Noche de los Museos, las Cruces de Mayo o la elaboración de visitas guiadas y talleres en las campañas de navidad y verano.



Organización de los museos del Ayuntamiento de Murcia

Como se puede comprobar, la Red Municipal de Museos está constituida por un número muy escaso de museos, a pesar de que Murcia es una ciudad histórica con un rico legado cultural y patrimonial. Además todos sus museos municipales son de reciente creación, ya que fueron abiertos al público como tales a lo largo de la década de los noventa del siglo XX. Estos dos aspectos se deben principalmente a que el Ayuntamiento de Murcia no ha tenido una tradición de coleccionismo institucional que haya permitido el fomento y la creación de nuevos museos a lo largo de su historia. Téngase en cuenta que en la ciudad de Murcia existen desde el siglo XIX renombradas instituciones museísticas como el Museo Salzillo, pero ninguna de ellas gestionadas por su ayuntamiento. Por ello es indudable que los distintos equipos de gobierno que han configurado la historia del consistorio murciano hayan pretendido, a través de la creación de nuevos museos, ampliar y completar la oferta museística de la localidad junto con aquellos centros de gestión autonómica.

En el año 2008, María Bolaños ya se hacía eco del especial aumento que las colecciones museográficas y los museos de esta pequeña comunidad uniprovincial habían sufrido en tan sólo un período de diez años y, destacando de ella, la gran variedad tipológica de sus instituciones culturales municipales⁴⁴⁸. Este crecimiento ha sido fruto de la importancia que el museo local ha ido adquiriendo en la sociedad posmoderna. Es evidente, que las circunstancias históricas, políticas, sociales y territoriales que encierran este modelo de museo motivaron el inicio de una gestión

⁴⁴⁸ BOLAÑOS, M.: *Historia de los museos en España. Memoria, cultura y sociedad*, 2.^a ed. revisada y ampliada, Gijón, Trea, 2008, p. 470.

museística municipal en Murcia, que con el tiempo se fue extendiendo a otros municipios de la región. Como ya recopiló Consuelo Sanz Pastor, la provincia de Murcia únicamente contaba, en 1986, con cinco museos gestionados por los ayuntamientos de distintas poblaciones: el Museo Arqueológico Municipal de Caravaca de la Cruz, el Museo Arqueológico Municipal de Cartagena, el Museo Arqueológico de Cehegín, el Museo Jerónimo Molina de Jumilla y el Museo Arqueológico de Yecla, pero curiosamente ninguno de ellos estaba ubicado en Murcia, ni dirigido desde el consistorio de esta ciudad⁴⁴⁹.

La aspiración de las localidades murcianas por tener un establecimiento donde conservar los bienes de su patrimonio cultural fue, en ocasiones, más allá de sus posibilidades reales para el buen mantenimiento de estos centros museísticos, ya que muchos de ellos carecían de personal técnico o de las adecuadas instalaciones. Para resolver éstas y otras cuestiones, la Consejería de Educación y Cultura presentó una ley de museos a la Asamblea Regional de Murcia, que fue aprobada en pleno el 3 de abril de 1990, pero que ni sus determinaciones más elementales llegaron a ponerse en práctica.

Años después, la carencia de un sistema autonómico de museos a la altura del patrimonio cultural de la región hizo necesaria la aprobación y entrada en vigor de la Ley 5/1996, de 30 de julio, de Museos de la Región de Murcia y cuyo aspecto más destacado fue la creación del Sistema Regional de Museos. Un sistema

⁴⁴⁹ SANZ-PASTOR FERNÁNDEZ DE PIÉROLA, C.: *Museos y colecciones de España*, 4.ª ed., Madrid, Ministerio de Cultura, 1986, pp. 367-377.

museísticos definido como “el conjunto organizado de museos, colecciones museográficas, organismos y servicios que se configura como instrumento para la ordenación, cooperación y coordinación de los mismos”. Y, esta vez, bajo una auténtica política de museos acorde a las nuevas exigencias museológicas y museográficas del país⁴⁵⁰.

Esta ley tuvo una inmediata repercusión en los museos de ámbito municipal, gracias a la puesta en marcha del sistema museístico, con el que se pretendía iniciar una convocatoria de subvenciones para sufragar los gastos de funcionamiento, equipamiento e infraestructuras de aquellos museos gestionados por los propios municipios⁴⁵¹. En 2005 entró en vigor un decreto que desarrolló parcialmente el documento de 1996 con la finalidad de potenciar el sistema de museos, entre otras regulaciones para los museos de la Región como la acreditación de otras redes y sistemas en ámbitos de orden “inferior” a la comunidad autónoma⁴⁵².

⁴⁵⁰ Artículo 29 de la Ley 5/1996, de 30 de julio, de Museos de la Región de Murcia (ANEXO 8). En ley de 1990 venía reflejada la creación de un sistema regional de museos, pero que apenas llegó a desarrollarse más allá del papel. De hecho, el Decreto n.º 137/2005, de 9 de diciembre, que desarrolla parcialmente la ley de 1996, incluye un anexo con la relación de museos que solicitaron su inclusión en el Sistema de Museos de la Región de Murcia al amparo de la Ley 5/1990, de 11 de abril, de Museos de la Región de Murcia, y son casi todos ellos de carácter municipal.

⁴⁵¹ NOGUERA CELDRÁN, J.M.: “La gestión museística en la Región de Murcia: logros y perspectivas”, *Actas del IV Congreso de Museos del Vino: La tecnología y la comunicación museística*, Murcia, Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, 2006, p. 21.

⁴⁵² Decreto n.º 137/2005, de 9 de diciembre.

Muy pronto solicitaron su inclusión en el sistema los museos que contaban con fondos arqueológicos en depósito de la Comunidad Autónoma de Murcia y del Estado español, como las entidades de Calasparra, Caravaca, Cartagena, Cehegín, Cieza, Jumilla, La Unión, Lorca y Yecla, entre otros⁴⁵³. Pero, no tuvo acogida en los museos gestionados por el Ayuntamiento de Murcia, pues ese mismo año la corporación local decidió crear una red municipal de museos, tal y como había sucedido en otras capitales de provincia como Barcelona, aunque nunca constó que la red murciana quedara institucionalizada oficialmente por ningún documento.

Toda la labor efectuada por el ayuntamiento de Murcia en la gestación, organización y mantenimiento de una parte de los museos existentes en la ciudad obtuvo, en el año 2000, un reconocimiento en el medio académico y cultural. Según el informe redactado por los museólogos Santiago Palomero y Víctor Antona, la red museística municipal fue calificada de “sobresaliente” como resultado de una “política de museos”, en comparación con el Sistema Regional de Museos de la Comunidad Autónoma de Murcia. Y en dicho informe añaden:

La política del Ayuntamiento de Murcia sería de Matrícula de Honor en materia de museos, si no fuese por la situación de la arqueología y centro de estudio municipal. Sin investigación previa no se hubiese podido montar el Museo

⁴⁵³ GARCÍA CANO, J.M.: “La normativa autonómica en materia de museos en Murcia”, *Jornadas de Administraciones autonómicas y museos. Hacia un modelo racional de gestión*, Santiago de Compostela, Dirección General de Patrimonio Cultural y Xunta de Galicia, 1997, p. 61.

de la Ciudad y si se quiere su continuación, se deberá enmendar este problema. Hay una serie de municipios, algunos pudientes y otros no, que han realizado un esfuerzo importante para mantener sus museos; habría que potenciar una política de ayudas y subvenciones para mejorar algunas de las instalaciones museográficas ya anticuadas y mejorar la situación profesional de los centros con conservadores, restauradores y personal didáctico e informático⁴⁵⁴.

No obstante, en esas fechas la situación del sistema de museos de la región presentaba bastantes carencias -que en la actualidad han sido superadas-, porque la mayoría de sus centros se encontraban cerrados con motivo de un plan de reforma para condicionarlos y adaptarlos a los nuevos servicios, como fue el caso del Museo de Bellas Artes y el Museo Arqueológico de Murcia. En cualquier caso, mucho ha llovido desde entonces, y no sólo ha mejorado la situación de los museos autonómicos y estatales de la región, sino y muy especialmente, los museos municipales; gracias al impulso de los dirigentes políticos por promover el turismo y el patrimonio cultural, ya que han visto en este modelo de institución una vía de desarrollo y de difusión de sus propias identidades locales. En esta nueva revalorización de la entidad municipal, los museos del consistorio de Murcia han servido de excelente ejemplo, pues estos “grandes desconocidos” dentro del panorama museístico de la ciudad son hoy un modelo para la creación de nuevas políticas museísticas municipales en otras poblaciones de la Región de Murcia.

⁴⁵⁴ PALOMERO PLAZA, S. y V. ANTONA DEL VAL: Ob. cit., p. 224.

CONSIDERACIONES FINALES: UNA APUESTA EN COMÚN

Como se comprueba en los casos de las políticas museísticas de Murcia y Oporto, los museos en red están organizados dentro de una macroestructura de la administración pública local y, a pesar de proceder de realidades político-territoriales diferentes, su funcionamiento como redes de museos municipales presentan similitudes reseñables. La red existe en cuanto forma de organización y ésta es una acción muy solidaria entre instituciones con igual tutela que, bajo una misma responsabilidad legal y administrativa, son gestionados por los ayuntamientos de cada municipio.

La organización de los museos municipales de Oporto y Murcia son auténticas redes de trabajo y de labor conjunta; producto de la necesidad de optimizar los recursos siempre escasos en los museos de carácter local. Son redes de carácter administrativo, que comparten unos mismos servicios, financiación, organización interna y tutela. Un modelo de funcionamiento para hacer más eficaz la gestión en los museos de carácter municipal. Todos estos museos trabajan en red puesto que:

- Pertenecen a un mismo departamento o sector dentro de la organización administrativa de cada ayuntamiento.
- Comparten unas líneas programáticas que son definidas, decididas y valoradas conjuntamente por una misma dirección.
- Tienen como base unas directrices de actuación y unos objetivos básicos comunes.

Además y de manera independiente, todas las instituciones cumplen en su esencia con las funciones definidas por el ICOM para la labor diaria de los museos y que son ejecutadas mediante trabajos de conservación de colecciones e inventarios, medidas de interpretación del patrimonio -a través de visitas guiadas-, publicaciones y conferencias, y elaboración de medios de promoción, mediante la creación de exposiciones temporales y actividades culturales. La finalidad de ambas redes de museos es:

- La centralización de recursos.
- La transversalidad logística.
- La optimización del funcionamiento interno.
- La organización de trabajo en red.

Gracias a la aplicación de estas medidas y conceptos procedentes del sector empresarial se alcanzan procesos de colaboración y participación entre museos, y ese es el aspecto más positivo de estas redes museísticas. En ambos casos parece existir todavía un recelo de crear una imagen conjunta de comunicación al exterior de sus entidades y para los visitantes, aunque sí existe una publicidad en “grupo” a través de las páginas webs de cada ayuntamiento, pero no configuradas como forma de agrupación institucional. Por el contrario, en otros tipos de modelos de organización, la red es empleada como un producto y una marca de identidad en sí misma; así es como sucede principalmente en los museos de gran repercusión internacional o en el caso del sistema de museos municipales del Comune di Roma.

bav / balcão de atendimento virtual

Tanto, por tão pouco

PORTO Câmara Municipal

Início | Guia de pesquisa | Fale conosco | Mapa interativo | Formulários | Formulários Online | Contactos

Arquivos | Bibliotecas | Museus

Museu Romântico da Quinta da Macieirinha

No centro de Massarelos localiza-se o Museu Romântico da Quinta da Macieirinha, rodeado pela mancha verde dos Jardins do Palácio de Cristal. Voltado para o Rio Douro, beneficia de uma estratégica posição panorâmica.

O edifício foi construído por meados do século XIX, para habitação de recreio.

O Museu Romântico da Quinta da Macieirinha continua enquadrado pelo jardim, bosque e antigos terrenos agrícolas, que lhe emprestam um bucólico ambiente romântico. Os seus espaços interiores pretendem reconstruir uma habitação da alta burguesia tipica do Oitocentos.

Foi nesta casa que se instalou o exilado Rei da Sardenha e Príncipe do Piemonte, Carlos Alberto de Sabóia-Carignano, aqui passando os seus últimos dias, vindo a morrer a 28 de Julho de 1849. Desta monarca foi neta Dona Maria Pia, uma das últimas Rainhas de Portugal.

Local e contactos

Rua de Entre-Quintas, 220, 4050-240 Porto

Tel.: (+351) 226 057 000

Página web de la Câmara Municipal do Porto -Sección *Museus*-

murcia.es

Ayuntamiento de Murcia
Concejalía de Cultura

Martes, 30 de agosto de 2011

TEATRO DE ROMEA

NOTICIAS | AGENDA | BOLETÍN INFORMATIVO

BÚSQUEDA RÁPIDA: texto a buscar...

Inicio » MUSEOS Y SALAS DE EXPOSICIONES » Museo Ramón Gaya

Museo Ramón Gaya: Un sueño hecho realidad

En 1980, cuando Ramón Gaya alcanzó la edad de 70 años, en Murcia su Ciudad, un grupo de amigos, el periodista Pedro Soler, los pintores, Manuel Avellaneda y Pedro Serna, el poeta Eloy Sánchez Rosillo, Pepe Rubio y Manuel Fernández-Delgado decidieron hacerle un homenaje consistente en una gran exposición de gran parte de su obra en las galerías Chys, Zero y en el Casino de Murcia. Se celebró una exposición homenaje de sus amigos los pintores murcianos, en la extinta sala municipal de Santa Isabel y se publicó un libro en el que se recopilaron poemas,

AGENDA

AGO11

L	M	M	J	V	S	D
25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4

Buscar por fecha: desde: hasta:

Seleccione una categoría:

patrón:

Buscar

Página web de la Concejalía de Cultura del Ayuntamiento de Murcia

Principalmente, sus diferencias derivan en relación con sus contextos museológicos. Cada modelo permite ilustrar el funcionamiento general de la gestión museística municipal dependiente uno, de un ayuntamiento portugués y, el otro, de un consistorio español. En los ejemplos analizados estas cuestiones se hacen latentes respecto a dos aspectos muy elementales. El tipo de perfil profesional de un modelo a otro varía en cuanto a la mayor o menor especificidad de la profesión de museólogo. El hecho de que en Portugal la implantación de los cambios de educación -Planes de Bolonia- en las universidades fuera más temprana que en España, junto con una joven legislación específica para los profesionales de los museos, justifica una de las diferencias entre ambos casos.

Y, por otra parte -mucho más importante-, es la relación que cada red establece con su sistema político-administrativo. Es decir, la configuración política y administrativa de cada país repercute directamente en la gestión de sus museos ya sean nacionales, regionales, locales o comarcales. Y aquí se presenta un claro testimonio de ello. Los museos municipales de la ciudad de Oporto se integran dentro de una red nacional de museos portugueses donde tienen cabida los museos locales de todo el país. Mientras que, la participación o no de formar parte de una sistema mayor en el caso de Murcia únicamente cubre el ámbito regional, a través de su integración en el Sistema Regional de Museos de la Región de Murcia, pero no es de índole o naturaleza nacional. Una situación en clara sintonía con las características de un Estado de regiones y con tendencias a unas autonomías cada vez mayores y más independientes.

En general, los museos municipales tienen una fuerte interacción entre patrimonio, política y territorio. Uno, la estrecha vinculación con los testimonios y manifestaciones culturales de los lugares, unido a una fuerte función social desarrollada con su población más autóctona. Dos, dependen en gran medida de los cambios que puedan sufrir sus organismos administrativos: qué es prioritario para la gestión pública de turno, con cuánto presupuesto se puede contar, los cargos directivos no permanecen estables e inalterados, etcétera. Y tres, inevitablemente su marco de actuación se sitúa dentro de un contexto territorial con un planteamiento legislativo, jurídico y de ordenamiento estructural y organizativo específico, con una influencia predominante de la historia de cada país, de cada región y de cada localidad.

Aunque la verdadera dimensión de un museo local sea la de conservar y preservar el patrimonio local -un patrimonio que a veces ha sido olvidado- y servir a su comunidad más cercana, es ahora también el momento -en esta nueva era del museo- de una mayor difusión al foráneo, al visitante “extranjero”; sin pretensiones economicistas sino como una forma de divulgar, dinamizar y dar a conocer parte de la identidad de estos municipios con historia. Por ello, es interesante marcarlos en el mapa y parece ser que una de las mejores maneras es mediante la marca de una “red”, es decir, mostrar una identidad conjunta de museos propiamente dicha como equipos de trabajo que son.

Pero, con independencia de una nomenclatura o no del término o uso de la palabra *red*, lo más importante es el trabajo interno que tienen, con una estructura mayor y con nodos interconectados configurando una conexión; ésta cada vez más

abierta a otras entidades, a otras organizaciones y, por tanto, mucho más comunicativa, participativa y democrática. En otros términos, estos casos prácticos verifican la racionalización de la gestión del museo y siempre que las medidas “gestoras” -con un fin económico o político- sean aplicadas con cautela y mesura pueden potenciar las funciones tradicionales de la institución museística.

CONCLUSIÓN

LA CRISIS ECONÓMICA Y EL FUTURO INCIERTO DE LOS MUSEOS

Los museos públicos constituyen una parte fundamental de la infraestructura cultural de un país y, al mismo tiempo, conforman una imagen política que se acerca al ciudadano a través de sus servicios. Los museos europeos están íntimamente relacionados con las decisiones políticas porque los gobiernos intervienen directamente en la gestión de estas instituciones. Para el museo público la retirada parcial de financiación, que se sumó a la multiplicación de funciones y ejercicios a finales del siglo XX, significó una toma de conciencia de la importancia del valor económico de la entidad.

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 nuestro tiempo los museos. Pero, ¿cuál es la verdadera situación de estas instituciones culturales? y ¿existen auténticas soluciones para paliar la crisis económica de los museos?. La palabra *crisis* hace referencia a una mutación importante en el desarrollo de un proceso de orden histórico. 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 donde queremos ir y hacia donde deseamos dirigir nuestros museos en el siglo XXI.

Los museos no son inmunes a las crisis porque como organizaciones sociales están dentro del sistema-mundo y esta identidad organizativa impide a la institución estar al margen o ajena a las transformaciones y cambios de su entorno social. En este sentido, el museo es fiel testimonio y reflejo de su época. La institución también está sintiendo la crisis, esa crisis que a todas las personas está afectando. Pues, si no hay dinero para un sustento diario tampoco es prioritario la visita a un museo, el consumo de ocio o el gasto en turismo y en cultura. Entonces, ¿qué sucede ahora con las grandes exposiciones internacionales y los servicios del museo para la venta de productos y *merchandising*?, ¿qué ocurre con la filosofía de construir “museos de todo” y con los proyectos fastuosos porque el museo era símbolo de rentabilidad económica para las ciudades y los políticos?

No es suficiente con levantar los cimientos de un proyecto museológico sino de mantenerlo, de conservarlo, de darle un lugar en la sociedad e integrarlo en la vida, al menos eventualmente, de una ciudadanía en democracia. Pero, ¿cómo se puede mantener un museo abierto sin dinero, sin recursos para pagar al personal y cubrir su mantenimiento mínimo?. El museo sin dinero público y con dificultades para atraer al visitante y otras fuentes de financiación externas vive un proceso de autoconocimiento y autoanálisis que, sin duda, debe servir para un futuro fortalecimiento de la institución museística ante nuevos desafíos.

La sociedad plantea y exige hoy reformas en el sistema capitalista que opera a nivel mundial y estas demandas son manifestadas también por el propio museo. En España y en Portugal, la crisis va más allá de planteamientos económicos y

cuestiona el funcionamiento de sus modelos político-administrativos. Portugal ha sido rescatado por la Unión Europea ante su alarmante situación financiera, la dimisión de su primer ministro José Sócrates obligó adelantar sus elecciones legislativas el 5 de junio de 2011, en busca del mantenimiento de la estabilidad política. Mientras, España vive en una situación de riesgo -manifestada por una parte de la población mediante el movimiento del *15-M*- y ahora con la crisis económica se ven todos los defectos del modelo autonómico español, así lo recoge un periódico portugués: la creación diecisiete réplicas de instituciones del Estado y la multiplicación del personal olítico pesan más para los ciudadanos que las ventajas de la descentralización⁴⁵⁵.

Con este panorama, la cultura y la aportación de dinero en esta materia no es una prioridad para los gobiernos actuales más atentos en salir a flote de los problemas de la coyuntura política y económica. Y los fenómenos de *democratización cultural*, primero y segundo, de *economización de la cultura* parecen que han hecho tambalear los cimientos que sustentaron el desarrollo de la cultura por el largo camino hacia el proceso de democracia de las *naciones ibéricas*. En esta dialéctica, el ideal borbónico renacido a finales del siglo pasado como mecenas del arte y la cultura se ha desvanecido. El Estado, las diputaciones provinciales, los gobiernos regionales y los ayuntamientos se convirtieron en los principales magnates e impulsores en la creación de museos. Pero, el arte y los museos

⁴⁵⁵ “A criação de 17 réplicas de instituições do Estado e a multiplicação do pessoal político pesam mais para os cidadãos do que as vantagens da centralização”. RIBEIRO, N.: “Agora, com a crise, «vêm-se todos os defeitos» do modelo autonómico espanhol”, *Público*, 10 de Maio de 2011, p. 19.

como imagen de prestigio y símbolo político tiene los días contados porque no hay capital para continuar fortaleciendo, desde ese sustento, el estrecho vínculo entre política y cultura que ha sido la base ideológica de la gestión cultural europea a lo largo de su historia.

Durante siglos la esencia del museo público había sido la preservación del patrimonio cultural de las naciones. Sin embargo, sus misiones primigenias de adquisición, protección, exhibición, investigación y difusión se están dejando de lado para centrar la atención en el factor económico porque el museo en cuanto institución abierta al público y al servicio de la sociedad parece estar cerrando sus puertas. La supervivencia del museo está al límite: abandono o paralización de proyectos en construcción y renovación de museos, problemas financieros, cierre de entidades, recortes presupuestarios, pérdida de visitantes y desavenencias políticas eclipsan la prensa diaria.

Algunos de los casos más sonados han sido el cierre del Museo Chillida-Leku, en enero de 2011, y la casi “desaparición” del Centro José Guerrero, por desacuerdos entre la familia del artista y la Diputación de Granada a finales de 2010⁴⁵⁶. E incluso, los museos italianos han implantado la moda de alquilar sus espacios expositivos a empresas privadas para conseguir beneficios monetarios como el Museo di Capodimonte en Nápoles, el Museo dell’Ara Pacis y la Galleria Nazionale d’Arte Moderna de Roma. La

⁴⁵⁶ HERMOSO, B.: “Réquiem por dos museos muertos”, *El País.com*, 3 de diciembre de 2010, http://www.elpais.com/articulo/cultura/Requiem/museos/muertos/elpepicul/20101203elpepicul_1/Tes> (consulta: 14 de febrero de 2011).

preocupante situación de los museos hizo saltar las alarmas del International Council of Museums -ICOM- y el 19 de junio de 2009 emitió un comunicado donde anunció su máximo interés por buscar soluciones para salir de la crisis ante los problemas del panorama museológico mundial⁴⁵⁷.

La anterior crisis económica motivó en el museo una profunda metamorfosis en su identidad, que cambió su funcionamiento interno y su imagen externa. Testimonio de esta transformación fue una expansión y un *big bang* del museo sin precedentes. Por citar algunas cifras, el Ministerio de Cultura cuantifica en su censo un total de mil quinientos sesenta entidades en España con una variedad de modelos de organización, que van desde la administración central del Estado hasta las empresas privadas⁴⁵⁸. Este dato supone que aproximadamente por cada cinco municipios y medio corresponde una institución en un país en el que la inmensa mayoría de los pueblos tiene alrededor de cinco mil habitantes. Además han comenzado a ser cuestionados todos y cada uno de los distintos modelos de administración y financiación, y si verdaderamente la aplicación y el uso de una gestión económica procedente del mundo de los negocios ha sido honestamente eficaz para los museos:

- El Museo Guggenheim perdió visitantes en 2009 por tercer año consecutivo. La crisis económica ha afectado al apoyo que el

⁴⁵⁷ *Encuentros anuales del ICOM. La comunidad museística mundial reflexiona sobre las soluciones para salir de la crisis*, 19 de junio de 2009, París, http://icom.museum/release.june2009_fr.html (consulta: 8 de diciembre de 2010).

⁴⁵⁸ *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas 2008*, Ministerio de Cultura, p. 18, <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EM/2008/Index2008.html>.

museo recibía del mundo empresarial y el número de empresas que aportaban fondos ha descendido⁴⁵⁹.

- Los responsables del Chillida-Leku reclamaron a las autoridades que sólo ir de la mano de las instituciones permitiría garantizar la supervivencia del museo⁴⁶⁰.
- A mediados del 2009, el Museo Thyssen subió el precio de las entradas de la colección permanente y de las exposiciones temporales de una manera “abrupta” por culpa de la crisis⁴⁶¹.

Entonces, ¿es sostenible el museo sin dinero público?, ¿es necesaria la incorporación de otras fuentes de financiación procedentes del sector privado?, ¿cuáles son los mecanismos que han fallado en el modelo de gestión del museo?. El modelo de *museo-empresa* con una mayor orientación al mercado -a través del uso de técnicas de gestión empresarial- y más destinado al servicio de consumo de los visitantes parece haber fracasado. Este prototipo de museo procedente de Norteamérica verifica las dificultades a la hora de establecer técnicas y mecanismos procedentes del sector

⁴⁵⁹ “El Museo Guggenheim perdió visitantes en 2009 por tercer año consecutivo”, *El País.com*, 5 de enero de 2010, http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/Museo/Guggenheim/perdio/visitantes/2009/tercer/ano/consecutivo/elpepiesppvs/20100105elpvas_13/Tes (consulta: 25 de octubre de 2010).

⁴⁶⁰ ROMEO, K., e I. LANDA: “La crisis acaba con la *utopía* de Chillida Leku”, *El País.com*, 1 de diciembre de 2010, http://www.elpais.com/articulo/cultura/crisis/acaba/utopia/Chillida/Leku/elpepucul/20101201elpepucul_2/Tes (consulta: 9 de marzo de 2011).

⁴⁶¹ “El Museo Thyssen sube el precio de las entradas a 8 euros”, *Cope.es*, 1 de julio de 2009, http://www.cope.es/noticia_ampliada_print.php5?not_codigo=64451&secNivel=1 (consulta: 17 de mayo de 2011).

privado a los museos gestionados por las administraciones públicas. Una realidad histórica totalmente diferente de los países europeos respecto a la situación estadounidense cuestiona el éxito del modelo imitado. Al contrario que en Europa, la historia de los museos americanos muestra claramente que ha sido durante los períodos de crisis cuando los gobiernos han invertido más dinero en los museos. Ahora la gran mayoría de las empresas están sufriendo una pérdida de beneficios y de capital por la crisis bursátil y una parte fundamental de la financiación del museo estadounidense está en peligro, señala Yves Bergeron⁴⁶².

Este es un momento crucial para evaluar y hacer balance de las políticas museísticas y conocer qué aspectos han fracasado para construir un programa de reforma. Uno de los errores del período precedente ha sido el excesivo gasto en obras y proyectos efímeros basados en muestras temporales, eventos culturales, acciones de marketing, construcción de espacios para tiendas y restaurantes en vez de invertir el dinero en planes para la conservación de obras de arte, la rehabilitación de edificios históricos con fines museísticos, la formación de museólogos y otro tipo de especialistas, la creación de centros de documentación e intervenciones museográficas para la exhibición de colecciones permanentes. Y por otra parte, la creencia a ciegas de solucionar los problemas de la gestión de los museos públicos mediante una privatización parcial de los servicios y un enfoque más empresarial del museo, con la entera convicción de que la institución podía ser rentable por sí sola con unas miras

⁴⁶² BERGERON, Y.: "Los museos y la crisis. Tendencias en los museos americanos", *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, p. 64.

exclusivamente económicas. Además, sin tener en cuenta que la extrema diversidad de realidades políticas, administrativas y culturales que confluyen en los distintos sistemas museísticos de cada país confieren una gran complejidad a la gestión de los museos.

El museo tiene que conseguir un mecanismo en proceso permanente de mejora e innovación adaptado siempre a las dificultades e imprevistos de cada momento histórico. En época de crisis, la gestión de los museos no es fácil por la falta de recursos y la reducción al límite de los presupuestos públicos, pero tiene la ventaja de agudizar el ingenio y aprovechar mejor esos medios logísticos -humanos y materiales- tan escasos en el trabajo diario de estas instituciones culturales. La crisis actual ha obligado a los museos a revisar su tipo de financiación y su modelo de gestión; el apoyo financiero es reducido y, por tanto, tienen que disminuir gastos e intentar aumentar los ingresos.

Esta compleja situación “en tiempos de sequía” demuestra que hay que hacer de los museos entidades adaptables tanto a nivel de macroestructuras como de cada sistema organizado en particular. Para conseguir esta adaptabilidad se debe trabajar al unísono; favoreciendo la participación, la cooperación y la colaboración entre museos, instituciones y organismos así como de las personas que también integran el ambiente social del museo. El aspecto más positivo -como resultado de la construcción de redes y sistemas de museos- ha sido la “fabricación” de instituciones más democráticas, con la voluntad y la intención de establecer -al menos- relaciones sociales cohesionadoras en el ámbito museológico.

Pero, el museo del siglo XXI no debe perder su *senso* como institución emblema de la cultura, sino adaptar una vez más sus estructuras y sus formas de trabajo a la realidad política, económica y cultural de una sociedad en plena globalización. En consecuencia, para asegurar la supervivencia de los museos es urgente y necesaria su adaptación al clima de crisis que vive la sociedad en general. Una supervivencia que avanza en el proceso de racionalizar la gestión para el intercambio de recursos y estrategias de administración, en base a una mayor centralización y menor autonomía de acción. La finalidad es hacer del museo un ente sostenible gracias a su continuidad en las labores de las funciones tradicionales defendidas por la Museología. En opinión de João Carlos Brigola -director del Instituto dos Museus e da Conservação de Portugal (IMC)-, el fin del ciclo de expansión de los museos obliga a una revalorización de las colecciones y el retorno a la confianza en el trabajo de los pequeños proyectos⁴⁶³.

Como en cualquier otro proceso histórico, primero suceden los problemas y después se buscan las soluciones. Una vez descubiertas y adoptadas las medidas se llega al punto de que las reformas aplicadas resultan obsoletas y dejan de ser útiles porque han aparecido nuevos asuntos, dilemas y cuestiones que resolver. En suma, la historia del museo es un proceso en constante transformación, al igual que la dinámica de la propia evolución del sistema social. Un verdadero y auténtico ciclo de la vida y del testimonio mismo del hombre. Tras esta crisis, el nacimiento de unos nuevos valores en la sociedad significará también el

⁴⁶³ Entrevista a João Carlos Brigola. Instituto dos Museus e da Conservação. Palácio Nacional da Ajuda, Lisboa, 12 de mayo de 2011.

resurgimiento de “otro” museo; nuevamente renovado para estar acorde y en sintonía a su tiempo y al frente de otros retos. El debate hacia las soluciones de la crisis y los museos está abierto...

CONCLUSION

THE ECONOMIC CRISIS AND THE UNCERTAIN FUTURE OF MUSEUMS

Public museums are an essential part of the cultural infrastructure of a country and at the same time make a political picture that is closer to citizens through their services. European museums are closely related to political decisions because governments intervene directly in the management of these institutions. For the museum's partial withdrawal from public financing, which added to the multiplication of functions and exercises at the end of the twentieth century meant an awareness of the importance of the economic value of the entity.

Since the financial crisis that began in 2008, which affected all countries in a global manner, the society in general is more aware of the difficult period in our time of the museums. But what is the real situation of these cultural institutions? and are there real solutions to alleviate the economic crisis of the museums?. The word *crisis* refers to a mutation in the development of a process of historical order. In the history of civilizations, crises are part of social cycles and mark a turning point to any adverse event. These are difficult times, made up of complicated situations, but times of transition suitable for reflection of the problems to solve. Analyzing the causes can lead to the improvement of this difficult situation. Therefore, a crisis is a time of learning, a good opportunity to discover, explore and investigate where we want to go and where we want to steer our museums in XXI century.

Museums are not immune to a crisis because social organizations themselves are within the world system and this organizational identity prevents this institution being outside the transformations and changes in the social environment. In this sense, the museum is testimony and reflection of its time. This

institution is also feeling the crunch, a crisis that is affecting everyone. If there is no money for a livelihood there is no priority in visiting a museum, leisure, tourism, spending or even culture. So what happens now with the great international exhibitions and museum services for the sale of products and merchandising?, what happens with the philosophy of building "museums of everything" and lavish projects due to museums being a symbol of economic return for cities and politicians?.

There is not enough just by lifting foundations of a museum project, it also needs to be kept, preserved, in order to give it a place in a society and integrate it into life, at least eventually, in a democratic citizenship. But how can we sustain an open museum with no money and no resources to pay staff and cover the minimum maintenance?. A museum without public money struggling to attract visitors and other sources of finance is undergoing a process of self-knowledge and self-analysis, no doubt, must be of use for a further strengthening of the museum institution to new challenges.

The society today raises and requires reforms in the capitalist system that operates globally and these demands are expressed also by the museums. In Spain and Portugal, the crisis goes beyond economic concerns and questions the operation of its political and administrative models. Portugal has been rescued by the European Union with its alarming financial situation, the resignation of Prime Minister Jose Socrates forced to advance their legislative elections on June 5, 2011, in search of maintaining political stability. Meanwhile, Spain is experiencing a situation of risk -expressed by a portion of the population with the *15-M-Movement*- and now with the economic crisis we can see all defects in the Spanish autonomous

model, as mentioned in a Portuguese newspaper: the creation of seventeen replicas of state institutions and the multiplication of the political staff for citizens outweigh the benefits of decentralization⁴⁶⁴.

With this background, culture and contribution of money in this matter is not a priority for governments today more attentive to stay afloat in the problems of political and economic situations. The phenomenon of *cultural democratization* and *economization of culture* seem to have shaken the foundations that supported the development of culture for the long road to democratic process of the *Iberian nations*. In this dialectic, the ideal Bourbon reborn at the end of last century as patrons of art and culture have vanished. The State, counties, regional governments and municipalities have become the main magnates and supporters in the creation of museums. But art and museums seen as a prestigious image and a political symbol have their days numbered because there is no capital to continue building from that support, the close link between politics and culture that has been the ideological basis of European cultural management throughout its history.

For centuries the essence of the public museum was the preservation of cultural heritage of nations. However, primitive missions of acquisition, protection, exhibition, research and dissemination are being left aside to focus on the economic factor because the museum as an institution open to the public and the service of society seems to be closing their doors. The survival of the

⁴⁶⁴ “A criação de 17 réplicas de instituições do Estado e a multiplicação do pessoal político pesam mais para os cidadãos do que as vantagens da centralização”. RIBEIRO, N.: “Agora, com a crise, «vêm-se todos os defeitos» do modelo autonómico espanhol”, *Público*, 10 de Maio de 2011, p. 19.

museum is at its limits: abandonment or suspension of construction and renovation projects in museums, financial problems, closure of institutions, budget cuts, loss of visitors and political disagreements overshadow the daily press.

Some of the most notorious cases have been closing the Chillida-Leku Museum in January 2011, and almost "disappearance" of Centro José Guerrero, due to disagreements between the artist's family and the Diputación de Granada in late 2010⁴⁶⁵. And even Italian museums have set the fashion of its exhibitions being hired to private companies to get monetary benefits such as the Museo di Capodimonte in Naples, the Museo dell'Ara Pacis and the Galleria Nazionale d'Arte Moderna in Rome. The worrying situation of museums blew alarms at the International Council of Museums-ICOM and on June 19, 2009 issued a statement where they announced their best interest to find solutions to overcome the crisis of the problems of the global museum scene⁴⁶⁶.

The previous economic crisis prompted museums a profound transformation in its identity, which changed its internal operations and external image. Evidence of this transformation was a big bang expansion of the unprecedented museum. To quote some figures, the Ministry of Culture quantified in Spain a total of 1560 museums with a variety of organizational models, ranging from the central state

⁴⁶⁵ HERMOSO, B.: "Réquiem por dos museos muertos", *El País.com*, 3 de diciembre de 2010, http://www.elpais.com/articulo/cultura/Requiem/museos/muertos/elpepicul/20101203elpepicul_1/Tes (consulta: 14 de febrero de 2011).

⁴⁶⁶ *Encuentros anuales del ICOM. La comunidad museística mundial reflexiona sobre las soluciones para salir de la crisis*, 19 de junio de 2009, París, http://icom.museum/release.june2009_fr.html (consulta: 8 de diciembre de 2010).

administration to private companies⁴⁶⁷. This figure assumes that approximately for every five and a half municipalities there is one corresponding institution in a country where the vast majority of the villages has about five thousand inhabitants. In addition, they are beginning to be challenged every one of the different models of administration and finance, and if indeed the application and use of economic management from the world of business have honestly been effective for museums:

- The Guggenheim Museum lost visitors in 2009 for the third consecutive year. The economic crisis has affected the support that this museum received from businesses and the number of companies that provided funding has decreased⁴⁶⁸.
- The Chillida-Leku responsables claimed to the authorities that by only supporting the institutions would be enough to ensure the survival of the museum⁴⁶⁹.
- In mid 2009, the Thyssen Museum raised the price of tickets for the permanent collection and temporary exhibitions in an "abrupt" way because of the crisis⁴⁷⁰.

⁴⁶⁷ *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas 2008*, Ministerio de Cultura, p. 18, <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EM/2008/Index2008.html>.

⁴⁶⁸ "El Museo Guggenheim perdió visitantes en 2009 por tercer año consecutivo", *El País.com*, 5 de enero de 2010, http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/Museo/Guggenheim/perdio/visitantes/2009/tercer/ano/consecutivo/elpepiesppvs/20100105elpvas_13/Tes (consulta: 25 de octubre de 2010).

⁴⁶⁹ ROMEO, K., e I. LANDA: "La crisis acaba con la *utopía* de Chillida Leku", *El País.com*, 1 de diciembre de 2010, http://www.elpais.com/articulo/cultura/crisis/acaba/utopia/Chillida/Leku/elpepucul/20101201elpepucul_2/Tes (consulta: 9 de marzo de 2011).

So, is the museum sustainable without public money?, is it necessary to incorporate other sources of funding from the private sector?, what are the mechanisms that have been failing in the management model of the museum?. The *museum-business* model with a greater market orientation, through the use of corporate-management techniques and more for the service consumer of visitors seems to have failed. This prototype museum from North America verifies the difficulty of establishing techniques and mechanisms from the private sector to museums managed by the government. A totally different historical reality of the European countries regarding the U.S. situation questions the success of the model imitated. Unlike in Europe, the history of American museums is clearly shown that during periods of crisis when governments have invested more money in museums. The vast majority of companies have suffered a loss of profits and capital by the stock market crash and a key part of the financing of the museum is in danger, says Yves Bergeron⁴⁷¹.

This is the crucial time to evaluate museum policies and know what aspects have failed to build a reform program. One of the mistakes of the previous period has been spending too much on ephemeral works and projects based on temporary exhibitions, cultural events, marketing activities, making room for shops and restaurants, instead of spending money on plans for the

⁴⁷⁰ “El Museo Thyssen sube el precio de las entradas a 8 euros”, *Cope.es*, 1 de julio de 2009, http://www.cope.es/noticia_ampliada_print.php5?not_codigo=64451&secNivel=1 (consulta: 17 de mayo de 2011).

⁴⁷¹ BERGERON, Y.: “Los museos y la crisis. Tendencias en los museos americanos”, *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, p. 64.

conservation of art works, rehabilitation of historic buildings for museum purposes, the formation of museologists and other specialists, the creation of documentation centers and museum interventions for the display of permanent collections. On the other hand, a blind belief to solve the problems of managing public museums through a partial privatization of services and a more entrepreneurial approach of the museum, with the full conviction that the institution could be profitable on its own with a purely economic view. Furthermore, regardless of the extreme diversity of political realities, administrative and cultural systems together in various museums in each country give a complexity to the management of museums.

The museum has a mechanism to achieve continuous process improvement and innovation always adapted to the difficulties and unforeseen each historical moment. In times of crisis, the management of museums is not easy because of the lack of resources and reducing the limit of public budgets, but has the advantage of sharpening the wits and making better use of these logistical means -human and material-so rare in the daily work of these cultural institutions. The current crisis has forced museums to review their type of funding and management model, financial support is reduced and therefore must try to reduce costs and increase revenue.

This complex situation "in times of drought" shows that we have to make the museums adaptable entities at macro structural levels as in each organized system in particular. To achieve this adaptability we must work together; encouraging participation, cooperation and collaboration between museums, institutions and

agencies as well as people who also make up the social atmosphere of the museum. The most positive aspect, as a result of the construction of networks and systems of museums, has been "making" more democratic institutions, with the will and intention to establish, at least, social cohesion in the museum field.

But the twenty-first century museum should not lose its consensus as an institution emblem of culture, but once again adapt its structures and forms of the political, economic and cultural development of a society undergoing rapid globalization. Consequently, to ensure the survival of museums it is urgent and necessary to adapt to the climate of crisis in society in general. A survival move through the process of streamlining management for resource sharing and management strategies based on greater centralization and less autonomy of action. The aim is to make the museum a sustainable entity with its continuity in the work of the traditional functions advocated by the Museology. According to João Carlos Brigola -director of Instituto dos Museus e da Conservação of Portugal (IMC)- the end of the cycle expansion of museums requires an appreciation of the collections and the return to confidence in the work of small projects⁴⁷².

As with any historical process, problems occur first and then seek solutions. Once discovered and measures adopted we will reach the point that the reforms implemented have become obsolete and no longer useful because there are new issues, dilemmas and issues to resolve. In short, the history of the museum is a constantly

⁴⁷² Interview with João Carlos Brigola. Instituto dos Museus e da Conservação. Palácio Nacional da Ajuda, Lisboa, May 12, 2011.

changing process, like the dynamics of the evolution of the social system. A true and authentic life cycle and the testimony of man himself. After this crisis, the birth of new values in society also mean the revival of "other" museums, newly renovated to be consistent and in tune with his time and ahead of other challenges. The debate on solutions to the crisis and the museums are open ...

ANEXOS LEGISLATIVOS

PORTUGAL:

ANEXO 1. Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto.

Lei Quadro dos Museus Portugueses.

ANEXO 2. Despacho Normativo n.º 3/2006, de 25 de Janeiro.

Credenciação de museus.

ANEXO 3. Decreto-Lei n.º 215/2006, de 27 de Outubro.

Lei Orgânica do Ministério da Cultura.

ANEXO 4. Decreto-Lei n.º 97/2007, de 29 de Março.

Criação do Instituto dos Museus e da Conservação.

ANEXO 5. Portaria n.º 377/2007, de 30 de Março.

Estatutos do Instituto dos Museus e da Conservação.

ANEXO 1.

Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto.

Lei Quadro dos Museus Portugueses.

CAPÍTULO I Disposições gerais

Artigo 1. Objecto

A presente lei tem como objecto:

- a) Definir princípios da política museológica nacional;
- b) Estabelecer o regime jurídico comum aos museus portugueses;
- c) Promover o rigor técnico e profissional das práticas museológicas;
- d) Instituir mecanismos de regulação e supervisão da programação, criação e transformação de museus;
- e) Estabelecer os direitos e deveres das pessoas colectivas públicas e privadas de que dependam museus;
- f) Promover a institucionalização de formas de colaboração inovadoras entre instituições públicas e privadas tendo em vista a cooperação científica e técnica e o melhor aproveitamento possível de recursos dos museus;
- g) Definir o direito de propriedade de bens culturais incorporados em museus, o direito de preferência e o regime de expropriação;
- h) Estabelecer as regras de credenciação de museus; i) Institucionalizar e desenvolver a Rede Portuguesa de Museus.

Artigo 2. Princípios da política museológica

1 — A política museológica nacional obedece aos seguintes princípios:

- a) Princípio do primado da pessoa, através da afirmação dos museus como instituições indispensáveis para o seu desenvolvimento integral e a concretização dos seus direitos fundamentais;
- b) Princípio da promoção da cidadania responsável, através da valorização da pessoa, para a qual os museus constituem instrumentos indispensáveis no domínio da fruição e criação cultural, estimulando o

- empenhamento de todos os cidadãos na sua salvaguarda, enriquecimento e divulgação;
- c) Princípio de serviço público, através da afirmação dos museus como instituições abertas à sociedade;
- d) Princípio da coordenação, através de medidas concertadas no âmbito da criação e qualificação e locais, de forma a corresponder e abranger a diversidade administrativa, geográfica e temática da realidade museológica portuguesa;
- e) Princípio da transversalidade, através da utilização integrada de recursos nacionais, regionais e locais, de forma a corresponder e abranger a diversidade administrativa, geográfica e temática da realidade museológica portuguesa;
- f) Princípio da informação, através da recolha e divulgação sistemática de dados sobre os museus e o património cultural, com o fim de permitir em tempo útil a difusão o mais alargada possível e o intercâmbio de conhecimentos, a nível nacional e internacional;
- g) Princípio da supervisão, através da identificação e estímulo de processos que configurem boas práticas museológicas, de acções promotoras da qualificação e bom funcionamento dos museus e de medidas impeditivas da destruição, perda ou deterioração dos bens culturais neles incorporados;
- h) Princípio de descentralização, através da valorização dos museus municipais e do respectivo papel no acesso à cultura, aumentando e diversificando a frequência e a participação dos públicos e promovendo a correcção de assimetrias neste domínio;
- i) Princípio da cooperação internacional, através do reconhecimento do dever de colaboração, especialmente com museus de países de língua oficial portuguesa, e do incentivo à cooperação com organismos internacionais com intervenção na área da museologia.

2 — A aplicação dos princípios referidos no número anterior subordina-se e articula-se com os princípios basilares da política e do regime de protecção e valorização do património cultural previstos na Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

Artigo 3. Conceito de museu

1 — Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite:

- a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos;
- b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.

2 — Consideram-se museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respectivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico.

Artigo 4. Colecção visitável

1 — Considera-se colecção visitável o conjunto de bens culturais conservados por uma pessoa singular ou por uma pessoa colectiva, pública ou privada, exposto publicamente em instalações especialmente afectas a esse fim, mas que não reúna os meios que permitam o pleno desempenho das restantes funções museológicas que a presente lei estabelece para o museu.

2 — A colecção visitável é objecto de benefícios e de programas de apoio e de qualificação adequados à sua natureza e dimensão através do Estado, das regiões autónomas e dos municípios, desde que disponha de bens culturais inventariados nos termos do artigo 19 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

3 — Os programas referidos no número anterior são preferencialmente estabelecidos quando seja assegurada a possibilidade de investigação, acesso e visita pública regular.

Artigo 5. Criação de museus

É livre a criação de museus por quaisquer entidades públicas ou privadas nos termos estabelecidos pela presente lei.

Artigo 6. Âmbito de aplicação

1 — A presente lei é aplicável aos museus independentemente da respectiva propriedade ser pública ou privada.

2 — A presente lei não se aplica às bibliotecas, arquivos e centros de documentação.

3 — A credenciação não modifica a dependência nem os direitos e deveres da pessoa colectiva em que se integra o museu.

CAPÍTULO II

Regime geral dos museus portugueses

SECÇÃO I

Funções museológicas

Artigo 7.

Funções do museu

O museu prossegue as seguintes funções:

- a) Estudo e investigação;
- b) Incorporação;
- c) Inventário e documentação;
- d) Conservação;
- e) Segurança;
- f) Interpretação e exposição;
- g) Educação.

SECÇÃO II

Estudo e investigação

Artigo 8.

Estudo e investigação

O estudo e a investigação fundamentam as acções desenvolvidas no âmbito das restantes funções do museu, designadamente para estabelecer a política de incorporações, identificar e caracterizar os bens culturais incorporados ou incorporáveis e para fins de documentação, de conservação, de interpretação e exposição e de educação.

Artigo 9.

Dever de investigar

1 — O museu promove e desenvolve actividades científicas, através do estudo e da investigação dos bens culturais nele incorporados ou incorporáveis.

2 — Cada museu efectua o estudo e a investigação do património cultural afim à sua vocação.

3 — A informação divulgada pelo museu, nomeadamente através de exposições, de edições, da acção educativa e das tecnologias de informação, deve ter fundamentação científica.

Artigo 10.

Cooperação científica

O museu utiliza recursos próprios e estabelece formas de cooperação com outros museus com temáticas afins e com organismos vocacionados

para a investigação, designadamente estabelecimentos de investigação e de ensino superior, para o desenvolvimento do estudo e investigação sistemática de bens culturais.

Artigo 11.
Cooperação com o ensino

O museu deve facultar aos estabelecimentos de ensino que ministrem cursos nas áreas da museologia, da conservação e restauro de bens culturais e de outras áreas disciplinares relacionadas com a sua vocação, oportunidades de prática profissional, mediante protocolos que estabeleçam a forma de colaboração, as obrigações e prestações mútuas, a repartição de encargos financeiros e os resultados da colaboração.

SECÇÃO III
Incorporação

Artigo 12.
Política de incorporações

1 — O museu deve formular e aprovar, ou propor para aprovação da entidade de que dependa, uma política de incorporações, definida de acordo com a sua vocação e consubstanciada num programa de actuação que permita imprimir coerência e dar continuidade ao enriquecimento do respectivo acervo de bens culturais.

2 — A política de incorporações deve ser revista e actualizada pelo menos de cinco em cinco anos.

Artigo 13.
Incorporação

1 — A incorporação representa a integração formal de um bem cultural no acervo do museu.

2 — A incorporação compreende as seguintes modalidades:

- a) Compra;
- b) Doação;
- c) Legado;
- d) Herança;
- e) Recolha;
- f) Achado;
- g) Transferência;
- h) Permuta;
- i) Afectação permanente;
- j) Preferência;
- l) Dação em pagamento.

3 — Serão igualmente incorporados os bens culturais que venham a ser expropriados, nos termos previstos na Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, salvaguardados os limites consagrados na presente lei.

4 — Os bens culturais depositados no museu não são incorporados.

Artigo 14. Incorporação de bens arqueológicos

1 — A incorporação de bens arqueológicos provenientes de trabalhos arqueológicos e de achados fortuitos é efectuada em museus.

2 — A incorporação referida no número anterior é feita preferencialmente em museus da Rede Portuguesa de Museus.

SECÇÃO IV Inventário e documentação

Artigo 15. Dever de inventariar e de documentar

1 — Os bens culturais incorporados são obrigatoriamente objecto de elaboração do correspondente inventário museológico.

2 — O museu deve documentar o direito de propriedade dos bens culturais incorporados.

3 — Em circunstâncias excepcionais, decorrentes da natureza e características do acervo do museu, a incorporação pode não ser acompanhada da imediata elaboração do inventário museológico de cada bem cultural.

4 — Nos casos previstos nos artigos 67, 68 e 71 da presente lei, o inventário museológico será elaborado no prazo máximo de 30 dias após a incorporação.

Artigo 16. Inventário museológico

1 — O inventário museológico é a relação exaustiva dos bens culturais que constituem o acervo próprio de cada museu, independentemente da modalidade de incorporação.

2 — O inventário museológico visa a identificação e individualização de cada bem cultural e integra a respectiva documentação de acordo com as normas técnicas mais adequadas à sua natureza e características.

3 — O inventário museológico estrutura-se de forma a assegurar a compatibilização com o inventário geral do património cultural, do inventário de bens particulares e do inventário de bens públicos, previstos nos artigos 61 a 63 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

Artigo 17.

Elementos do inventário museológico

1 — O inventário museológico compreende necessariamente um número de registo de inventário e uma ficha de inventário museológico.

2 — O número de registo de inventário e a ficha de inventário museológico devem ser tratados informaticamente, podendo, porém, ter outro suporte enquanto o museu não disponha dos meios necessários à respectiva informatização.

Artigo 18.

Número de inventário

1 — A cada bem cultural incorporado no museu é atribuído um número de registo de inventário.

2 — O número de registo de inventário é único e intransmissível.

3 — O número de registo de inventário é constituído por um código de individualização que não pode ser atribuído a qualquer outro bem cultural, mesmo que aquele a que foi inicialmente atribuído tenha sido abatido ao inventário museológico.

4 — O número de registo de inventário é associado de forma permanente ao respectivo bem cultural da forma tecnicamente mais adequada.

Artigo 19.

Ficha de inventário

1 — O museu elabora uma ficha de inventário museológico de cada bem cultural incorporado, acompanhado da respectiva imagem e de acordo com as regras técnicas adequadas à sua natureza.

2 — A ficha de inventário museológico integra necessariamente os seguintes elementos:

- a) Número de inventário;
- b) Nome da instituição;
- c) Denominação ou título;
- d) Autoria, quando aplicável;
- e) Datação;
- f) Material, meio e suporte, quando aplicável;

- g) Dimensões;
- h) Descrição;
- i) Localização;
- j) Historial;
- l) Modalidade de incorporação;
- m) Data de incorporação.

3 — A ficha de inventário pode ser preenchida de forma manual ou informatizada.

4 — O museu dotar-se-á dos equipamentos e das condições necessárias para o preenchimento informatizado das fichas de inventário.

5 — A normalização das fichas de inventário museológico dos diversos tipos de bens culturais será promovida pelo Instituto Português de Museus através da aprovação de normas técnicas e da divulgação de directrizes.

Artigo 20.

Informatização do inventário museológico

1 — O número de registo de inventário e a ficha de inventário museológico utilizam o mesmo código de individualização.

2 — O inventário museológico informatizado articula-se com outros registos que identificam os bens culturais existentes no museu em outros suportes.

3 — O inventário museológico informatizado é obrigatoriamente objecto de cópias de segurança regulares, a conservar no museu e na entidade de que dependa, de forma a garantir a integridade e a inviolabilidade da informação.

4 — A informação contida no inventário museológico é disponibilizada ao Instituto Português de Museus.

5 — A informatização do inventário museológico não dispensa a existência do livro de tombo, numerado sequencialmente e rubricado pelo director do museu.

Artigo 21.

Contratação da informatização do inventário museológico

1 — As pessoas colectivas públicas de que dependam museus podem contratar total ou parcialmente a realização da informatização do inventário museológico, quando o pessoal afecto ao respectivo museu não tenha a preparação adequada ou seja em número insuficiente.

2 — O contrato estabelece as condições de confidencialidade e segurança dos dados a informatizar, bem como sanções contratuais em caso de incumprimento.

Artigo 22. Classificação e inventário

1 — A incorporação e a elaboração do inventário museológico são independentes da classificação do bem móvel como tesouro nacional ou de interesse público, ou da inclusão no inventário dos bens culturais que constituem o acervo de museus públicos ou privados.

2 — A classificação ou o inventário referidos no número anterior constam da ficha de inventário museológico.

Artigo 23. Inventário de bens públicos

1 — O número de registo de inventário e a ficha de inventário museológico constituem o instrumento de descrição, identificação e individualização adequados para a elaboração do inventário dos bens públicos previsto no artigo 63 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

2 — Compete à direcção ou ao órgão administrativo responsável por cada museu da administração central do Estado, da administração regional autónoma, da administração local e de outros organismos e serviços públicos assegurar a disponibilidade dos dados referidos no número anterior ao Instituto Português de Museus.

3 — A periodicidade, a forma e o suporte necessários ao cumprimento da obrigação referida no número anterior são estabelecidos por portaria conjunta dos Ministros das Finanças e da Cultura.

Artigo 24. Inventário de bens particulares

1 — O número de registo de inventário e a ficha de inventário museológico dos bens culturais que integram o acervo dos museus privados aderentes à Rede Portuguesa de Museus constituem o instrumento de descrição, identificação e individualização adequados para a elaboração do inventário de bens de particulares previsto no artigo 62 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

2 — O inventário museológico dos bens referidos no número anterior não modifica a sua propriedade ou posse, designadamente dos bens culturais propriedade da Igreja Católica ou de propriedade do Estado com afectação permanente ao serviço da Igreja Católica, de acordo com o estabelecido na Concordata entre a República Portuguesa e a Santa Sé.

Artigo 25. Documentação

O inventário museológico deve ser complementado por registos subsequentes que possibilitem aprofundar e disponibilizar informação sobre os bens culturais, bem como acompanhar e historiar o respectivo processamento e a actividade do museu.

Artigo 26 Classificação como património arquivístico

1 — Os inventários museológicos e outros registos que identificam bens culturais elaborados pelos museus públicos e privados consideram-se património arquivístico de interesse nacional.

2 — O inventário museológico e outros registos não informatizados produzidos pelo museu, independentemente da respectiva data e suporte material, devem ser conservados nas respectivas instalações, de forma a evitar a sua destruição, perda ou deterioração.

3 — A desclassificação como arquivo de interesse nacional dos inventários e outros registos referidos no n.º 1 do presente artigo reveste a forma de decreto do Governo. 4 — A desclassificação é obrigatoriamente precedida de parecer favorável do Conselho de Museus.

5 — Em caso de extinção de um museu, os inventários e registos referidos nos números anteriores são conservados no Instituto Português de Museus.

SECÇÃO V Conservação

Artigo 27. Dever de conservar

1 — O museu conserva todos os bens culturais nele incorporados.

2 — O museu garante as condições adequadas e pro-move as medidas preventivas necessárias à conservação dos bens culturais nele incorporados.

Artigo 28. Normas de conservação

1 — A conservação dos bens culturais incorporados obedece a normas e procedimentos de conservação preventiva elaborados por cada museu.

2 — As normas referidas no número anterior definem os princípios e as prioridades da conservação preventiva e da avaliação de riscos, bem

como estabelecem os respectivos procedimentos, de acordo com normas técnicas emanadas pelo Instituto Português de Museus e pelo Instituto Português de Conservação e Restauro.

Artigo 29. Condições de conservação

1 — As condições de conservação abrangem todo o acervo de bens culturais, independentemente da sua localização no museu.

2 — As condições referidas no número anterior devem ser monitorizadas com regularidade no tocante aos níveis de iluminação e teor de ultra violetas e de forma contínua no caso da temperatura e humidade relativa ambiente.

3 — A monitorização dos poluentes deve ser assegurada, com a frequência necessária, por instituição ou laboratório devidamente credenciados.

4 — As instalações do museu devem possibilitar o tratamento diferenciado das condições ambientais em relação à conservação dos vários tipos de bens culturais e, quando tal não seja possível, devem ser dotadas com os equipamentos de correcção tecnicamente adequados.

5 — A montagem de climatização centralizada, pre-vista no Decreto-Lei n 118/98, de 7 de Maio, é adaptada às especiais condições de conservação dos bens culturais.

Artigo 30. Conservação e reservas

1 — O museu deve possuir reservas organizadas, de forma a assegurar a gestão das colecções tendo em conta as suas especificidades.

2 — As reservas devem estar instaladas em áreas individualizadas e estruturalmente adequadas, dotadas de equipamento e mobiliário apropriados para garantir a conservação e segurança dos bens culturais.

Artigo 31. Intervenções de conservação e restauro

1 — A conservação e o restauro de bens culturais incorporados ou depositados no museu só podem ser realizados por técnicos de qualificação legalmente reconhecida, quer integrem o pessoal do museu, quer sejam especialmente contratados para o efeito.

2 — No caso de bens culturais classificados ou em vias de classificação, nos termos do artigo 15 da Lei n 107/2001, de 8 de Setembro, o projecto

de conservação ou de restauro carece de autorização prévia do Instituto Português de Museus.

3 — É nulo o contrato celebrado para a conservação ou o restauro de bens culturais incorporados ou depositados em museu que viole os requisitos previstos nos números anteriores.

4 — Quando tiverem sido executados trabalhos de conservação ou restauro que impliquem dano irreparável ou destruição de bens culturais incorporados ou depositados em museu é aplicável o regime da responsabilidade solidária previsto no artigo 109 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

SECÇÃO VI

Segurança

Artigo 32.

Condições de segurança

1 — O museu deve dispor das condições de segurança indispensáveis para garantir a protecção e a integridade dos bens culturais nele incorporados, bem como dos visitantes, do respectivo pessoal e das instalações.

2 — As condições referidas no número anterior consistem designadamente em meios mecânicos, físicos ou electrónicos que garantem a prevenção, a protecção física, a vigilância, a detecção e o alarme.

Artigo 33.

Plano de segurança

Cada museu deve dispor de um plano de segurança periodicamente testado em ordem a garantir a prevenção de perigos e a respectiva neutralização.

Artigo 34.

Restrições à entrada

1 — O museu, atendendo às respectivas características, pode estabelecer restrições à entrada por motivos de segurança.

2 — As restrições limitam-se ao estritamente necessário e podem consistir na obrigação de deixar depositados na área de acolhimento do museu objectos que pela sua natureza possam prejudicar a segurança ou conservação dos bens culturais e das instalações, como equipamento de registo de imagem e malas de grandes dimensões.

Artigo 35.
Guarda de objectos depositados

1 — A responsabilidade civil do museu pela guarda de objectos de valor elevado implica por parte do visitante a respectiva declaração e identificação.

2 — O museu pode recusar a entrada a visitantes que se façam acompanhar por objectos que pelo seu valor ou natureza não possam ser guardados em segurança nas instalações destinadas a esse fim.

Artigo 36.
Vigilância

1 — O museu dispõe de vigilância presencial, que pode ser reforçada através do registo de imagens dos visitantes.

2 — Quando especiais razões de segurança o aconselhem, as instalações ou parte das mesmas são equipadas com detectores de metais ou aparelhos radiográficos para controlo dos visitantes.

3 — Na área de acolhimento dos visitantes, os referidos meios de vigilância são anunciados de forma visível e inequívoca.

4 — As imagens recolhidas só podem ser acedidas, utilizadas, copiadas, transmitidas ou publicitadas por razões de segurança ou de investigação criminal e junto das entidades legalmente competentes.

5 — O museu elimina periodicamente os registos que contenham as imagens referidas no número anterior de acordo com o estabelecido no respectivo regulamento.

Artigo 37.
Cooperação com as forças de segurança

1 — As forças de segurança têm o dever de cooperar com o museu, designadamente através de definição con-junta do plano de segurança e da aprovação dos equipamentos de prevenção e neutralização de perigos.

2 — O museu colabora com as forças de segurança no combate aos crimes contra a propriedade e tráfico ilícito de bens culturais.

3 — O museu observará as recomendações das forças de segurança sobre a defesa da integridade dos bens culturais, instalações e equipamentos, bem como dos procedimentos a seguir pelo respectivo pessoal.

4 — As recomendações referidas no número anterior são obrigatórias para os museus dependentes de pessoas colectivas públicas e para os museus da Rede Portuguesa de Museus.

Artigo 38.

Confidencialidade do plano e das regras de segurança

1 — O plano de segurança e as regras de segurança de cada museu têm natureza confidencial.

2 — A violação do dever de sigilo sobre o plano de segurança ou das regras de segurança constitui infracção disciplinar grave, independentemente da responsabilidade civil ou criminal pelas consequências da sua divulgação não autorizada.

3 — O regime do artigo anterior aplica-se ao pessoal do museus e ao pessoal das empresas privadas de segurança contratadas pelo museu.

4 — Os contratos com empresas privadas de segurança incluirão obrigatoriamente as cláusulas necessárias para garantir a natureza confidencial do plano e das regras de segurança, bem como o dever de sigilo do respectivo pessoal.

SECÇÃO VII

Interpretação e exposição

Artigo 39.

Conhecimento dos bens culturais

1 — A interpretação e a exposição constituem as formas de dar a conhecer os bens culturais incorporados ou depositados no museu de forma a propiciar o seu acesso pelo público.

2 — O museu utiliza, sempre que possível, novas tecnologias de comunicação e informação, designadamente a Internet, na divulgação dos bens culturais e das suas iniciativas.

Artigo 40.

Exposição e divulgação

1 — O museu apresenta os bens culturais que constituem o respectivo acervo através de um plano de exposições que contemple, designadamente, exposições permanentes, temporárias e itinerantes.

2 — O plano de exposições deve ser baseado nas características das colecções e em programas de investigação.

3 — O museu define e executa um plano de edições, em diferentes suportes, adequado à sua vocação e tipologia e desenvolve programas culturais diversificados.

Artigo 41.
Reproduções e actividade comercial

1 — O museu garante a qualidade, a fidelidade e os propósitos científicos e educativos das respectivas publicações e das réplicas de objectos ou de espécimes, bem como da publicidade respectiva.

2 — As réplicas são produzidas e assinaladas como tal para evitar que sejam confundidas com os objectos ou com os espécimes originais.

3 — Sem prejuízo dos direitos de autor, compete ao museu autorizar a reprodução dos bens culturais incorporados nas condições estabelecidas no respectivo regulamento.

SECÇÃO VIII
Educação

Artigo 42.
Educação

1 — O museu desenvolve de forma sistemática programas de mediação cultural e actividades educativas que contribuam para o acesso ao património cultural e às manifestações culturais.

2 — O museu promove a função educativa no respeito pela diversidade cultural tendo em vista a educação permanente, a participação da comunidade, o aumento e a diversificação dos públicos.

3 — Os programas referidos no n.º 1 do presente artigo são articulados com as políticas públicas sectoriais respeitantes à família, juventude, apoio às pessoas com deficiência, turismo e combate à exclusão social.

Artigo 43.
Colaboração com o sistema de ensino

1 — O museu estabelece formas regulares de colaboração e de articulação institucional com o sistema de ensino no quadro das acções de cooperação geral estabelecidas pelos Ministérios da Educação, da Ciência e do Ensino Superior e da Cultura, podendo promover também autonomamente a participação e frequência dos jovens nas suas actividades.

2 — A frequência do público escolar deve ser objecto de cooperação com as escolas em que se definam actividades educativas específicas e se estabeleçam os instrumentos de avaliação da receptividade dos alunos.

CAPÍTULO III

Recursos humanos, financeiros e instalações

SECÇÃO I

Recursos humanos

Artigo 44.

Direcção

1 — O museu deve ter um director, que o representa tecnicamente, sem prejuízo dos poderes da entidade pública ou privada de que o museu dependa.

2 — Compete especialmente ao director do museu dirigir os serviços, assegurar o cumprimento das funções museológicas, propor e coordenar a execução do plano anual de actividades.

Artigo 45.

Pessoal

1 — O museu dispõe de pessoal devidamente habilitado, nos termos de diploma regulador específico.

2 — Os museus com pequena dimensão devem estabelecer acordos com outros museus ou com instituições públicas ou privadas para reforçar o apoio ao exercício das funções museológicas, de acordo com as suas necessidades específicas.

Artigo 46.

Formação profissional

O museu, de acordo com a sua vocação, tipo e dimensão, deve proporcionar, nos termos da legislação aplicável, formação especializada ao respectivo pessoal.

Artigo 47.

Estruturas associativas e voluntariado

1 — O museu estimula a constituição de associações de amigos dos museus, de grupos de interesse especializado, de voluntariado ou de outras formas de colaboração sistemática da comunidade e dos públicos.

2 — O museu, na medida das suas possibilidades, faculta espaços para a instalação de estruturas associativas ou de voluntariado que tenham por fim o contributo para o desempenho das funções do museu.

3 — Às associações sem fim lucrativo dotadas de personalidade jurídica, constituídas nos termos da lei geral, e em cujos estatutos conste especificamente a defesa e valorização do património cultural de um

museu da Rede Portuguesa de Museus, pode ser atribuído o estatuto de pessoa colectiva de utilidade pública.

SECÇÃO II

Recursos financeiros

Artigo 48.

Recursos financeiros e funções museológicas

1 — O museu deve dispor de recursos financeiros especialmente consignados, adequados à sua vocação, tipo e dimensão, suficientes para assegurar a respectiva sustentabilidade e o cumprimento das funções museológicas.

2 — A garantia dos recursos financeiros a que se refere o número anterior, bem como da sua afectação, cabem à entidade da qual o museu depende.

Artigo 49.

Angariação de recursos financeiros

1 — O museu elabora, de acordo com o respectivo programa de actividades, projectos susceptíveis de serem apoiados através do mecenato cultural.

2 — As receitas do museu são parcialmente consignadas às respectivas despesas.

SECÇÃO III

Instalações

Artigo 50.

Funções museológicas e instalações

O museu deve dispor de instalações adequadas ao cumprimento das funções museológicas, designadamente de conservação, de segurança e de exposição, ao acolhimento e circulação dos visitantes, bem como à prestação de trabalho do seu pessoal.

Artigo 51.

Natureza das instalações

1 — As instalações do museu comportam necessariamente espaços de acolhimento, de exposição, de reservas e de serviços técnicos e administrativos.

2 — O museu deve dispor de espaços adequados ao cumprimento das restantes funções museológicas, designadamente biblioteca ou centro de documentação, áreas para actividades educativas e para oficina de conservação.

SECÇÃO IV

Estrutura orgânica

Artigo 52.

Enquadramento orgânico

As entidades públicas e privadas de que dependam museus sem personalidade jurídica própria devem definir claramente o seu enquadramento orgânico e aprovar o respectivo regulamento.

Artigo 53.

Regulamento

O regulamento do museu contempla as seguintes matérias:

- a) Vocação do museu;
- b) Enquadramento orgânico;
- c) Funções museológicas;
- d) Horário e regime de acesso público;
- e) Gestão de recursos humanos e financeiros.

CAPÍTULO IV

Acesso público

Artigo 54.

Regime de acesso

1 — O museu garante o acesso e a visita pública regular.

2 — O horário de abertura deve ser regular, suficiente e compatível com a vocação e a localização do museu, bem como com as necessidades das várias categorias de visitantes.

3 — O horário de abertura é estabelecido no regulamento do museu, de acordo com os critérios referidos no número anterior e deve ser amplamente publicitado.

4 — O horário de abertura é obrigatoriamente afixado no exterior do museu.

Artigo 55.

Custo de ingresso

1 — A gratuidade ou onerosidade do ingresso no museu é estabelecida por este ou pela entidade de que dependa.

2 — O custo de ingresso no museu é fixado anualmente pelo museu ou pela entidade de que dependa.

3 — Devem ser estabelecidos custos de ingresso diferenciados e mais favoráveis em relação, nomeadamente, a jovens, idosos, famílias e estudantes.

4 — Os museus que dependam de pessoas colectivas públicas devem facultar o ingresso gratuito durante tempo a estabelecer pelas respectivas tutelas.

Artigo 56. Registo de visitantes

1 — Devem ser registados os ingressos de visitantes do museu e dos utentes de outros serviços, tais como do centro de documentação, da biblioteca e das reservas.

2 — O sistema de registo dos visitantes e utentes deve proporcionar um conhecimento rigoroso dos públicos do museu.

3 — As estatísticas de visitantes do museu são enviadas ao Instituto Português de Museus e ao Instituto Nacional de Estatística de acordo com os procedimentos e nos suportes fixados por estas entidades.

Artigo 57. Estudos de público e de avaliação

O museu deve realizar periodicamente estudos de público e de avaliação em ordem a melhorar a qualidade do seu funcionamento e atender às necessidades dos visitantes.

Artigo 58. Apoio aos visitantes

O museu deve prestar aos visitantes informações que contribuam para proporcionar a qualidade da visita e o cumprimento da função educativa.

Artigo 59. Apoio a pessoas com deficiência

1 — Os visitantes com necessidades especiais, nomeadamente pessoas com deficiência, têm direito a um apoio específico.

2 — O museu publicita o apoio referido no número anterior e promove condições de igualdade na fruição cultural.

Artigo 60.
Acesso às reservas

1 — O acesso aos bens culturais guardados nas reservas e à documentação que lhe está associada constitui um princípio orientador do funcionamento do museu, especialmente nos casos relacionados com trabalhos de investigação.

2 — O acesso não é permitido, designadamente quando as condições de conservação dos bens culturais não o aconselhem ou por razões de segurança.

3 — Nos casos previstos no número anterior o museu deve, na medida do possível, facilitar o acesso à documentação sobre os bens culturais.

Artigo 61.
Acesso a documentos

O museu pode recusar o acesso aos seguintes documentos:

- a) A avaliação ou o preço de bens culturais;
- b) A identidade dos depositantes de bens culturais;
- c) As condições de depósito;
- d) A localização de bens culturais;
- e) Os contratos de seguro;
- f) Os planos e regras de segurança;
- g) A ficha de inventário museológico ou outros registos quando não seja possível omitir as referências previstas nas alíneas anteriores;
- h) Os dados recolhidos nos termos dos artigos 36 , 56 e 57 da presente lei.

Artigo 62.
Livro de sugestões e reclamações

1 — Cada museu deve dispor de um livro de sugestões e reclamações.

2 — O livro de sugestões e reclamações é anunciado de forma visível na área de acolhimento dos visitantes.

3 — Os visitantes podem livremente inscrever sugestões ou reclamações sobre o funcionamento do museu.

4 — A disponibilização do livro referido no n.º 1 é obrigatória para os museus dependentes de pessoas colectivas públicas e para os museus da Rede Portuguesa de Museus.

5 — O modelo do livro de sugestões e reclamações é aprovado por despacho normativo do Ministro da Cultura.

CAPÍTULO V
Propriedade de bens culturais, direito de preferência e regime de
expropriação

SECÇÃO I
Propriedade de bens culturais

Artigo 63.
Propriedade pública e privada

1 — A classificação ou o inventário de bens culturais incorporados em museus, previstos nos artigos 15 e 19 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, não modifica a respectiva propriedade, posse ou outro direito real.

2 — A garantia prevista no número anterior igualmente aplica-se à adesão à Rede Portuguesa de Museus, bem como ao inventário museológico previsto na presente lei e que constitui instrumento de descrição, identificação e individualização adequado dos bens culturais para efeitos da elaboração do inventário de bens públicos e de bens particulares.

Artigo 64.
Domínio público cultural

Os bens culturais incorporados em museus que sejam pessoas colectivas públicas ou delas dependentes integram o domínio público do Estado, das regiões autónomas ou dos municípios, conforme os casos.

Artigo 65.
Desafecção do domínio público

1 — A desafecção de bens culturais do domínio público incorporados em museus carece de autorização do Ministro da Cultura ouvido o Conselho de Museus, sem prejuízo do cumprimento de outras formalidades exigidas por lei e, nomeadamente, do disposto no artigo 65 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

2 — A desafecção prevista no número anterior depende de autorização conjunta dos Ministros da Defesa Nacional e da Cultura quando abranger bens culturais do domínio público incorporados em museus militares.

SECÇÃO II
Direito de preferência

Artigo 66.
Direito de preferência do Estado

1 — A alienação ou a constituição de outro direito real sobre bem cultural incorporado em museu privado confere ao Estado e às Regiões

Autónomas o direito de preferência, independentemente do bem estar classificado ou em vias de classificação ou inventariado, nos termos dos artigos 15 e 19 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

2 — Aplica-se o artigo 36 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, ao dever de comunicação da alienação ou da constituição de outro direito real por parte do responsável pelo museu ou do órgão dirigente da pessoa colectiva de que dependa, no caso de o museu não dispor de personalidade jurídica.

3 — O incumprimento do dever previsto no número anterior determina a nulidade do acto ou negócio jurídico.

4 — O prazo para o exercício do direito de preferência é de 60 dias.

5 — O direito de preferência por parte do Estado é exercido pelo Instituto Português de Museus.

Artigo 67.

Incorporação em museu da Rede Portuguesa de Museus

O exercício do direito de preferência por parte do Estado ou das Regiões Autónomas determina a incorporação do bem cultural em museu da Rede Portuguesa de Museus, podendo, no caso de bens culturais de interesse militar, ser efectuado o seu depósito em museu dependente do Ministério da Defesa Nacional.

Artigo 68.

Direito de preferência pelo município

1 — No caso de o Estado ou as Regiões Autónomas não exercerem o direito de preferência, o mesmo é deferido ao município em que se encontra o museu, caso em que o bem cultural objecto da preferência é obrigatoriamente incorporado em museu municipal.

2 — O município goza do mesmo prazo do Estado ou das Regiões Autónomas para exercer o direito de preferência, contado a partir do termo do primeiro prazo.

3 — O Estado ou as Regiões Autónomas notificam o museu e o município da decisão que tomarem até ao termo do prazo de que dispõem para preferir.

Artigo 69.

Preferência em venda judicial e leilão

1 — Os museus da Rede Portuguesa de Museus gozam do direito de preferência em caso da venda judicial ou leilão de bens culturais, independentemente da respectiva classificação.

2 — O prazo para o exercício do direito de preferência é de 15 dias e em caso de concorrência no exercício deste direito por museus da Rede Portuguesa de Museus cabe ao Instituto Português de Museus determinar qual o museu preferente.

3 — A preferência só pode ser exercida se o bem cultural objecto da preferência se integrar na política de incorporações do museu definida nos termos do artigo 12 da presente lei.

4 — A preferência exercida em violação do disposto no número anterior ou a não incorporação do bem cultural no museu preferente determina a anulabilidade do acto de preferência.

5 — Ao exercício do direito de preferência previsto no n.º 1 do presente artigo aplica-se o regime do artigo 37 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, com as necessárias adaptações.

SECÇÃO III **Regime de expropriação**

Artigo 70. **Regime de expropriação**

1 — A expropriação de bens culturais móveis nos casos previstos nas alíneas do n.º 1 do artigo 50 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, está sujeita aos seguintes limites:

- a) Só pode ser exercida pelo Estado e pelas Regiões Autónomas; b) Depende de prévia pronúncia por parte do Conselho de Museus;
- c) Os bens móveis só podem ser expropriados se forem incorporados em museus da Rede Portuguesa de Museus.

2 — Fica assegurado o direito à reversão do bem expropriado nos termos previstos na presente lei.

3 — A declaração de utilidade pública da expropriação é da competência do Ministro da Cultura, sob proposta do Instituto Português de Museus, enquanto entidade expropriante.

4 — A declaração referida no número anterior determina o início do procedimento de classificação como tesouro nacional ou móvel de interesse público.

Artigo 71. **Incorporação em museu da Rede Portuguesa de Museus**

O bem cultural expropriado é obrigatoriamente incorporado em museu da Rede Portuguesa de Museus.

Artigo 72.
Procedimento de expropriação

1 — À expropriação aplica-se o regime previsto no artigo 91 do Código das Expropriações, aprovado pela Lei n.º 168/99, de 18 de Setembro.

2 — O Conselho de Museus emite parecer prévio à declaração da utilidade pública.

Artigo 73.
Direito de reversão

1 — O expropriado tem o direito de exigir a reversão do bem cultural expropriado quando:

- a) A decisão final do procedimento de classificação não determine a classificação;
- b) O bem cultural classificado não seja incorporado em museu da Rede Portuguesa de Museus;
- c) O bem cultural seja desclassificado.

2 — O direito de reversão cessa quando:

- a) Tenham decorrido 20 anos sobre a data da publicação da declaração de utilidade pública;
- b) Haja renúncia do expropriado.

CAPÍTULO VI
SECÇÃO I

Artigo 74.
Tipos de depósito

O depósito de bens culturais em museus é determinado como medida provisória para a sua segurança e conservação ou por acordo entre o proprietário e o museu.

Artigo 75.
Depósito coercivo

1 — O Ministro da Cultura, sob proposta fundamentada do Instituto Português de Museus, pode ordenar, por despacho, o depósito coercivo de bens culturais integrantes do acervo de museus dependentes de pessoas colectivas públicas ou de museus da Rede Portuguesa de Museus, quando a respectiva conservação ou segurança não estejam garantidas com o fim de prevenir a respectiva destruição, perda ou deterioração.

2 — O despacho referido no número anterior indica o local do depósito e fixa o prazo do mesmo, que poderá ser prorrogado até que as condições de conservação ou segurança sejam consideradas suficientes.

3 — O disposto no presente artigo não prejudica os poderes conferidos pelo artigo 58 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro.

Artigo 76.
Depósito voluntário

O depósito de bens culturais móveis classificados como tesouro nacional ou móvel de interesse público ou em vias de classificação só pode ser efectuado em museus da Rede Portuguesa de Museus.

Artigo 77.
Registo do depósito

O museu deve dispor de registo actualizado de todos os bens culturais depositados, atribuindo-lhes um número individualizado e a que corresponderá uma ficha de inventário.

Artigo 78.
Certificado de depósito

O museu, independentemente do tipo de depósito, passa um certificado comprovativo em que identifica o bem cultural e descreve as condições de depósito.

Artigo 79.
Restrição ao depósito

O museu só deve aceitar o depósito voluntário de bens culturais de natureza semelhante ou afim aos que constituem o respectivo acervo.

Artigo 80
Remuneração do depósito

1 — Em caso de depósito voluntário, o depositante pode ser remunerado excepcionalmente, quando o bem cultural seja classificado ou esteja em vias de classificação, possa ser exposto e seja de relevante importância para o museu.

2 — A remuneração pode consistir na obrigação de conservar ou restaurar o bem cultural

Artigo 81.
Seguro

O museu deve celebrar contrato de seguro dos bens culturais depositados quando tal for aconselhável por razões de segurança ou constitua

condição do depósito, cujo objecto e clausulado serão acordados entre as partes.

SECÇÃO II **Cedência**

Artigo 82. **Cedência temporária**

1 — A cedência temporária de bens culturais incorporados em museus no território nacional só pode ser efectuada quando estejam garantidas as condições de segurança e de conservação.

2 — Carece de autorização do Instituto Português de Museus a cedência temporária de bens culturais classificados ou em vias de classificação como tesouro nacional ou móvel de interesse público.

3 — À cedência temporária que implique a saída do território nacional de bens culturais aplica-se o disposto nos artigos 64 a 67 da Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro, bem como as disposições regulamentares respectivas.

Artigo 83. **Documentação da cedência**

1 — A cedência de bem cultural para exposições temporárias ou itinerantes não determina a passagem do certificado de depósito previsto no artigo 78 da presente lei.

2 — O museu deve documentar a cedência e assegurar as condições de integridade do bem cultural e da sua devolução.

Artigo 84. **Seguro**

1 — Os bens culturais cedidos por museu ou por pessoas singulares ou colectivas a museus devem ser objecto de contrato de seguro, cujo objecto e clausulado serão acordados entre as partes.

2 — No caso de a cedência temporária se efectuar entre museus dependentes de pessoas colectivas públicas no território nacional, o seguro apenas pode ser dispensado em casos excepcionais e devidamente fundamentados.

CAPÍTULO VII **Criação e fusão de museus**

SECÇÃO I **Disposições gerais**

Artigo 85. **Documento fundador**

A iniciativa da criação e fusão de museus deve ser efectuada através de documento em que a entidade proponente manifesta formalmente a intenção de criar ou fundir o museu, define o respectivo estatuto jurídico e compromete-se a executar o programa museológico, bem como a disponibilizar os recursos humanos e financeiros que assegurarão a respectiva sustentabilidade.

Artigo 86. **Programa museológico**

1 — O programa museológico fundamenta a criação ou a fusão de museus.

2 — O programa museológico integra os seguintes elementos:

- a) A denominação prevista para o museu;
- b) A definição dos objectivos;
- c) A identificação e a caracterização dos bens culturais existentes ou a incorporar em função da sua incidência disciplinar e temática;
- d) A formulação das estratégias funcionais, designadamente nos domínios do estudo e investigação, incorporação, documentação, conservação, exposição e educação;
- e) A identificação dos públicos;
- f) A indicação das instalações e a afectação a áreas funcionais;
- g) As condições de conservação e segurança;
- h) Os recursos financeiros;
- i) A previsão do pessoal e perfis profissionais correspondentes.

3 — O projecto de arquitectura deve ser elaborado de harmonia com o programa museológico, tendo em conta a boa execução do mesmo.

SECÇÃO II **Procedimento de autorização**

Artigo 87. **Autorização**

1 — A criação ou fusão de museus está sujeita a autorização do Ministro da Cultura.

2 — Na instrução do procedimento é obrigatória a emissão de parecer do Conselho de Museus.

Artigo 88.
Informação e instrução do procedimento

O Instituto Português de Museus presta a colaboração prévia solicitada pela entidade proponente da criação ou fusão de museus, nomeadamente através de orientações técnicas e da disponibilização de documentação, competindo-lhe a posterior instrução do procedimento.

Artigo 89.
Pedido de autorização

1 — O pedido de autorização consta de requerimento instruído de acordo com os requisitos a seguir indicados e é dirigido ao Instituto Português de Museus.

2 — O requerimento deve ser apresentado, sempre que possível, em suporte informático.

Artigo 90.
Requisitos do pedido

O requerente instrui o pedido com o documento fundador referido no artigo 85 , com todos os elementos previstos no n.º 2 do artigo 86 e junta as informações complementares que considere pertinentes.

Artigo 91.
Apreciação do pedido

1 — O Instituto Português de Museus, no prazo de 30 dias a contar da apresentação do requerimento referido no artigo anterior, notifica o requerente do início da instrução do procedimento ou da rejeição liminar do pedido quando for manifesta a sua improcedência por falta da entrega ou insuficiência dos elementos exigidos.

2 — Caso não sejam oficiosamente supríveis as deficiências ou omissões, o requerente é notificado para corrigir ou completar o pedido, ficando suspenso o procedimento.

3 — O prazo para suprir as deficiências ou omissões é fixado até ao limite máximo de 60 dias.

Artigo 92.
Diligências instrutórias

1 — O Instituto Português de Museus solicita, sempre que necessário, a colaboração do requerente através da prestação de informações, apresentação de documentos e outros meios de prova considerados

indispensáveis e requer a colaboração de outros serviços da Administração Pública para verificar a consistência e viabilidade do programa museológico.

2 — O prazo de instrução do procedimento pelo Instituto Português de Museus é de seis meses, podendo ser prorrogado por decisão do Ministro da Cultura.

3 — O Conselho de Museus emite parecer nos 60 dias seguintes ao envio do procedimento por parte do Instituto Português de Museus.

Artigo 93. Audiência prévia e decisão

1 — A audiência prévia do requerente é escrita e por prazo não inferior a 20 dias.

2 — A decisão do Ministro da Cultura, proferida sobre o relatório final do procedimento elaborado pelo Instituto Português de Museus, pode ser condicionada ao cumprimento por parte do requerente de obrigações específicas em função da vocação, tipo e dimensão do museu, bem como da obtenção das licenças ou autorizações administrativas requeridas para a realização de operações urbanísticas.

3 — A decisão é publicada no Diário da República, notificada ao requerente e ao município em que se situe o museu.

Artigo 94. Denominação de museus

1 — A denominação de museu nacional compete ao Ministro da Cultura, ouvido obrigatoriamente o Conselho de Museus.

2 — A denominação de museu nacional só pode ser utilizada por museus a quem tenha sido atribuída nos termos do número anterior.

3 — A denominação de museu municipal só pode ser utilizada por museu municipal ou por museus a quem o município autorize a utilização desta denominação.

SECÇÃO III Parcerias

Artigo 95. Promoção de parcerias

O Estado, as Regiões Autónomas e os municípios promovem a constituição de parcerias entre entidades públicas e privadas para a criação e qualificação de museus tendo em vista o enriquecimento do património cultural.

Artigo 96. Limites

A constituição de parcerias por qualquer pessoa colectiva pública não pode envolver a desafecção de bens culturais do domínio público ou a sua cedência permanente, sem a autorização prevista no artigo 65 da presente lei.

Artigo 97. Regime jurídico

1 — Quando a constituição da parceria dependa da afectação de um conjunto de bens culturais determinado a incorporar no museu ou de instalações específicas é dispensado o concurso público.

2 — Ao lançamento, avaliação, fiscalização e acompanhamento da parceria é aplicável o Decreto-Lei n.º 86/2003, de 26 de Abril, com as necessárias adaptações.

Artigo 98. Instrumentos contratuais

Os instrumentos contratuais para o estabelecimento de parcerias poderão consistir em contratos mistos ou união de contratos e prever o recurso ao financiamento privado.

Artigo 99. Gestão de museus

1 — A criação de novos museus em regime de parceria pode prever a gestão privada de bens culturais do domínio público.

2 — A gestão privada referida no número anterior é objecto de contrato administrativo que fixa obrigatoriamente a observância das funções museológicas e demais requisitos previstos na presente lei.

Artigo 100. Cedência de instalações

1 — As pessoas colectivas públicas podem celebrar contrato administrativo para a criação de museus com outras pessoas colectivas públicas ou privadas mediante a cedência de instalações.

2 — O contrato referido no número anterior consagra obrigatoriamente a impossibilidade da dispersão dos bens culturais incorporados ou a incorporar no museu.

Artigo 101.
Parecer do Conselho de Museus

A constituição de parcerias previstas na presente secção é objecto de parecer obrigatório do Conselho de Museus.

CAPÍTULO VIII
Rede Portuguesa de Museus

SECÇÃO I
Objectivos, composição e actividade

Artigo 102.
Conceito de Rede Portuguesa de Museus

A Rede Portuguesa de Museus é um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus.

Artigo 103.
Objectivos da Rede Portuguesa de Museus

A Rede Portuguesa de Museus tem os seguintes objectivos:

- a) A valorização e a qualificação da realidade museológica nacional;
- b) A cooperação institucional e a articulação entre museus;
- c) A descentralização de recursos;
- d) O planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em museus;
- e) A difusão da informação relativa aos museus;
- f) A promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas;
- g) O fomento da articulação entre museus.

Artigo 104.
Composição da Rede Portuguesa de Museus

1 — A Rede Portuguesa de Museus é composta pelos museus existentes no território nacional e credenciados nos termos da presente lei.

2 — Integram de imediato a Rede Portuguesa de Museus os museus dependentes do Ministério da Cultura e os museus que à data da entrada em vigor da presente lei integrem a Rede Portuguesa de Museus.

Artigo 105. Actividade

1 — A Rede Portuguesa de Museus baseia a sua actividade nos museus nacionais, nos museus credenciados e nos núcleos de apoio a museus de acordo com o princípio da subsidiariedade.

2 — A articulação entre museus da Rede Portuguesa de Museus é promovida pelo Instituto Português de Museus.

SECÇÃO II Museus nacionais e núcleos de apoio a museus

Artigo 106. Função dos museus nacionais

No âmbito da Rede Portuguesa de Museus, os museus nacionais desempenham as seguintes missões:

- a) Contribuir para assegurar a concretização do direito à cultura e à fruição cultural;
- b) Gerir sectores fundamentais do património cultural, tendo em conta a manutenção e o reforço da identidade nacional;
- c) Fomentar a investigação de carácter disciplinar e temática correspondente à sua área de actuação;
- d) Apoiar tecnicamente os museus da mesma área disciplinar e temática ou de áreas funcionais afins;
- e) Desempenhar um papel promotor da inovação e do incremento de actividades experimentais;
- f) Formar pessoal especializado.

Artigo 107. Núcleos de apoio a museus

1 — Os núcleos de apoio a museus constituem uma forma de desconcentração da coordenação da actividade dos museus da Rede Portuguesa de Museus no âmbito das funções museológicas.

2 — Os núcleos de apoio a museus serão instalados em museus nacionais e em outros museus da Rede Portuguesa de Museus que se destaquem pela qualidade dos serviços prestados em determinadas áreas disciplinares e temáticas.

3 — A instalação de núcleos de apoio será feita de forma a promover a qualificação dos museus municipais.

4 — Serão constituídos núcleos de apoio a museus em todas as áreas geográficas de actuação das comissões de coordenação regional.

5 — O Conselho de Museus pronuncia-se sobre os critérios que presidem à instalação de núcleos de apoio.

Artigo 108.
Função dos núcleos de apoio a museus

Os núcleos de apoio a museus desempenham as seguintes missões:

- a) Apoiar tecnicamente os museus da área disciplinar e temática ou geográfica que com ele estejam relacionados;
- b) Promover a cooperação e a articulação entre os museus da área disciplinar e temática, nomeadamente de museus municipais, que com ele estejam relacionados;
- c) Contribuir para a vitalidade e o dinamismo cultural dos locais onde os museus estão instalados;
- d) Dar pareceres e elaborar relatórios sobre questões relativas à museologia no contexto da área disciplinar, temática ou geográfica que lhe esteja adstrita;
- e) Colaborar com o Instituto Português de Museus na apreciação das candidaturas à Rede Portuguesa de Museus, na promoção de programas e de actividades e no controlo da respectiva execução.

Artigo 109.
Dever de colaboração

1 — Os museus que integram a Rede Portuguesa de Museus colaboram entre si e articulam os respectivos recursos com vista a melhorar e rendibilizar a prestação de serviços ao público.

2 — A colaboração traduz-se no estabelecimento de contratos, acordos, convénios e protocolos de cooperação entre museus ou com entidades públicas ou privadas que visem, designadamente:

- a) A realização conjunta de programas e projectos de interesse comum;
- b) A utilização simultânea de recursos disponíveis, dentro de uma perspectiva descentralizada de racionalização e optimização desses recursos;
- c) A concessão ou delegação de tarefas destinadas a promover de modo concertado, planificado e expedito as respectivas relações.

CAPÍTULO IX

Credenciação de museus

SECÇÃO I

Disposições gerais

Artigo 110.

Noção

A credenciação do museu consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da sua qualidade técnica.

Artigo 111.

Objectivos da credenciação

A credenciação tem como objectivos promover o acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural através da introdução de padrões de rigor e de qualidade no exercício das funções museológicas dos museus portugueses.

Artigo 112.

Pedido de credenciação

A credenciação pode ser requerida por qualquer museu com personalidade jurídica ou por qualquer pessoa colectiva pública ou privada de que dependa um museu.

Artigo 113.

Requisitos de credenciação

A credenciação de um museu depende do preenchimento dos seguintes requisitos:

- a) Cumprimento das funções museológicas previstas nos artigos 8. a 43. da presente lei;
- b) Existência de recursos humanos, financeiros e instalações contemplados nos artigos 44. a 51. ;
- c) Aprovação do regulamento do museu de acordo com o artigo 53.;
- d) Garantia do acesso público nos termos previstos nos artigos 54. a 62.

Artigo 114.

Formulário de candidatura

A instrução da candidatura obedece a um formulário aprovado por despacho normativo do Ministro da Cultura.

SECÇÃO II

Procedimento de credenciação

Artigo 115.

Instrução do procedimento

- 1 — O pedido de credenciação é dirigido ao Instituto Português de Museus.
- 2 — Na instrução do procedimento é obrigatória a emissão de parecer do Conselho de Museus.
- 3 — O procedimento de credenciação deve ser concluído no prazo de um ano, podendo ser prorrogado por seis meses, por despacho do Ministro da Cultura, quando a complexidade do procedimento o exigir.

Artigo 116.

Diligências instrutórias

- 1 — A instrução do procedimento de credenciação determina a elaboração de um relatório preliminar e de um relatório técnico da responsabilidade do Instituto Português de Museus.
- 2 — O relatório preliminar é notificado ao requerente para se pronunciar e, quando for o caso, para completar o pedido ou suprir deficiências.
- 3 — Após o relatório preliminar efectuam-se as visitas e demais diligências consideradas necessárias e, de seguida, é elaborado o relatório técnico.

Artigo 117.

Relatório técnico

- 1 — O relatório técnico deve pronunciar-se sobre a possibilidade de credenciação ou, no caso de concluir que o requerente não preenche ainda os requisitos de credenciação, propor as medidas correctivas e assinalar o prazo razoável para o respectivo cumprimento, até ao limite máximo de dois anos.
- 2 — Quando haja lugar à aplicação das medidas correctivas previstas no artigo anterior, o requerente pode candidatar-se ou ser objecto de medidas de apoio específicas, nomeadamente de contratos-programa.
- 3 — No caso de o requerente aceitar as recomendações do relatório técnico considera-se em processo de credenciação.
- 4 — O relatório técnico será submetido a parecer do Conselho de Museus quando o requerente não aceitar formalmente cumprir as medidas

correctivas referidas no n.º 1 do presente artigo, seguindo-se os trâmites previstos no artigo 119

Artigo 118.
Parecer do Conselho de Museus

1 — O Conselho de Museus emite parecer sobre o relatório técnico e sobre o cumprimento das medidas correctivas.

2 — Os membros do Conselho de Museus podem realizar audiências com os responsáveis do museu nas respectivas instalações.

Artigo 119.
Formulário de candidatura Audiência prévia e decisão

1 — A audiência prévia incide sobre o relatório técnico elaborado pelo Instituto Português de Museus sobre o parecer do Conselho de Museus que refere, no caso previsto no n.º 2 do artigo anterior, o resultado das audiências realizadas.

2 — Aplica-se à audiência prévia e à decisão o regime previsto no artigo 93 desta lei.

SECÇÃO III
Efeitos da credenciação

Artigo 120.
Efeitos da credenciação

A credenciação de um museu tem os seguintes efeitos:

- a) A passagem de documento comprovativo dessa qualidade;
- b) A utilização de um logótipo;
- c) A divulgação do museu;
- d) O acesso aos demais direitos e o cumprimento dos deveres previstos na presente lei.

Artigo 121.
Documento comprovativo

O museu tem direito a receber um documento comprovativo da respectiva credenciação e a fazer menção da qualidade de Museu da Rede Portuguesa de Museus pelas formas que considere mais convenientes.

Artigo 122.
Logótipo

O museu deve exibir na área de acolhimento um logótipo destinado a informar os visitantes da credenciação.

**Artigo 123.
Modelos**

Os modelos do documento comprovativo e do logótipo são aprovados por despacho normativo do Ministro da Cultura.

**Artigo 124.
Sinalização exterior**

Os museus da Rede Portuguesa de Museus são objecto de sinalização exterior.

**Artigo 125.
Divulgação dos museus credenciados**

O Instituto Português de Museus efectua a divulgação sistematizada, periódica e actualizada dos museus integrados na Rede Portuguesa de Museus com a finalidade de os promover junto do público, de divulgar as suas características e a importância do respectivo património cultural.

**Artigo 126.
Relatório anual sobre os museus da Rede Portuguesa de Museus**

O Instituto Português de Museus publica anualmente um relatório com os resultados da avaliação dos museus da Rede Portuguesa de Museus, que incluirá um conjunto de indicadores que evidenciem o seu desempenho, qualidade e eficiência.

**Artigo 127.
Apoio ao cumprimento do dever omitido**

1 — A credenciação do museu é requisito indispensável para beneficiar de programas criados pelo Instituto Português de Museus e para a concessão de outros apoios financeiros pela administração central do Estado.

2 — Os museus em processo de credenciação podem beneficiar de programas de qualificação específicos.

**SECÇÃO IV
Cancelamento da credenciação**

**Artigo 128.
Cancelamento por iniciativa do museu**

1 — O museu credenciado quando tenha personalidade jurídica ou a pessoa colectiva de que dependa podem solicitar livremente o cancelamento da credenciação.

2 — O Instituto Português de Museus procede ao cancelamento no prazo de 30 dias, notifica o requerente, o município em que se situe o museu e promove a publicação no Diário da República.

3 — O cancelamento da credenciação determina a caducidade dos apoios concedidos, a impossibilidade de gozar do direito de preferência e dos benefícios e incentivos fiscais previstos na presente lei.

Artigo 129.

Cancelamento por iniciativa da administração

É cancelada a credenciação do museu nos seguintes casos:

- a) Incumprimento reiterado das funções museológicas;
- b) Alteração dos recursos humanos e financeiros ou modificação das instalações que se traduzam numa diminuição de qualidade;
- c) Restrição injustificada do acesso e visita pública regular.

Artigo 130.

Medidas correctivas

Nos casos previstos nas alíneas a) e b) do artigo anterior, e quando o incumprimento ou as alterações sejam passíveis de correcção, o museu é notificado para tomar as medidas correctivas necessárias no prazo máximo de seis meses.

Artigo 131.

Decisão de cancelamento

A decisão de cancelamento é devidamente fundamentada, objecto de parecer obrigatório do Conselho de Museus e publicitada nos termos do n.º 3 do artigo 93.º da presente lei.

CAPÍTULO X

Tutela contra-ordenacional

Artigo 132.

Legislação subsidiária

Às infracções previstas no presente capítulo é subsidiariamente aplicável o regime geral das contra-ordenações e coimas.

Artigo 133.

Cumprimento do dever omitido

Sempre que a contra-ordenação resultar da omissão de um dever, a aplicação da sanção e o pagamento da coima não dispensam o infractor do seu cumprimento.

**Artigo 134.
Contra-ordenação grave**

Constitui contra-ordenação punível com coima de E 2500 a E 50000e de E 5000 a E 100 000, conforme seja praticada por pessoa singular ou colectiva:

- a) A violação do disposto no n 4 do artigo 15.;
- b) A violação do disposto no artigo 31.;
- c) A recusa de entrada de visitantes, sem funda mento, prevista no artigo 35.;
- d) A violação do disposto nos n s 3,4 e 5 do artigo 36.;
- e) A violação do disposto no artigo 37.;
- f) A violação do disposto no artigo 38.;
- g) O incumprimento do despacho previsto no n 1 do artigo 75.;
- h) A violação do disposto no n 2 do artigo 82.;
- i) A utilização abusiva de denominação de museu prevista no artigo 94.

**Artigo 135.
Contra-ordenação simples**

Constitui contra-ordenação punível com coima de E 1000 a E 20000 e de E 2000 a E 40 000, conforme seja praticada por pessoa singular ou colectiva:

- a) A violação do disposto no n. 2 do artigo 22.;
- b) O estabelecimento de restrições de entrada des proporcionadas, previstas no artigo 34 ;
- c) A violação do disposto no n. 2 do artigo 41.;
- d) A violação do disposto nos n s 3 e 4 do artigo 54.;
- e) A violação do disposto nos n s 2,4 e 5 do artigo 62 ;
- f) A violação do disposto no n 1 do artigo 82 ;
- g) A violação do disposto no artigo 122

**Artigo 136.
Negligência**

A negligência é punível.

Artigo 137.
Sanções acessórias

1 — Conjuntamente com a coima prevista no tipo legal de contra-ordenação, pode ser aplicada ao infractor uma das seguintes sanções acessórias:

- a) Apreensão dos bens objecto de infracção;
- b) Privação do direito a subsídio ou benefício outorgado por entidade ou serviço público;
- c) Privação do direito de participar em concursos públicos;
- d) Suspensão da credenciação.

2 — A sanção referida na alínea d) do número anterior terá a duração máxima de dois anos, que se contarão a partir da decisão condenatória.

Artigo 138.
Instrução e decisão

1 — A instrução do procedimento por contra-ordenação cabe ao Instituto Português de Museus ou aos serviços competentes dos governos regionais, podendo igualmente ser confiada a organismos com competência de natureza inspectiva sobre a matéria.

2 — A aplicação da coima compete ao director do Instituto Português de Museus ou ao dirigente do serviço do governo regional previsto no número anterior.

3 — O produto da aplicação das coimas previstas no presente artigo constitui receita do Estado e da entidade instrutora nas percentagens de 60% e de 40%, respectivamente, salvo quando cobrados pelos organismos competentes dos governos regionais, caso em que revertem totalmente para a respectiva Região.

4 — Quando a instrução procedimental ficar a cargo de entidade distinta da competente para a aplicação da coima, a percentagem dos 40% referida no número anterior será dividida em partes iguais entre ambas.

CAPÍTULO XII
Disposições finais e transitórias

Artigo 139.
Dados pessoais

Os dados pessoais recolhidos nos termos dos artigos 36 , 56 e 57 estão sujeitos ao regime previsto na Lei n.º 67/98, de 26 de Outubro.

Artigo 140.

Transição dos museus integrados na Rede Portuguesa de Museus

1 — Os museus que actualmente integram a Rede Portuguesa de Museus dispõem de dois anos para se adaptarem ao cumprimento das funções museológicas previstas na presente lei e poderão ser objecto das medidas previstas no n.º 2 do artigo 117.

2 — No termo do prazo previsto no número anterior, o museu pode perder a qualidade de museu da Rede Portuguesa de Museus

3 — À decisão referida no número anterior aplica-se o artigo 131

Artigo 141.

Aplicação às Regiões Autónomas

A aplicação da presente lei às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira faz-se sem prejuízo das competências cometidas aos respectivos órgãos de governo próprio e das adaptações que lhe venham a ser introduzidas por diploma das respectivas assembleias legislativas regionais.

Artigo 142.

Regime de excepção

Aos edifícios onde estão instalados museus credenciados não se aplica o disposto no Decreto-Lei n.º 118/98, de 7 de Maio, tendo em consideração as exigências específicas de conservação dos bens culturais.

Artigo 143.

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor 30 dias após a respectiva publicação.

Aprovada em 8 de Julho de 2004.

O Presidente da Assembleia da República, João Bosco Mota Amaral.

Promulgada em 2 de Agosto de 2004.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

ANEXO 2.

Despacho Normativo n.º 3/2006, de 25 de Janeiro.

Credenciação de museus.

A credenciação de museus é um instrumento fulcral da política museológica nacional, cujos princípios orientadores foram instituídos pela Lei Quadro dos Museus Portugueses, aprovada pela Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto.

Com a credenciação dá-se um significativo passo no sentido da qualificação das entidades museológicas do País. Aprofunda-se e desenvolve-se a experiência piloto de adesão à Rede Portuguesa de Museus, estabelecendo regras claras no relacionamento com a Administração Pública e inscritas num ordenamento legislativo global e coerente.

De acordo com o artigo 110.º da Lei Quadro dos Museus Portugueses, a credenciação consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus, tendo em vista a promoção do acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural, através da observância de padrões de rigor e de qualidade no exercício das funções museológicas. A qualidade nos museus constitui o objectivo axial da respectiva credenciação, aspecto com repercussão, seja na salvaguarda e valorização dos bens culturais neles incorporados seja no aumento e na diversificação dos públicos. Com efeito, o impacto social da credenciação leva que os públicos sejam os principais beneficiários do processo de elevação da qualidade dos museus portugueses que agora se implementa, dada a importância social das instituições museológicas e o seu papel no desenvolvimento integrado, na coesão social, na promoção da cultura e na educação permanente.

As linhas orientadoras da credenciação de museus alicerçam-se no conhecimento e na avaliação da realidade museológica portuguesa e no respeito pela diversidade das instituições museológicas existentes, que contemplam significativas diferenças de vocação, de acervo, de dimensão, de dependência administrativa, de localização geográfica e de programação. Importa sublinhar que a credenciação de museus não visa a uniformização e a normalização destas instituições. Tem, antes, por objectivo reforçar a qualidade da salvaguarda e da fruição do património cultural na sua diversidade e riqueza.

A Rede Portuguesa de Museus representa um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que

visa a descentralização, amediação, a qualificação e a cooperação entre museus.

A Rede Portuguesa de Museus tem por objectivos avalorização e a qualificação da realidade museológica nacional, a descentralização de recursos, o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em museus, a cooperação institucional, o fomento da articulação e a difusão da informação relativa aos museus, a promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas.

A credenciação exige o cumprimento de todas as funções museológicas enunciadas na Lei Quadro, bem como a existência de instalações adequadas, de recursos humanos e financeiros.

Assim, a instrução da candidatura à credenciação obedece a um formulário de candidatura, documento de preenchimento obrigatório, que importa agora aprovar.

Nos termos e para os efeitos previstos no artigo 114.º da Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto, determino o seguinte:

1—É aprovado o formulário de candidatura à credenciação de museus, cujo modelo é o constante do anexo I do presente despacho normativo e do qual faz parte integrante.

2—É aprovada a documentação obrigatória a entregar com o pedido de credenciação constante do anexo II do presente despacho normativo e do qual faz parte integrante.

3—São aprovadas as instruções de preenchimento do formulário de candidatura constantes do anexo III do presente despacho normativo e do qual fazem parte integrante.

4—O presente despacho normativo entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação. Ministério da Cultura, 10 de Janeiro de 2006.— A Ministra da Cultura, *Maria Isabel da Silva Pires de Lima*.

ANEXO I

Formulário de candidatura à credenciação de museus

I—Identificação

1—Designação.

2—Contactos do museu:

Morada, incluindo freguesia, código postal, concelho, distrito e NUT II;

Telefones;

Faxes;

Endereço electrónico;

- Página na Internet;
- Nome do director.
- 3—Contactos da entidade dotada de personalidade jurídica de que o museu depende (nos casos em que o museu não tenha personalidade jurídica):
- Designação da entidade;
- Morada, incluindo freguesia, código postal, concelho, distrito e NUT II;
- Telefone;
- Fax;
- Endereço electrónico;
- Página na Internet;
- Identificação do responsável da entidade.
- 4—Historial.
- 5—Vocação.
- 6—Objectivos.
- 7—Acervo.
- 8—Documento fundador do museu.
- 9—Programa museológico.

II—Cumprimento das funções museológicas

- 10—Estudo e investigação:
 - 10.1—Promoção e desenvolvimento de actividades científicas através do estudo e da investigação dos bens do acervo:
 - 10.1.1—Principais estudos efectuados;
 - 10.1.2—Projectos de investigação em curso;
 - 10.2—Disponibilização de oportunidades de prática profissional.
- 11—Incorporação:
 - 11.1—Política de incorporações.
- 12—Inventário museológico:
 - 12.1—Número de inventário;
 - 12.2—Ficha de inventário;
 - 12.3—Sistema de registo e informatização:
 - 12.3.1—Informatização do inventário;
 - 12.3.2—Cópias de segurança.
- 13—Conservação:
 - 13.1—Normas e procedimentos de conservação preventiva;
 - 13.2—Monitorização das condições de ambiente:
 - 13.2.1—Métodos de monitorização;
 - 13.3—Instalações do museu;
 - 13.4—Reservas.
- 14—Segurança:
 - 14.1—Plano de segurança;
 - 14.2—Características do equipamento de segurança;
 - 14.3—Vigilância.
- 15—Interpretação e exposição:
 - 15.1—Exposições;

15.2—Áudio-visuais e multimédia;

15.3—Divulgação.

16—Educação:

16.1—Colaboração com o ensino;

16.2—Tipos de público.

III—Recursos humanos, financeiros e instalações

17—Recursos humanos:

17.1—Direcção do museu;

17.2—Restante pessoal afecto ao museu;

17.3—Aquisições de serviços externas;

17.4—Formação do pessoal afecto ao museu;

17.5—Estruturas associativas;

17.6—Voluntários.

18—Recursos financeiros:

18.1—Orçamento;

18.2—Mecenato cultural.

19—Instalações:

19.1—Áreas funcionais do museu;

19.2—Propriedade do edifício;

19.3—Acessibilidades;

19.4—Restrições de acesso.

20—Estrutura orgânica e gestão de recursos:

20.1—Plano de actividades do museu;

20.2—Relatório de actividades;

20.3—Enquadramento orgânico.

21—Regulamento.

IV—Acesso público

22—Horário de abertura.

23—Sinalização.

24—Ingresso.

25—Registo de visitantes.

26—Número de visitantes.

27—Estudos de públicos.

28—Acesso às reservas.

V—Reflexão final

VI—Declaração de compromisso

Declaro que todas as informações prestadas nos elementos constantes da presente candidatura à credenciação do Museu . . . correspondem à verdade, não tendo sido omitido nenhum facto relevante para a sua apreciação.

Nome do responsável máximo da entidade de que depende o museu: . . .
(nome e assinatura.) Nome do director do museu: . . . (nome e
assinatura.)

ANEXO II

Documentação obrigatória a anexar ao formulário de candidatura

Documento fundador:

Cópia do documento fundador _

Inventário:

Cópias de três fichas de inventário, incluindo
registo fotográfico _

Normas de conservação preventiva:

Cópia das normas e procedimentos de conservação preventiva adoptadas
pelo museu _

Monitorização das condições de conservação:

Cópia de registo actualizado dos níveis de humidade relativa efectuado
por termohigrógrafo ou *datalogger* _

Última exposição:

Duas fotos da última exposição realizada e respectivo catálogo (quando
existente) _

Relação do pessoal afecto ao museu:

Relação do pessoal afecto ao museu no ano civil da apresentação da
candidatura _

Orçamento:

Cópia do orçamento anual do museu ou do extracto do orçamento da
entidade de que este depende referente ao seu funcionamento e
actividades, em vigor no ano civil da apresentação da candidatura

Instalações:

Cópia das plantas do museu. Devem ser enviadas apenas e
especificamente as plantas dos edifícios do museu, com discriminação e
afecção dos espaços (à escala de 1:100 ou de 1:200)

Plano de actividades:

Cópia do plano anual de actividades em vigor no ano civil da
apresentação da candidatura _ Relatório de actividades: Cópia do
relatório anual de actividades referente ao ano anterior ao da
apresentação da candidatura _

Documento orgânico:

Cópia do documento de enquadramento orgânico do museu

Regulamento do museu:

Cópia do regulamento do museu

ANEXO III

Instruções de preenchimento do formulário

I—Identificação

1—Designação—a designação do museu deve corresponder ao seu nome oficial, tal como é utilizado no regulamento do museu e em outros documentos formais, bem como nos instrumentos de divulgação. Não se pretende a indicação de outros nomes pelos quais o museu possa ser também conhecido.

2—Contactos do museu—preencher todos os campos de acordo com o solicitado.

3—Contactos da entidade dotada de personalidade jurídica de que o museu depende (nos casos em que o museu não tenha personalidade jurídica)—preencher todos os campos de acordo com o solicitado.

4—Historial—descrever sumariamente o processo de criação e de evolução do museu, no qual sejam claros o ano da sua fundação, o modo de incorporação do seu acervo e a sua estruturação como instituição museológica, salientando as principais etapas e personalidades envolvidas, quando for o caso.

5—Vocação—indicar a vocação do museu. A vocação do museu deve reflectir a correspondência entre a instituição candidata à credenciação e o conceito de museu da Lei Quadro dos Museus Portugueses, incluindo a menção às funções museológicas. A vocação do museu deve ser definida de acordo com o acervo existente e tendo em conta as incorporações previstas. Deve exprimir-se pela sua abrangência territorial e pela caracterização do seu campo temático, segundo a sua natureza disciplinar e segundo a sua dependência administrativa.

6—Objectivos—indicar os principais objectivos do museu. Os objectivos devem ser complementares e não idênticos à definição da vocação do museu, bem como conciso e precisos nas suas finalidades. Os objectivos e a sua materialização em plano de actividades (de curto, médio ou longo prazo) devem concretizar, ao longo do tempo, a vocação do museu.

7—Acervo—descrever sumariamente o acervo. Indicar os tipos de bens culturais integrantes do acervo do museu, incluindo as suas áreas disciplinares e a sua proveniência temporal e geográfica.

8—Documento fundador do museu—apresentar cópia do documento fundador do museu em anexo ao formulário de candidatura.

Corresponde ao documento em que a entidade dotada de personalidade jurídica de que depende o museu manifesta formalmente a intenção de criar a instituição museológica e define o respectivo estatuto jurídico.

No caso de se ter verificado, em data posterior à criação do museu, alteração do respectivo nome, da sua tipologia ou de outros aspectos relevantes, deve ser também remetida cópia do documento que formaliza as alterações decorridas.

9—Programa museológico—apresentar cópia do programa museológico em anexo ao formulário de candidatura.

Corresponde ao documento que fundamenta a criação ou a fusão de museus, devendo integrar os elementos constantes do n.º 2 do artigo 86 da Lei Quadro dos Museus Portugueses.

A apresentação deste documento é obrigatória para museus criados após a entrada em vigor da Lei Quadro dos Museus Portugueses.

II—Cumprimento das funções museológicas

10—Estudo e investigação:

10.1—Promoção e desenvolvimento de actividades científicas através do estudo e da investigação dos bens do acervo:

10.1.1—Principais estudos efectuados—indicar os principais estudos promovidos pelo museu nos três anos anteriores à candidatura, respectivas designações, temáticas e identificação dos respectivos autores. Caso os estudos tenham sido objecto de publicação, indicar as respectivas referências bibliográficas completas.

10.1.2—Projectos de investigação em curso—enumerar os principais projectos de investigação promovidos pelo museu que se encontrem em curso à data da apresentação da candidatura, respectivas designações, temáticas e identificação dos autores dos estudos.

No caso da existência de cooperação entre o museu e outras entidades, designadamente de ensino ou de investigação, exemplificar as formas de cooperação em curso;

10.2—Disponibilização de oportunidades de prática profissional—indicar as oportunidades de prática profissional, designadamente estágios, que o museu faculta a estabelecimentos de ensino e a outras entidades.

Referir exemplos dos modelos adoptados, das instituições envolvidas e da sua duração. No caso da sua inexistência, indicar quais as razões.

11—Incorporação:

11.1—Política de incorporações—descrever sumariamente as principais linhas da política de incorporações adoptada pelo museu, em consonância com a sua vocação e a sua dimensão e as estratégias adoptada para o enriquecimento coerente do acervo. Nos casos em que

não seja prosseguida uma política de incorporações, justificar a situação, com base na vocação do museu.

12—Inventário museológico:

12.1—Número de inventário—indicar qual o sistema de numeração adoptado pelo museu para registo do inventário. Indicar a quantidade de bens registados nas fichas de inventário, número que deve corresponder ao último registo inventariado. No caso de o museu não dispor ainda de um único sistema sequencial de numeração e, por razões inerentes ao historial da instituição, possuir mais de um sistema de numeração em coexistência, indicar os modelos de numeração existentes e apresentar a respectiva justificação para esse facto;

12.2—Ficha de inventário—apresentar em anexo ao formulário de candidatura cópias de três fichas de inventário, no caso de o inventário ser manual, ou da impressão de três fichas, no caso de o inventário ser informatizado, incluindo registo fotográfico. As fichas seleccionadas devem corresponder a bens exemplificativos da variedade das colecções do museu e representativos do acervo;

12.3—Sistema de registo e informatização:

12.3.1—Informatização do inventário—no caso de o inventário estar informatizado ou em vias de informatização, indicar as percentagens de digitalização de texto e de imagem do inventário e qual o programa informático utilizado;

12.3.2—Cópias de segurança—indicar a existência de cópias de segurança do inventário museológico informatizado. No caso da inexistência daquelas, justificar as razões e indicar as medidas preconizadas para alterar esta situação.

13—Conservação:

13.1—Normas e procedimentos de conservação preventiva—apresentar cópia das normas e procedimentos de conservação preventiva em anexo ao formulário de candidatura. As normas definem os princípios e as prioridades da conservação preventiva e da avaliação de riscos e estabelecem os respectivos procedimentos. Em caso da sua inexistência, justificar a situação;

13.2—Monitorização das condições de ambiente:

13.2.1 — Métodos de monitorização — informar sobre os métodos utilizados no museu para a monitorização regular dos níveis de iluminação e de humidade relativa ambiente, a periodicidade média das medições e o método usado para a análise dos dados. Apresentar em anexo ao formulário de candidatura cópia de registo actualizado dos

níveis de humidade relativa de um dos espaços de exposição, efectuado com recurso a um termo-higrógrafo, *data logger* ou outro equipamento afim;

13.3—Instalações do museu—informar sobre as medidas adoptadas na adequação dos espaços do museu à conservação dos bens culturais à sua guarda. Mencionar, designadamente, o tratamento diferenciado das condições de conservação dos diversos bens, bem como a utilização de equipamentos de correcção, tais como humidificadores, desumidificadores, filtros UV, tipo de protecção solar existente nas janelas, e outros;

13.4—Reservas—informar sobre as características das reservas do museu, incluindo a existência de áreas individualizadas para os diferentes materiais e tipos de bens culturais. Indicar o tipo de mobiliário e equipamento utilizado nas reservas. Mencionar ainda o tipo de equipamento de monitorização que é utilizado nas reservas.

14—Segurança:

14.1—Plano de segurança—referir a existência do plano de segurança do museu. O plano deve ser elaborado com o objectivo de garantir a prevenção de perigos e a respectiva neutralização. Em caso da sua inexistência, justificar a situação;

14.2 — Características do equipamento de segurança— indicar as características do equipamento de segurança em utilização no museu, designadamente equipamento de detecção e alarme contra incêndio e intrusão;

14.3—Vigilância—referir a existência de vigilância presencial e a existência complementar de um sistema de registo de imagens. Indicar ainda a eventual existência de equipamento especial de vigilância, como detectores de metais ou aparelhos radiográficos para controlo de visitantes.

15—Interpretação e exposição:

15.1—Exposições—indicar a data de concepção e execução da exposição permanente ou de longa duração ou a data da sua última renovação. Descrever sucintamente a última exposição temporária realizada no museu, incluindo referências ao título, à duração, à relação com a vocação do museu, ao programa de actividades complementares e ao número de visitantes. Apresentar um exemplar do catálogo da última exposição realizada, caso exista, bem como fotografias da mesma exposição, em anexo ao formulário de candidatura;

15.2—Áudio-visuais e multimédia—informar sobre a utilização de equipamento e de conteúdos áudio-visuais e multimédia nas exposições

permanentes, temporárias e itinerantes, tais como quiosques multimédia, vídeos, instalações sonoras ou outros. Indicar qual a relação destes produtos com os programas de investigação, com o plano de exposições e com o plano de edições;

15.3—Divulgação—referir as principais edições do museu publicadas nos três anos anteriores à apresentação da candidatura. Indicar também os principais instrumentos de divulgação regularmente utilizados pelo museu, incluindo a menção aos diversos tipos de suporte (papel, electrónico ou outros).

16—Educação:

16.1—Colaboração com o ensino—indicar quais as formas regulares de colaboração do museu com as escolas para efeitos da promoção de actividades educativas.

16.2—Tipos de público—informar sobre os diferentes tipos de público nas actividades educativas habitualmente realizadas pelo museu.

III—Recursos humanos, financeiros e instalações

17—Recursos humanos:

17.1—Direcção do museu—informar sobre as habilitações do director, a sua situação profissional, incluindo a existência e preenchimento de cargo de chefia e a data de início das funções de direcção;

17.2—Pessoal afecto ao museu—apresentar cópia da relação de todo o pessoal afecto ao museu, incluindo o pessoal integrado no quadro e o não integrado no quadro, em anexo ao formulário de candidatura. Indicar o número de pessoas, a categoria profissional de cada uma e o respectivo vínculo ao museu ou à entidade dotada de personalidade jurídica de que este depende. Indicar ainda quais as funções atribuídas a cada funcionário ou a cada grupo de funcionários;

17.3 — Aquisições de serviços externas — caso o museu recorra regularmente a aquisições de serviços externas, indicar quais as áreas a que se destinam esses serviços;

17.4—Formação do pessoal afecto ao museu— informar sobre as oportunidades que o museu disponibiliza ao pessoal a ele afecto para a frequência de acções de formação e de reciclagem, internas e externas, bem como formação académica complementar. Exemplificar as acções de formação frequentadas pelo pessoal do museu no ano civil anterior ao da apresentação da candidatura;

17.5—Estruturas associativas—indicar a existência de associação de amigos ou de outra forma de colaboração sistemática da comunidade e

dos públicos com o museu. Indicar a designação da associação, a existência de estatutos e o tipo de actividades realizadas no seu âmbito;

17.6—Voluntários—no caso de o museu recorrer regularmente ao voluntariado, indicar o número de voluntários que se encontram ao serviço no momento da apresentação da candidatura e as tarefas que lhes estão atribuídas.

18—Recursos financeiros:

18.1—Orçamento—apresentar, em anexo ao formulário de candidatura, cópia do orçamento do museu em vigor ou cópia do extracto do orçamento da entidade dotada de personalidade jurídica de que o museu depende nos itens ou rubricas às quais estão afectas as despesas referentes ao museu;

18.2—Mecenato cultural—indicar os projectos que o museu tem em curso que são objecto de apoio através do mecenato cultural. Indicar a eventual existência de outro tipo de apoios, patrocínios ou subvenções não abrangidos pelo mecenato cultural.

19—Instalações:

19.1—Áreas funcionais do museu—apresentar as plantas do(s) edifício(s) do museu, com discriminação e afectação dos espaços (à escala de 1:100 ou de 1:200), em anexo ao formulário de candidatura. Na discriminação dos espaços referir, designadamente, os espaços de acolhimento, tais como recepção, bengaleiro, casas de banho públicas, loja, cafetaria, restaurante, áreas de descanso, jardim ou esplanada, estacionamento ou outros; os espaços de exposição permanente e os espaços de exposições temporárias de curta e longa duração; os espaços destinados às reservas do museu, bem como os espaços de reservas visitáveis, caso existam; os espaços de serviços técnicos e administrativos, tais como gabinete de direcção, gabinetes de técnicos, gabinetes de administrativos, espaços técnicos de apoio; outros espaços destinados a centro de documentação ou a biblioteca, ao funcionamento das actividades educativas, ao auditório e à oficina de conservação, ou outros. Indicar qual a área total, coberta e descoberta, ocupada pelo(s) edifício(s) do museu;

19.2 — Propriedade do edifício — indicar qual o regime de propriedade do(s) edifício(s) do museu;

19.3—Acessibilidades—indicar o cumprimento das disposições sobre o acesso a deficientes constantes da Lei n.º 9/89, de 2 de Maio, do Decreto-Lei n.º 123/97, de 22 de Maio, e das Resoluções do Conselho de Ministros n.ºs 96/99 e 97/99, de 26 de Agosto, e 110/2003, de 12 de Agosto;

19.4—Restrições de acesso—caso o museu apresente restrições de acesso aos seus espaços públicos, como barreiras arquitectónicas e outros obstáculos, justificar essa situação e indicar o previsível calendário de resolução.

20—Estrutura orgânica e gestão de recursos:

20.1—Plano de actividades do museu—apresentar cópia do plano anual de actividades que se encontra em vigor, em anexo ao formulário de candidatura. O plano anual de actividades do museu deve estar em consonância com a sua vocação e deve fazer menção ao plano expositivo, ao plano editorial e ao plano de actividades educativas;

20.2—Relatório de actividades—apresentar cópia do relatório de actividades referente ao ano civil anterior ao da apresentação da candidatura, em anexo ao formulário;

20.3—Enquadramento orgânico—apresentar cópia do documento orgânico em vigor, em anexo ao formulário de candidatura. As entidades públicas e privadas de que dependam museus sem personalidade jurídica devem definir claramente o seu enquadramento orgânico. Não serão consideradas válidas na candidatura à credenciação declarações de intenção de enquadramento orgânico ainda não formalmente aprovado.

21—Regulamento—apresentar cópia do regulamento do museu, em anexo ao formulário de candidatura. O regulamento do museu deve contemplar os elementos constantes do artigo 53 da Lei Quadro dos Museus Portugueses, estar em vigor à data de apresentação da candidatura e ter aprovação formal da entidade dotada de personalidade jurídica de que o museu depende.

IV—Acesso público

22—Horário de abertura—indicar o horário de abertura do museu ao público, incluindo todas as excepções à regra geral e todos os dias de encerramento. Para além do horário do museu, indicar outras informações contidas na sinalética de identificação exterior do museu. Indicar ainda outros meios de divulgação do horário, nomeadamente em publicações, na Internet, ou outros.

23—Sinalização—indicar qual a sinalização urbana referente ao museu, a respectiva localização e ainda a existência de outra sinalização no exterior do edifício do museu.

24—Ingresso—indicar o regime de ingresso no museu e respectivo custo, incluindo todos os tipos de desconto e de isenções, bem como os períodos de frequência gratuita estabelecidos.

25—Registo de visitantes—indicar qual o método (informático ou manual) que o museu utiliza para registar os visitantes e os utilizadores de serviços, tais como o centro de documentação, as actividades educativas, o auditório e as reservas, ou outros.

26—Número de visitantes—indicar o número total de visitantes e de outros utilizadores do museu verificado nos três anos anteriores ao da apresentação da candidatura. Para além do número total, mencionar também, quando possível, o número de visitantes por cada categoria, como por exemplo o número de visitantes escolares dos diferentes níveis etários, de estrangeiros, de idosos, de investigadores, de visitantes com necessidades especiais, ou outros.

27—Estudos de públicos—indicar os estudos de público e de avaliação que o museu realiza, destinados a melhorar a qualidade do seu funcionamento e a atender às necessidades dos visitantes.

ANEXO 3.

Decreto-Lei n.º 215/2006, de 27 de Outubro.

Lei Orgânica do Ministério da Cultura.

O Programa de Governo consagra a modernização da Administração Pública como um dos instrumentos essenciais da estratégia de desenvolvimento do País. Com esse objectivo, no domínio da reorganização estrutural da Administração, o Governo aprovou, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, abreviadamente designado por PRACE, tendo como objectivo a promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência pela simplificação, racionalização e automatização, que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afectos.

Na sequência da aprovação do PRACE, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de Março, veio definir as orientações, gerais e especiais, para a reestruturação dos ministérios.

As orientações gerais definidas, relativas quer à reorganização dos serviços centrais dos Ministérios para o exercício de funções de apoio à governação, de gestão de recursos, de natureza consultiva e coordenação interministerial e de natureza operacional, quer à reorganização dos serviços desconcentrados de nível regional, sub-regional e local e à descentralização de funções, determinam, desde logo, a introdução de um novo modelo organizacional que tem por base a racionalização de estruturas, o reforço e a homogeneização das funções estratégicas de suporte à governação, a aproximação da Administração Central dos cidadãos e a devolução de poderes para o nível local ou regional.

Nessa esteira, as orientações especiais definidas reflectem não só a prossecução dos objectivos em que assenta o PRACE, como concretizam os objectivos estabelecidos no Programa de Governo para o movimento de modernização administrativa, preconizando a melhoria da qualidade dos serviços públicos, nos termos acima referidos.

A criação do Ministério da Cultura, através do Decreto-Lei n.º 42/96, de 7 de Maio, concretizou uma opção estratégica que colocava a política cultural no centro das políticas de qualificação.

Passados dez anos sobre a sua criação, o balanço a realizar é globalmente positivo, sobressaindo a linha de continuidade quanto ao papel do Ministério da Cultura. O XVII Governo reafirma-o como opção estratégica, indispensável à definição e execução de uma política integrada do património material e imaterial, à consolidação e dinamização das redes de equipamentos culturais, ao apoio às artes e aos artistas em todos os domínios, à valorização da transversalidade da cultura na articulação com outras políticas sectoriais e à internacionalização da cultura portuguesa, quer pelo reforço da cooperação no espaço lusófono, quer pela intensificação do intercâmbio com outros países, nomeadamente através da participação em grandes eventos internacionais.

Importa sublinhar, de resto, o largo consenso internacional quanto à necessidade e importância estratégica das políticas públicas na área da cultura, consagrado na Convenção sobre a Protecção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO, subscrita por Portugal, a qual reconhece expressamente o papel do Estado, como garante da identidade e do desenvolvimento culturais.

É igualmente reconhecido o papel cada vez mais relevante que as actividades culturais assumem no desenvolvimento social e económico, constituindo importantes factores de coesão e inclusão sociais e de geração de riqueza.

Importa sublinhar ainda o papel que a cultura desempenha na sedimentação das identidades colectivas, comunitárias e nacionais, ao mesmo tempo que oferece um espaço privilegiado de diálogo, conhecimento e compreensão mútuos entre diferentes tradições e matizes civilizacionais.

A nova orgânica operada pelo presente decreto-lei, no âmbito PRACE e em harmonia com as normas que regem a organização da administração directa e com a Lei-Quadro dos Institutos Públicos, visa reforçar a operacionalidade dos meios e dos recursos do Ministério da Cultura.

As principais alterações decorrentes desta reestruturação prendem-se com:

A concentração dos órgãos de natureza consultiva no Conselho Nacional de Cultura;

A criação de um organismo que concentra as competências nas áreas do planeamento, estratégica, avaliação e relações internacionais, dispersas entre a actual Secretaria-Geral e o Gabinete de Relações Culturais Internacionais;

A reorganização dos serviços desconcentrados do Ministério da Cultura, concentrando nas Direcções Regionais as competências das diversas direcções e serviços regionais dos organismos do ministério, incluindo a criação da Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo;

O reforço das competências da Inspecção-Geral das Actividades Culturais na componente de auditoria normativa, financeira, de desempenho e técnica;

Uma maior articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros na prossecução da internacionalização da cultura, passando o Instituto Camões a ter tutela conjunta com o Ministério da Cultura no respeitante à acção cultural externa;

A concentração num novo organismo das atribuições de gestão e salvaguarda do património arquitectónico e arqueológico;

A concentração num novo organismo das atribuições de gestão, valorização e conservação do património móvel, assumindo igualmente competências relativamente ao património imaterial;

A redefinição da política de gestão do sistema arquivístico, com a criação da Direcção-Geral de Arquivos e autonomização do Arquivo Nacional da Torre do Tombo, embora na dependência daquela entidade, e integração do Centro Português de Fotografia, na sua componente patrimonial.

Um regime jurídico mais adequado a uma maior maleabilidade da gestão e ao planeamento plurianual da produção dos organismos nacionais de produção artística, já que todos passam a entidades públicas empresariais. Dois deles - o Teatro Nacional de S. Carlos e a Companhia Nacional de Bailado - são transformados, embora sem perda das identidades respectivas enquanto pólos de produção, numa única entidade pública empresarial, a OPART - Organismos de Produção Artística, EPE, tendo em vista uma melhor coordenação dos meios e dos recursos respectivos, ao serviço do desenvolvimento da cultura músico-teatral.

Deste modo, competências ou funções anteriormente sobrepostas ou partilhadas entre diferentes organismos, por vezes sob tutela de outros ministérios, passam a ficar subordinadas a uma única entidade de coordenação. Serviços e recursos outrora dispersos, designadamente ao nível das delegações regionais, são concentrados, reforçando-se assim o papel destas e permitindo simultaneamente a desconcentração de algumas competências actualmente exercidas a nível central. Organismos que operavam em áreas de intersecção ou convergência mútuas são fundidos, com óbvias vantagens operacionais e uma maior racionalização de recursos. Finalmente, as funções de governo e de suporte e as funções de gestão e valorização patrimoniais bem como de dinamização

da criação e difusão das artes, são cometidas respectivamente a organismos distintos, favorecendo a transparência, a eficiência e uma melhor coordenação e complementaridade das diferentes funções e competências.

Assim: Nos termos do n. 2 do artigo 198. da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Missão e atribuições

Artigo 1.

Missão

O Ministério da Cultura, abreviadamente designado por MC, é o departamento governamental que tem por missão a definição e execução de uma política global e coordenada na área da cultura e domínios com ela relacionados, designadamente na salvaguarda e valorização do património cultural, no incentivo à criação artística e à difusão cultural, na qualificação do tecido cultural e na internacionalização da cultura portuguesa.

Artigo 2.

Atribuições

Na prossecução da sua missão, são atribuições do MC:

- a) Salvaguardar e promover o património cultural imóvel, móvel e imaterial, promovendo a sua classificação e inventariação;
- b) Valorizar o património arqueológico e arquitectónico;
- c) Valorizar os espaços museológicos, envolvendo a rede de museus;
- d) Valorizar os testemunhos que, independentemente do suporte, tenham importância etnográfica ou antropológica com significado para a identidade e memória colectivas;
- e) Afirmar uma ética de preservação e de normas e metodologias de conservação e restauro dos bens patrimoniais de relevante interesse histórico, técnico, artístico e etnográfico ou antropológico;
- f) Salvaguardar o património bibliográfico e documental;
- g) Salvaguardar e valorizar o património fonográfico e das imagens em movimento;
- h) Promover a leitura e dinamização da rede de bibliotecas;

- i) Definir uma política integrada de gestão da documentação de arquivo produzida pela Administração Pública e valorizar a missão dos arquivos nacionais como repositório da memória colectiva;
- j) Consolidar os apoios públicos à criação, produção e difusão das artes e à formação de novos públicos;
- l) Qualificar as redes de equipamentos culturais, promovendo a correcção de assimetrias regionais;
- m) Consolidar os organismos nacionais de produção artística, assegurando a sua missão de valorização da herança cultural e dos artistas portugueses;
- n) Valorizar as áreas do cinema e do audiovisual, apoiando a criação artística avançada e inovadora, articulando-a com as medidas de incentivo à sedimentação de uma indústria do cinema e do audiovisual;
- o) Promover as actividades culturais não-profissionais;
- p) Promover a transversalidade da cultura através de parcerias visando uma mais efectiva integração das políticas sectoriais;
- q) Promover a internacionalização da cultura portuguesa.

CAPÍTULO II **Estrutura orgânica**

Artigo 3. **Estrutura geral**

O MC prossegue as suas atribuições através de serviços integrados na administração directa do Estado, de organismos integrados na administração indirecta do Estado, de órgãos consultivos, de entidades integradas no sector empresarial do Estado e de outras estruturas.

Artigo 4. **Administração directa do Estado**

1 - Integram a administração directa do Estado, no âmbito do MC, os seguintes serviços centrais:

- a) O Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais;
- b) A Inspecção-Geral das Actividades Culturais;
- c) A Secretaria-Geral;
- d) A Biblioteca Nacional de Portugal;
- e) A Direcção-Geral das Artes;
- f) A Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas;
- g) A Direcção-Geral de Arquivos.

2 - Integram ainda a administração directa dos Estado, no âmbito do MC, os seguintes serviços periféricos:

- a) A Direcção Regional de Cultura do Norte;
- b) A Direcção Regional de Cultura do Centro;
- c) A Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo;
- d) A Direcção Regional de Cultura do Alentejo;
- e) A Direcção Regional de Cultura do Algarve.

Artigo 5. Administração indirecta do Estado

Prosseguem atribuições do MC, sob superintendência e tutela do respectivo ministro, os seguintes organismos:

- A Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema, I. P.;
- b) O Instituto do Cinema e do Audiovisual, I. P.;
- c) O Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I.P.;
- d) O Instituto dos Museus e da Conservação, I. P.

Artigo 6. Órgão consultivo

O Conselho Nacional de Cultura é o órgão consultivo do Ministério da Cultura.

Artigo 7. Outras estruturas

No âmbito do MC funcionam ainda:

- a) A Academia Internacional de Cultura Portuguesa;
- b) A Academia Nacional de Belas Artes;
- c) A Academia Portuguesa de História.

Artigo 8. Sector empresarial do Estado

Sem prejuízo dos poderes conferidos por lei ao Conselho de Ministros e ao membro do Governo responsável pela área das Finanças, a competência relativa à definição das orientações das entidades do sector empresarial do Estado com atribuições nos domínios da cultura, bem como ao acompanhamento da respectiva execução, é exercida pelo membro do Governo responsável pela área da Cultura.

Artigo 9. Fundações

- 1 - O MC pode ser instituidor em Fundações que prossigam fins culturais.
- 2 - O MC exerce a tutela sobre as Fundações das quais é instituidor, nos termos definidos nos respectivos estatutos.

Artigo 10. Controlador financeiro

No âmbito do MC pode ainda actuar um controlador financeiro, nos termos previstos no Decreto-Lei n. 33/2006, de 17 de Janeiro.

CAPÍTULO III Serviços, organismos, órgãos consultivos e outras estruturas

SECÇÃO I Serviços da administração directa do Estado

Artigo 11. Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais

- 1 - O Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, abreviadamente designado por GPEARI tem por missão garantir o apoio técnico à formulação de políticas, ao planeamento estratégico e operacional e às relações internacionais, assegurar uma adequada articulação com a programação financeira, bem como proceder ao acompanhamento e avaliação global de resultados obtidos.
- 2 - O GPEARI prossegue as seguintes atribuições:
 - a) Prestar apoio técnico em matéria de definição e estruturação das políticas, prioridades e objectivos do ministério e contribuir para a concepção e a execução da respectiva política legislativa;
 - b) Apoiar a definição das principais opções em matéria orçamental, assegurar a articulação entre os instrumentos de planeamento, de previsão orçamental, de reporte e de prestação de contas;
 - c) Assegurar a elaboração do orçamento de investimento do MC;
 - d) Acompanhar e avaliar a execução das políticas e programas do ministério;
 - e) Elaborar, difundir e apoiar a criação de instrumentos de planeamento, de programação financeira e de avaliação das políticas e programas do ministério;
 - f) Garantir a produção de informação adequada, designadamente estatística, no quadro do sistema estatístico nacional, nas áreas de intervenção do ministério;

- g) Apoiar a definição e assegurar as relações internacionais nos sectores de actuação do ministério, coordenando as acções desenvolvidas no âmbito das relações externas no respectivo sector, sem prejuízo das atribuições próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros;
- h) Coordenar os projectos dos serviços e organismos do MC relativos à internacionalização da cultura portuguesa e acompanhar as iniciativas de entidades públicas e privadas nesta matéria, sem prejuízo das atribuições própria do Ministério dos Negócios Estrangeiros;
- i) Propor a adopção ou prestar apoio técnico à adopção de medidas legislativas no domínio do direito de autor, assegurando a representação do MC nas organizações e fora internacionais;
- j) Propor a celebração de contratos-programa ou outros mecanismos de gestão de Fundos Comunitários, participar na definição das condições de acesso, elegibilidade, critérios de selecção e monitorização dos resultados das medidas/acções de programas operacionais, de programas de iniciativa comunitária e outros programas, assegurar a gestão conjunta das referidas medidas ou acções e colaborar na divulgação e dinamização destes mecanismos de financiamento.

3 - O GPEARI é dirigido por um director-geral, coadjuvado por um subdirector-geral.

Artigo 12. Inspeção-Geral das Actividades Culturais

1 - A Inspeção-Geral das Actividades Culturais, abreviadamente designada por IGAC, tem por missão apreciar a legalidade e regularidade dos actos praticados pelos serviços e organismos do MC, ou sujeitos à tutela do respectivo ministro, avaliar a sua gestão e os seus resultados, através do controlo de auditoria técnica, de desempenho e financeira, assegurar a promoção da defesa e protecção da propriedade intelectual, a fiscalização dos recintos e dos espectáculos de natureza artística, a fiscalização do cumprimento dos direitos de autor e direitos conexos, bem como o contencioso relativo à sua missão.

2 - A IGAC prossegue as seguintes atribuições:

- a) Avaliar e controlar o desempenho dos organismos do MC, executando acções de acompanhamento e de auditoria, apresentando recomendações e procedendo à recolha e tratamento de informação relevante para as funções permanentes de acompanhamento e avaliação da execução da política cultural;
- b) Proteger e defender a propriedade intelectual, nomeadamente, através de acções de fiscalização, da superintendência das actividades económicas com ela relacionadas, assegurar o cumprimento da legislação, apresentar propostas de medidas legislativas e coadjuvar as autoridades judiciais relativamente a crimes contra a propriedade intelectual;

- c) Assegurar a inspecção superior e de auditoria e exercer o controlo técnico sobre todos os serviços e organismos do MC e tutelados pelo membro do Governo responsável pela área da Cultura, desenvolvendo a acção disciplinar, assegurando a conformidade legal dos actos da Administração e promovendo a realização de acções de divulgação, de informação;
- d) Assegurar o cumprimento da legislação e a fiscalização dos recintos e dos espectáculos de natureza artística, através de acções de verificação e de inspecção, levantar autos de notícia e adoptar medidas indispensáveis necessárias à investigação;
- e) Promover e assegurar a autenticação e classificação de conteúdos culturais, de entretenimento e de espectáculos de natureza artística, emitir pareceres e apresentar medidas legislativas;
- f) Efectuar inquéritos, sindicâncias e peritagens bem como desenvolver todas as competências que lhe estão cometidas no âmbito contra-ordenacional e por lei, promover a elaboração de códigos de conduta e a recolha e o tratamento de informação com vista à integração das redes nacionais e europeias de intercâmbio de dados e informação no âmbito da defesa da propriedade intelectual e de combate à contrafacção e pirataria.

3 - A IGAC é dirigida por um inspector-geral, coadjuvado por um subinspector-geral.

Artigo 13. Secretaria-Geral

1 - A Secretaria-Geral, abreviadamente designada por SG, tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MC e aos demais órgãos e serviços nele integrados, nos domínios da gestão de recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação e da comunicação e relações públicas, na organização e gestão do Arquivo Central do MC e na gestão de unidades de serviços partilhados no MC.

2 - A Secretaria-Geral prossegue as seguintes atribuições:

- a) Apoiar administrativa, técnica e juridicamente os gabinetes dos membros do Governo que integrados no MC, bem como os órgãos, serviços, comissões e grupos de trabalho que não disponham de meios apropriados, bem como assegurar os serviços de apoio jurídico-contencioso do MC, sem prejuízo das atribuições que, nesta matéria, são cometidas à IGAC e ao IGESPAR, I. P.;
- b) Assegurar as actividades do ministério no âmbito da comunicação e relações públicas;
- c) Assegurar a elaboração do orçamento de funcionamento e acompanhar a execução dos orçamentos de funcionamento e de investimento do MC;

- d) Gerir os contratos de prestação de serviços de suporte, não integrados em entidades públicas prestadoras de serviços partilhados;
- e) Promover a aplicação das medidas de política de organização e de recursos humanos definidas para a Administração Pública, coordenando e apoiando os serviços e organismos do MC na respectiva implementação, bem como emitir pareceres em matéria de organização, recursos humanos e criação ou alteração de quadros de pessoal;
- f) Estudar, programar e coordenar a aplicação de medidas tendentes a promover, de forma permanente e sistemática, a inovação, modernização e a política de qualidade, no âmbito do MC, sem prejuízo das atribuições cometidas por lei a outros serviços, bem como assegurar a articulação com os organismos com atribuições interministeriais nestas áreas;
- g) Assegurar o normal funcionamento do MC nas áreas que não sejam da competência específica de outros serviços;
- h) Assegurar as funções de unidade ministerial de compras;
- i) Promover boas práticas de gestão de documentos nos serviços e organismos do Ministério e proceder à recolha, tratamento, conservação e comunicação dos arquivos que deixem de ser de uso corrente por parte dos organismos produtores;
- j) Assegurar a gestão administrativa e financeira do Fundo de Fomento Cultural.

3 - A SG é dirigida por um secretário-geral, coadjuvado por dois secretários-gerais-adjuntos.

Artigo 14. Biblioteca Nacional de Portugal

1 - A Biblioteca Nacional de Portugal, abreviadamente designada por BNP, tem por missão proceder à recolha, tratamento e conservação do património documental português, em língua portuguesa e sobre Portugal, nos vários tipos de suporte em que este se apresente, bem como assegurar o seu estudo, divulgação e as condições para a sua fruição e garantir a classificação e inventariação do património bibliográfico nacional.

2 - A BNP prossegue as seguintes atribuições:

- a) Receber, processar, conservar e facultar ao acesso público quer a documentação abrangida por depósito legal, quer outra, adquirida a diversos títulos, considerada de interesse para a Língua Portuguesa, a cultura e o conhecimento científico do País, de modo a enriquecer, em todos os campos do saber, o património nacional;
- b) Assegurar as funções de Agência Bibliográfica Nacional, registando e difundindo a bibliografia nacional corrente e retrospectiva, bem como assegurar a gestão do Catálogo Colectivo Nacional consubstanciado na PORBASE - Base Nacional de Dados Bibliográficos;

- c) Funcionar como organismo de normalização sectorial no domínio da informação e documentação no país, mantendo uma actualização e uma relação permanente com as organizações desse âmbito a nível internacional;
- d) Definir estratégias e desenvolver actividades de preservação e conservação dos acervos à sua guarda, incluindo uma activa política de transferência de suportes;
- e) Promover e participar em projectos de cooperação nacionais e internacionais, visando desenvolvimento de novos serviços comuns e partilhados, nomeadamente no âmbito da informação digital;
- f) Exercer, em representação do Estado, o direito de preferência na alienação de bens bibliográficos.

3 - A BNP é dirigida por um director-geral, coadjuvado por um subdirector-geral.

Artigo 15. Direcção-Geral das Artes

1 - A Direcção-Geral das Artes, abreviadamente designada por DGARTES, tem por missão a coordenação e execução das políticas de apoio às artes, dinamizando parcerias institucionais e promovendo políticas adequadas a garantir a universalidade na sua fruição, bem como a liberdade e a qualificação da criação artística.

2 - A DGARTES prossegue as seguintes atribuições:

- a) Propor e assegurar a execução das medidas de política estruturantes dos sectores das artes do espectáculo e das artes visuais;
- b) Assegurar a diversificação e descentralização da criação e da difusão das artes, promovendo a igualdade de acesso às produções artísticas de forma a ultrapassar as assimetrias regionais e os desequilíbrios sociais e culturais;
- c) Fomentar a criação, a produção e a difusão das artes mediante a definição de sistemas e modalidades de incentivo, a regulamentação de programas e critérios de apoio e fixação de contrapartidas exigíveis, assegurando a adopção de metodologias de fiscalização e avaliação de resultados;
- d) Promover a dignificação e valorização profissionais dos criadores, produtores e outros agentes culturais, projectando as artes contemporâneas portuguesas nos circuitos internacionais;
- e) Promover, em colaboração com outros organismos da administração central e local, acções de articulação entre a promoção das artes e outras políticas sectoriais, contribuindo para a melhoria e dinamização dos equipamentos culturais;

f) Assegurar o registo, organização e divulgação documentais da criação contemporânea, criando ou integrando redes de informação nacionais e internacionais acessíveis aos profissionais e ao público em geral.

3 - A DGARTES é dirigida por um director-geral, coadjuvado por um subdirector-geral.

Artigo 16.

Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas

1 - A Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, abreviadamente designada por DGLB, tem por missão assegurar a coordenação e execução de uma política integrada do livro não escolar, das bibliotecas e da leitura.

2 - A DGLB prossegue as seguintes atribuições:

a) Assegurar o desenvolvimento de uma política do livro não escolar, da leitura e das bibliotecas;

b) Promover a leitura, em articulação com os sectores público e privado;

c) Elaborar e implantar programas e projectos que contribuam para a consolidação de uma economia sustentada do sector do livro;

d) Estimular a pesquisa e a elaboração de estudos, em particular sobre o mercado do livro e sobre os hábitos de leitura, em articulação com o GPEARI;

e) Conceber um quadro normativo para o sector do livro;

f) Planear e executar a difusão dos autores portugueses no estrangeiro e intensificar a exportação do livro português para os países de língua portuguesa, sem prejuízo das atribuições própria do Ministério dos Negócios Estrangeiros;

g) Acompanhar a evolução da sociedade de informação e do conhecimento, promovendo, no sector do livro e das bibliotecas, a utilização das tecnologias de informação e comunicação; h) Promover e assegurar a execução de uma política nacional para as bibliotecas públicas, em conformidade com as orientações dos organismos internacionais do sector, subordinada à decisão da tutela e em diálogo com as autarquias, às quais compete a tutela e gestão desses equipamentos;

i) Promover a qualidade dos serviços das bibliotecas e, em articulação com o GPEARI, proceder à sua avaliação.

3 - A DGLB é dirigida por um director-geral, coadjuvado por um subdirector-geral.

Artigo 17.

Direcção-Geral de Arquivos

1 - A Direcção-Geral de Arquivos, abreviadamente designada por DGARQ, é a entidade coordenadora do sistema nacional de arquivos,

independentemente da forma e suporte de registo e tem por missão estruturar, promover e acompanhar de forma dinâmica e sistemática a intervenção do Estado no âmbito da política arquivística, administrar as medidas adequadas à concretização da política e do regime de protecção e valorização do património cultural, promover a salvaguarda, valorização, divulgação, acesso e fruição do património arquivístico e garantir os direitos do Estado e dos cidadãos nele consubstanciados, a sua utilização como recurso da actividade administrativa e fundamento da memória colectiva e individual.

2 - A DGARQ prossegue as seguintes atribuições:

- a) Assegurar a execução da política arquivística nacional e o cumprimento das obrigações do Estado no domínio do património arquivístico e da gestão de arquivos, em qualquer forma ou suporte e em todo o território nacional;
- b) Superintender técnica e normativamente e realizar acções de auditoria em todos os arquivos do Estado, autarquias locais e empresas públicas, bem como em todos os conjuntos documentais que, nos termos da lei, venham a integrar o património arquivístico protegido;
- c) Promover o desenvolvimento e a qualificação da rede nacional de arquivos, dinamizar a comunicação entre as entidades envolvidas e facilitar o acesso integrado à informação;
- d) Assegurar a aplicação das disposições integrantes da lei de bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural e demais legislação regulamentar, nomeadamente no que respeita ao «Património Arquivístico» e ao «Património Fotográfico»;
- e) Salvaguardar e valorizar o património à guarda dos serviços de arquivo dependentes, garantindo os direitos do Estado e dos cidadãos nele consubstanciados;
- f) Assegurar, em articulação com as entidades competentes, a cooperação internacional no domínio arquivístico.

3 - A DGARQ é dirigida por um director-geral, coadjuvado por dois subdirectores-gerais.

Artigo 18. Direcções regionais de Cultura

1 - As direcções regionais de Cultura são serviços periféricos do MC que têm por missão, na sua área de actuação geográfica e em articulação com os organismos centrais do MC, a criação de condições de acesso aos bens culturais, o acompanhamento das actividades e a fiscalização das estruturas de produção artística financiadas pelo MC, o acompanhamento das acções relativas à salvaguarda, valorização e divulgação do património arquitectónico e arqueológico, e ainda o apoio a museus.

2 - As direcções regionais de Cultura prosseguem, no âmbito das circunscrições territoriais respectivas, as seguintes atribuições:

- a) Assegurar o acompanhamento das actividades e a fiscalização das estruturas apoiadas pelo MC;
- b) Apoiar iniciativas culturais locais ou regionais que, pela sua natureza, correspondam a necessidades ou aptidões específicas da região e não integrem programas de âmbito nacional;
- c) Apoiar agentes, estruturas, projectos e acções de carácter não profissional nos domínios artísticos e da cultura tradicional;
- d) Propor ao IGESPAR, I. P., o plano regional de intervenções prioritárias em matéria de estudo e salvaguarda do património arquitectónico e arqueológico bem como os programas e projectos anuais e plurianuais da sua conservação, restauro e valorização, assegurando a respectiva promoção e execução;
- e) Gerir os monumentos e sítios que lhe forem afectos e assegurar as condições para a sua fruição pelo público;
- f) Submeter à aprovação do IGESPAR, I. P., os processos de licenciamento em imóveis e sítios classificados, ou em vias de classificação, bem como nas respectivas zonas de protecção;
- g) Dar apoio técnico, em articulação com o IMC, I. P., a museus integrados na Rede Portuguesa de Museus e a outros localizados na área de actuação geográfica da direcção regional;
- h) Apoiar a inventariação de manifestações culturais tradicionais imateriais, individuais e colectivas, nomeadamente através do seu registo videográfico, fonográfico e fotográfico.

3 - São delegadas nas direcções regionais de Cultura as competências instrutórias que visem garantir a prossecução das atribuições do IGESPAR, I. P., previstas na alínea e) do n. 2 do artigo 21.

4 - As direcções regionais de Cultura são dirigidas por um director regional, cargo de direcção superior de primeiro grau.

SECÇÃO II

Organismos da administração indirecta do Estado

Artigo 19.

Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema, I. P.

1 - A Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema, I. P., abreviadamente designado por CP-MC, I. P., tem por missão recolher, proteger, preservar e divulgar o património relacionado com as imagens em movimento, promovendo o conhecimento da história do cinema e o desenvolvimento da cultura cinematográfica e audiovisual.

2 - São atribuições da CP-MC, I. P.:

- a) Coleccionar, preservar, restaurar e catalogar as obras cinematográficas e quaisquer outras imagens em movimento de produção portuguesa ou equiparada, independentemente da forma de aquisição, bem como a documentação e quaisquer outros materiais, seja qual for a sua natureza, a elas associados, no interesse da salvaguarda do património artístico e histórico português;
- b) Coleccionar, preservar, restaurar e catalogar as obras cinematográficas e outras imagens em movimento de produção internacional, bem como a documentação e quaisquer outros materiais, seja qual for a sua natureza, a elas associados, seleccionadas segundo a sua importância como obras de arte, documentos históricos ou de interesse científico, técnico ou didáctico;
- c) Promover a exibição regular de obras da sua colecção ou de outras com as mesmas características que lhe sejam temporariamente cedidas por terceiros;
- d) Promover a componente museográfica do património fílmico e audiovisual;
- e) Estabelecer protocolos de colaboração e apoio e contratos de prestação de serviços com outras instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, no âmbito da museologia cinematográfica;
- f) Promover a sua filiação em entidades internacionais que se proponham a defesa dos arquivos e museus cinematográficos;
- g) Promover a exposição e o acesso público à sua colecção para fins de divulgação, estudo e investigação, sem prejuízo dos objectivos de preservação do património, dos direitos dos depositantes e da legislação relativa aos direitos de autor e direitos conexos em vigor;
- h) Promover a investigação, a formação, a edição e a publicação de obras relacionadas com a história, estética e técnica cinematográficas;
- i) Incentivar a difusão e promoção não comercial do cinema e do audiovisual, nomeadamente através do apoio às actividades dos cineclubes e aos festivais de cinema e vídeo.

3 - A CP-MC, I. P., é dirigida por um director, coadjuvado por um subdirector, cargos de direcção superior de primeiro e segundo grau, respectivamente.

Artigo 20. Instituto do Cinema e do Audiovisual, I. P.

1 - O Instituto do Cinema e do Audiovisual, I. P., abreviadamente designado por ICA, I. P., tem por missão fomentar e desenvolver as actividades cinematográficas e audiovisuais, contribuindo para a diversidade cultural e a qualidade nestes domínios, para uma circulação nacional e internacional alargada das obras e para a vitalidade das referidas actividades enquanto indústrias culturais.

2 - São atribuições do ICA, I.P.:

- a) Assessorar o MC na definição de políticas públicas para os sectores cinematográfico e audiovisual em conformidade com a sua missão;
- b) Propor programas, medidas e acções com vista a melhorar a eficácia e a eficiência das políticas referidas na alínea anterior e a assegurar a adequação destas às evoluções dos sectores abrangidos;
- c) Assegurar, directamente, em colaboração ou através de outras entidades, a execução das políticas cinematográficas e audiovisuais;
- d) Contribuir para um melhor conhecimento do sector do cinema e audiovisual, recolhendo, tratando e divulgando informação estatística ou outra relevante, por si próprio ou em colaboração com outras entidades vocacionadas para o efeito;
- e) Assegurar a representação nacional nas instituições e órgãos internacionais nos domínios cinematográfico e audiovisual, nomeadamente a nível da União Europeia, do Conselho da Europa, da Cooperação Ibero-Americana e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, bem como de outras plataformas de cooperação ou integração, sem prejuízo das atribuições própria do Ministério dos Negócios Estrangeiros;
- f) Colaborar com as entidades competentes na elaboração de acordos internacionais nos domínios cinematográfico e audiovisual e assegurar as tarefas relativas à aplicação dos acordos existentes, bem como estabelecer e aplicar parcerias e colaborações com instituições congéneres de outros países, sem prejuízo das atribuições própria do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

3 - O ICA, I. P., é dirigido por um director e um subdirector, cargos de direcção superior de primeiro e segundo grau, respectivamente.

Artigo 21.

Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I.P.

1 - O Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I. P., abreviadamente designado por IGESPAR, I. P., tem por missão a gestão, a salvaguarda, a conservação e a valorização dos bens que, pelo seu interesse histórico, artístico, paisagístico, científico, social e técnico, integrem o património cultural arquitectónico e arqueológico classificado do País.

2 - São atribuições do IGESPAR, I. P.:

- a) Propor a classificação e inventariação de bens imóveis de interesse nacional e de interesse público de relevância arquitectónica e arqueológica e, quando for o caso, estabelecer zonas especiais de protecção;
- b) Elaborar, em articulação com as Direcções Regionais do MC, planos, programas e projectos para a execução de obras e intervenções de valorização, recuperação, conservação e restauro em imóveis classificados ou em vias de classificação ou situados nas respectivas

zonas de protecção, bem como proceder à respectiva fiscalização ou acompanhamento técnico;

c) Assegurar, em articulação com as Direcções Regionais do MC, a gestão e valorização do património cultural arquitectónico e arqueológico que lhe esteja afecto e promover, executar e fiscalizar as obras necessárias com esse fim;

d) Promover a inventariação sistemática e actualizada dos bens que integram o património cultural na respectiva área de actuação, bem como assegurar o registo patrimonial de classificação e o registo patrimonial de inventário dos bens culturais objecto de protecção legal;

e) Pronunciar-se, nos termos da lei, sobre planos, projectos, trabalhos e intervenções de iniciativa pública ou privada, a realizar em imóveis classificados ou em vias de classificação, respectivas zonas de protecção e, designadamente, em monumentos, conjuntos e sítios;

f) Dar cumprimento às normas da Lei de Bases da Política e do Regime de Protecção e Valorização do Património Cultural e demais legislação complementar, no âmbito do património cultural arquitectónico e arqueológico.

3 - O IGESPAR, I. P., é dotado apenas de autonomia administrativa.

4 - O IGESPAR, I. P., é dirigido por um director, coadjuvado por dois subdirectores, cargos de direcção superior de primeiro e segundo grau, respectivamente.

Artigo 22.

Instituto dos Museus e da Conservação, I. P.

1 - O Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., abreviadamente designado por IMC, I. P., tem por missão desenvolver e executar a política museológica nacional, designadamente através do estudo, salvaguarda e divulgação de colecções, da valorização e protecção do património móvel e imaterial, da qualificação dos museus portugueses, da gestão das instituições museológicas tuteladas pelo MC, do reforço da Rede Portuguesa de Museus, bem como desenvolver e executar a política de defesa, estudo e valorização do património imaterial e realizar a política de salvaguarda, investigação e conservação dos bens culturais móveis integrados na propriedade do Estado, de outras entidades e de particulares.

2 - São atribuições do IMC, I. P.:

a) Executar a política museológica nacional, promover a qualificação e credenciação dos museus portugueses, reforçar e consolidar a Rede Portuguesa de Museus, assegurar a gestão das instituições museológicas dependentes do MC e coordenar a execução da política de conservação e restauro de bens culturais móveis e integrados;

- b) Assegurar o cumprimento das obrigações do Estado no domínio do inventário, estudo, conservação, restauro, protecção, valorização e divulgação do património cultural móvel e no domínio do estudo, valorização e divulgação do património imaterial;
- c) Propor a classificação e inventariação de bens móveis de interesse nacional e de interesse público, promover a inventariação sistemática e actualizada dos bens que integram o património cultural na respectiva área de actuação, bem como assegurar o

registo patrimonial de classificação e o registo patrimonial de inventário dos bens culturais móveis objecto de protecção legal;

- d) Definir e difundir normas, metodologias e procedimentos nas diversas componentes da prática museológica, da salvaguarda do património imaterial e da conservação e restauro, bem como supervisionar tecnicamente os projectos de conservação e restauro de património móvel e integrado a realizar no âmbito do MC, ou em património móvel classificado;

- e) Assegurar, nos termos da lei, o acompanhamento do comércio de bens culturais, bem como os procedimentos relativos à exportação, importação e circulação de bens culturais móveis e exercer o direito de opção na aquisição de bens culturais móveis;

- f) Gerir os sistemas de informação sobre museus, sobre bens culturais móveis e integrados e sobre intervenções de conservação e restauro, tendo em vista a constituição de um sistema nacional de informação sobre património cultural móvel;

- g) Dar cumprimento às normas da Lei de Bases da Política e do Regime de Protecção e Valorização do Património Cultural e demais legislação complementar, no âmbito do património cultural móvel e imaterial.

3 - O IMC, I. P., é dotado apenas de autonomia administrativa.

4 - O IMC, I. P., é dirigido por um director, coadjuvado por dois subdirectores cargos de direcção superior de primeiro e segundo grau, respectivamente.

SECÇÃO III

Órgãos consultivos

Artigo 23.

Conselho Nacional de Cultura

1 - O Conselho Nacional de Cultura é um órgão de consulta do MC que tem por missão emitir pareceres e recomendações sobre questões relativas à realização dos objectivos de política cultural e propor medidas que julgue necessárias ao seu desenvolvimento, por solicitação do ministro respectivo ou dos serviços e organismos do MC.

2 - A composição e o funcionamento do Conselho Nacional de Cultura são definidos em diploma próprio.

SECÇÃO IV Outras estruturas

Artigo 24. Academias

As competências do membro do Governo responsável pela área da Cultura relativas à Academia Internacional de Cultura Portuguesa, à Academia Nacional de Belas Artes e à Academia Portuguesa de História, instituições científicas de utilidade pública, exercem-se nos termos dos respectivos estatutos.

CAPÍTULO IV Disposições transitórias e finais

Artigo 25. Quadro de pessoal dirigente

São aprovados os mapas de dirigentes superiores da administração directa e indirecta do MC, constantes dos anexos I e II ao presente decreto-lei, respectivamente, do qual fazem parte integrante.

Artigo 26. Criação, Extinção, Fusão e Reestruturação de Serviços e Organismos

1 - São criados os seguintes serviços e organismos:

- a) A Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo;
- b) O Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais;
- c) A Direcção-Geral de Arquivos;
- d) O Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I.P.;
- e) O Instituto dos Museus e da Conservação, I. P.;
- f) O Conselho Nacional de Cultura.

2 - É extinta, sem qualquer transferência de atribuições, a Orquestra Nacional do Porto.

3 - São extintos, sendo objecto de fusão, os seguintes serviços e organismos:

- a) O Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo e o Centro Português de Fotografia, sem prejuízo da preservação das respectivas identidades, sendo as suas atribuições integradas na Direcção-Geral de Arquivos, excepto as atribuições relativas ao apoio e à difusão da fotografia, que são integradas na Direcção-Geral das Artes;

- b) O Gabinete do Direito de Autor e o Gabinete de Relações Culturais Internacionais, sendo as suas atribuições integradas no Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais;
- c) O Instituto Português de Arqueologia e o Instituto Português do Património Arquitectónico, sendo as suas atribuições integradas no Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I. P.;
- d) O Instituto Português de Conservação e Restauro, o Instituto Português de Museus e a Estrutura de Missão «Rede Portuguesa de Museus», sendo as suas atribuições integradas no Instituto dos Museus e da Conservação, I. P.;
- e) O Conselho Superior de Bibliotecas, o Conselho Superior de Arquivos, o Conselho Nacional do Direito de Autor e o Conselho de Museus, sendo as suas competências integradas no Conselho Nacional de Cultura.

4 - São objecto de reestruturação os seguintes serviços e organismos:

- a) As Delegações Regionais de Cultura do Norte, do Centro, do Alentejo e do Algarve, que passam a designar-se, respectivamente, Direcções Regionais de Cultura do Norte, do Centro, do Alentejo e do Algarve;
- b) O Instituto das Artes, que passa a integrar a administração directa do Estado com a designação de Direcção-Geral das Artes;
- c) O Instituto Português do Livro e das Bibliotecas que passa a integrar a administração directa do Estado com a designação de Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas;
- d) O Instituto do Cinema, Audiovisual e Multimédia, que passa a denominar-se Instituto do Cinema e Audiovisual, I. P., sendo as suas atribuições na área do multimédia transferidas para a Direcção-Geral das Artes;

5 - São ainda objecto de reestruturação os restantes serviços e organismos referidos nos artigos 4. e 5.

6 - São objecto de transformação:

- a) O Teatro Nacional D. Maria II, S. A., que se transforma em entidade pública empresarial e passa a denominar-se Teatro Nacional D. Maria II, E. P. E.;
- b) O Teatro Nacional de S. João, que se transforma em entidade pública empresarial e passa a denominar-se Teatro Nacional S. João, E. P. E.;
- c) O Teatro Nacional de S. Carlos e a Companhia Nacional de Bailado, que passam a integrar a entidade pública empresarial denominada OPART - Organismo de Produção Artística, E. P. E., conservando as respectivas identidades.

Artigo 27. Referências legais

As referências legais feitas aos serviços e organismos objecto de extinção, fusão e reestruturação referidos no artigo anterior, consideram-

se feitos aos serviços ou organismos que passam a integrar as respectivas atribuições.

Artigo 28.

Gestão de projectos financiados pela União Europeia

Ao IGESPAR, I. P., e ao IMC, I. P., é atribuído, nos termos do n. 4 do artigo 6. da Lei n. 8/90, de 20 de Fevereiro, o regime de autonomia administrativa e financeira enquanto gerirem projectos do PIDDAC co-financiados pelo orçamento da União Europeia.

Artigo 29.

Produção de efeitos

1 - As criações, fusões e reestruturações de serviços e organismos previstas no presente decreto-lei apenas produzem efeitos com a entrada em vigor dos respectivos diplomas orgânicos.

2 - Exceptua-se do disposto no número anterior, a nomeação dos titulares dos cargos de direcção superior e dos órgãos de direcção dos organismos previstos nos mapas anexos ao presente decreto-lei, a qual pode ter lugar após a sua entrada em vigor.

3 - Nos casos de fusões, a nomeação prevista no número anterior depende da prévia cessação de funções, designadamente nos termos do número seguinte, de um número pelo menos igual de dirigentes, assegurando os dirigentes nomeados a direcção dos serviços e organismos objecto de fusão até à entrada em vigor dos novos diplomas orgânicos. 4 - As comissões de serviço dos titulares de cargos de direcção superior de serviços cuja reestruturação ou fusão tenha sido determinada pelo presente decreto-lei podem cessar, independentemente do disposto no n. 1, por despacho fundamentado, quando, por efeito da reestruturação ou fusão, exista necessidade de imprimir nova orientação à gestão dos serviços.

Artigo 30.

Diplomas orgânicos complementares

1 - Os diplomas orgânicos pelos quais se procede à criação, fusão e reestruturação dos serviços e organismos do MC devem ser aprovados no prazo de 90 dias após a entrada em vigor do presente decreto-lei.

2 - Até à entrada em vigor dos diplomas orgânicos a que se refere o número anterior, os serviços e organismos do MC, continuam a reger-se pelas disposições normativas que lhes são aplicáveis.

Artigo 31.
Norma revogatória

É revogado o Decreto-Lei n. 42/96, de 7 de Maio.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 20 de Julho de 2006. - José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa - António Luís Santos Costa - Luís Filipe Marques Amado - Fernando Teixeira dos Santos - Manuel Pedro Cunha da Silva Pereira - Henrique Nuno Pires Severiano Teixeira - Alberto Bernardes Costa - Francisco Carlos da Graça Nunes Correia - Manuel António Gomes de Almeida de Pinho - Jaime de Jesus Lopes Silva - Mário Lino Soares Correia - José António Fonseca Vieira da Silva - António Fernando

Correia de Campos - Maria de Lurdes Reis Rodrigues - José Mariano Rebelo Pires Gago - Maria Isabel da Silva Pires de Lima - Augusto Ernesto Santos Silva.

Promulgado em 19 de Outubro de 2006.

Publique-se. O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 23 de Outubro de 2006.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

ANEXO I

Cargos de direcção superior da administração directa (ver documento original)

ANEXO II

Dirigentes de organismos da administração indirecta (ver documento original) .

ANEXO 4.

Decreto-Lei n.º 97/2007, de 29 de Março.

Criação do Instituto dos Museus e da Conservação.

No quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e dos objectivos do Programa do Governo no tocante à reorganização dos serviços desconcentrados de nível regional e sub-regional, visa-se, designadamente, o equilíbrio na distribuição dos serviços públicos entre os diversos centros urbanos no âmbito da região, a optimização dos recursos físicos e humanos e consequente minimização do impacte na mobilidade regional dos funcionários, bem como a melhoria da qualidade dos serviços públicos com ganhos de eficiência pela simplificação e modernização administrativa. Assim importa agora concretizar o esforço de racionalização estrutural consagrado no Decreto-Lei n.º 215/2006, de 27 de Outubro, que aprova a lei orgânica do Ministério da Cultura, a qual visa reforçar a operacionalidade dos meios e dos recursos do Ministério.

Nestes termos, a criação do Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., (IMC, I. P.) resulta da fusão do Instituto Português de Museus, criado pelo Decreto-Lei n.º 278/91, de 9 de Agosto, com o Instituto Português de Conservação e Restauro, criado pelo Decreto-Lei n.º 342/99, de 25 de Agosto. O presente decreto-lei concretiza e estrutura o Instituto dos Museus e da Conservação (IMC, I. P.).

A junção, num mesmo instituto, de competências na área dos museus e na área da conservação e restauro do património cultural móvel, resulta da necessidade de concentrar serviços mas, ao mesmo tempo, da vontade de dar condições ao IMC, I. P., para que, de forma crescente e progressiva, se vá afirmando cada vez mais como um serviço de referência, normativo e regulador, difusor de boas práticas e novas metodologias, em ambas as áreas. No que diz respeito à conservação e restauro o IMC, I. P., dará o seu contributo para a definição e afirmação de uma ética de preservação activa do património cultural móvel, intervindo directamente sobre bens culturais classificados como de interesse público e nacional, supervisionando tecnicamente na preservação dos bens culturais de especial relevância artística, histórica e/ou técnica, propriedade dos museus e de outras entidades. O IMC, I. P., manterá competências de supervisão sobre a actividade privada nesta área.

No que se refere aos museus, são de sublinhar os importantes passos que têm vindo a ser dados, quer pela administração central, quer por outras entidades - destacando-se as autarquias - na evolução, qualificação e consolidação do panorama museológico nacional. Com efeito, a criação da Rede Portuguesa de Museus (RPM), em 2000, e a aprovação da Lei-quadro dos Museus Portugueses, Lei n. 47/2004, de 19 de Agosto, deram corpo à necessidade sentida pelo Estado de corresponder ao aumento do número de museus portugueses, assegurando instrumentos e legislação de apoio e enquadramento a uma realidade em constante crescimento, cuja importância cultural, social, educativa e económica é cada vez mais sentida.

Como desde o início foi referido, a Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus (RPM), criada no âmbito do Instituto Português de Museus, teve o objectivo instrumental de assegurar, transitoriamente, a capacidade de resposta que a orgânica base daquele Instituto não podia assegurar. Criada a RPM, consolidadas as suas actividades no campo formativo, comunicacional e de apoio técnico e financeiro à qualificação dos museus portugueses, é este o momento oportuno para assegurar a plena inserção no novo Instituto dos Museus e da Conservação, das competências afectas àquela Estrutura de Missão, as quais se encontram agora transversalmente distribuídas pela estrutura orgânica do IMC, I. P., de forma a assegurar a eficiente consolidação e desenvolvimento da Rede Portuguesa de Museus, importante instrumento da política museológica nacional.

Não menos significativa é a transferência da tutela dos Palácios Nacionais, até aqui integrados organicamente no IPPAR como serviços dependentes, para o IMC, I. P., concentrando assim numa única instituição as estruturas museológicas afectas ao Ministério da Cultura.

Importa salientar ainda, a atribuição ao IMC, I. P., de competências na área do património imaterial, com a correspondente criação de uma unidade orgânica, desta forma colmatando a ausência, há muito identificada, de um serviço da administração central que coordenasse a salvaguarda e a divulgação dessa importante parcela do património cultural.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n. 1 do artigo 198. da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1. Natureza jurídica

1 - O Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., abreviadamente designado por IMC, I. P., é um instituto público integrado na

administração indirecta do Estado, dotado apenas de autonomia administrativa e de património próprio.

2 - O IMC, I. P., prossegue atribuições do Ministério da Cultura sob superintendência e tutela do respectivo ministro.

Artigo 2. Jurisdição territorial e sede

1 - O IMC, I. P., é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional, sem prejuízo das competências dos órgãos de governo próprio das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

2 - O IMC, I. P., tem sede em Lisboa e serviços dependentes no território continental.

3 - São serviços dependentes do IMC, I. P., os que constam do anexo ao presente decreto-lei, e do qual faz parte integrante.

Artigo 3. Missão e atribuições

1 - O IMC, I. P., tem por missão desenvolver e executar a política cultural nacional nos domínios dos museus e da conservação e do restauro, bem como do património cultural móvel e do património imaterial, designadamente através do respectivo estudo, preservação, conservação, valorização e divulgação, da qualificação dos museus portugueses, da gestão das instituições museológicas dependentes do Ministério da Cultura, do reforço da Rede Portuguesa de Museus e da definição e difusão de normativos para estes sectores.

2 - O IMC, I. P., é dotado de autonomia científica e técnica na prossecução das atribuições que lhe estão cometidas.

3 - São atribuições do IMC, I. P.:

a) Executar a política museológica nacional, promover a qualificação e credenciação dos museus portugueses, superintender, reforçar e consolidar a Rede Portuguesa de Museus, assegurar a gestão das instituições museo lógicas dependentes do Ministério da Cultura e coordenar a execução da política de salvaguarda, conservação e restauro de bens culturais móveis e integrados;

b) Assegurar o cumprimento das obrigações do Estado no domínio do estudo, preservação, protecção, valorização e divulgação do património cultural móvel e do património imaterial;

c) Propor a inventariação e a classificação de bens culturais móveis de interesse público e de interesse nacional, promover a inventariação

sistemática e actualizada dos bens que integram o património cultural na respectiva área de actuação, bem como assegurar o registo patrimonial de inventário e o registo patrimonial de classificação dos bens culturais móveis objecto de protecção legal;

d) Definir e difundir normas, metodologias e procedimentos nas diversas componentes da prática museológica, da salvaguarda do património imaterial e da conservação e restauro, bem como supervisionar tecnicamente os projectos de conservação e restauro do património móvel e integrado a realizar no âmbito do Ministério da Cultura ou em património móvel classificado ou em vias de classificação;

e) Assegurar, nos termos da lei, os procedimentos relativos à exportação, expedição, importação e circulação de bens culturais móveis e exercer o direito de opção na aquisição de bens culturais móveis;

f) Gerir os sistemas de informação sobre museus, sobre bens culturais móveis e integrados e sobre intervenções de conservação e restauro, tendo em vista a constituição de um sistema nacional de informação sobre património cultural móvel;

g) Dar cumprimento à Lei que estabelece as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural, bem como à Lei-Quadro dos Museus Portugueses e demais legislação complementar, no âmbito do património cultural.

4 - São ainda atribuições do IMC, I. P.:

a) Celebrar protocolos de colaboração e contratos-programa com autarquias locais e outras entidades, tendo em vista a qualificação e a gestão de museus;

b) Assegurar os serviços de fiscalização de bens culturais móveis classificados;

c) Coordenar a comissão de aquisição de obras de arte para o Estado, cuja composição e competências serão definidas em diploma próprio;

d) Coordenar a comissão de acompanhamento do comércio de bens culturais móveis, cujas competências serão definidas em diploma próprio;

e) Promover a constituição de parcerias entre entidades públicas e privadas para a criação e a qualificação de museus;

f) Fiscalizar o cumprimento, por parte dos museus que integram a Rede Portuguesa de Museus, dos requisitos de credenciação;

- g) Aprovar o plano e o relatório de actividades, o regulamento, o plano de segurança, o plano de conservação e o documento orientador da política de incorporações, dos museus dependentes;
- h) Aprovar normas técnicas e divulgar directrizes a respeito do inventário museológico e da conservação e restauro de bens culturais móveis e integrados;
- i) Autorizar e acompanhar a execução de intervenções de conservação e restauro em bens culturais móveis classificados ou em vias de classificação;
- j) Propor, quando necessário, a expropriação de bens culturais móveis, nos termos da Lei-Quadro dos Museus Portugueses;
- l) Assegurar o reconhecimento do acesso, por parte de detentores de bens culturais móveis, aos benefícios decorrentes da classificação;
- m) Articular com os serviços e organismos do Ministério da Cultura as intervenções de conservação e restauro em bens culturais móveis e integrados;
- n) Pronunciar-se sobre a classificação de interesse municipal de bens culturais móveis;
- o) Dar cumprimento às recomendações das organizações internacionais de que Portugal é parte, no âmbito dos museus, do património cultural móvel e imaterial, e da conservação e restauro;
- p) Articular com o IGESPAR, I. P., preferencialmente em museus da Rede Portuguesa de Museus, a constituição de depósitos de espólios arqueológicos;
- q) Orientar e apoiar tecnicamente as Direcções Regionais de Cultura, na execução das suas competências em matéria de museus, bens culturais móveis e imateriais, e conservação e restauro;
- r) Certificar a qualificação de entidades públicas ou privadas, colectivas ou individuais, que exerçam actividades de conservação e restauro do património cultural móvel classificado ou em vias de classificação;
- s) Exercer, acessoriamente, actividades relacionadas com a sua missão e atribuições, nomeadamente a prestação de serviços de consultadoria ou assistência técnica, solicitados ou contratados por entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
- t) Coordenar a aplicação das políticas de mecenato, no âmbito dos museus, do património cultural móvel e imaterial, e da conservação e restauro;

- u) Promover e apoiar, com entidades externas, linhas de cooperação, através de contratos ou protocolos, no âmbito de actuação do IMC, I. P.;
- v) Coordenar, no âmbito do Ministério da Cultura, a actividade de divulgação editorial e de promoção no âmbito dos museus, do património cultural móvel e imaterial, e da conservação e restauro;
- x) Promover a concepção e a comercialização de produtos relacionados com o património cultural móvel e os museus.

5 - Para efeitos do previsto nos números anteriores, considera-se abrangido o património cultural móvel e imaterial que não esteja compreendido na esfera de competências próprias ou tutelares de outros organismos do Ministério da Cultura.

Artigo 4. Órgãos

1 - O IMC, I. P., é dirigido por um director coadjuvado por dois subdirectores, cargos de direcção superior de 1. e 2. grau, respectivamente.

2 - É ainda órgão do IMC, I. P., o fiscal único.

Artigo 5. Director

1 - Sem prejuízo das competências que lhe forem conferidas por lei ou nele delegadas ou subdelegadas, compete ao director do IMC, I. P.:

- a) Definir as linhas de orientação e o plano estratégico para a execução das políticas nacionais nas áreas da museologia e da conservação e restauro;
- b) Determinar a instrução e decidir os procedimentos de contra-ordenação previstos na lei, bem como aplicar as coimas deles decorrentes;
- c) Aceitar doações, heranças e legados, desde que previamente autorizadas pelo membro do Governo responsável pela área da Cultura;
- d) Exercer o direito de preferência sobre bens culturais, nos termos da lei;
- e) Atribuir apoios financeiros e outros incentivos a entidades públicas ou privadas, singulares ou colectivas, nacionais ou estrangeiras, que tenham por fim a valorização dos museus e a conservação, salvaguarda e divulgação do património cultural móvel e imaterial, após deliberação do conselho administrativo;
- f) Celebrar protocolos de colaboração e contratos-programa e contratos de prestação de serviços com outras instituições, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, no âmbito da valorização e gestão dos museus, e do estudo, salvaguarda, conservação e divulgação do património cultural móvel e imaterial;

- g) Aplicar as medidas previstas na lei, adequadas e necessárias à protecção e integridade dos bens culturais móveis, incluindo a proposta de depósito coercivo;
- h) Pronunciar-se sobre a cedência temporária de bens móveis classificados, nos termos previstos na lei;
- i) Assegurar e coordenar a instrução dos procedimentos administrativos de classificação e inventariação;
- j) Dar instruções ou emitir directivas no âmbito dos procedimentos de credenciação de museus sobre os quais o IMC, I. P., se tenha de pronunciar, nos termos da lei;
- l) Promover a articulação dos inventários de bens públicos e privados com o inventário geral do património cultural;
- m) Decidir o depósito de bens culturais, em caso de sério risco de degradação, em museus;
- n) Aprovar os critérios e correspondentes tabelas devidas pela prestação de serviços, venda de produtos ou cedência temporária de espaços por parte do IMC, I. P., após parecer do Conselho Administrativo;
- o) Aprovar a concessão de apoios financeiros ou outros incentivos a entidades públicas ou privadas, singulares ou colectivas, nacionais ou estrangeiras, que tenham por fim a valorização dos museus e a conservação, salvaguarda e valorização do património cultural móvel e imaterial.

2 - As decisões previstas na alínea f) do número anterior carecem de homologação pelo membro do Governo responsável pela área da Cultura.

3 - Os subdirectores-gerais exercem as competências que lhe sejam delegadas ou subdelegadas pelo director-geral, devendo este identificar a quem compete substituí-lo nas suas faltas e impedimentos.

4 - É delegada no director do IMC, I. P., a competência para proceder à aceitação de doações e legados.

Artigo 6. Fiscal único

O fiscal único tem as competências e é nomeado nos termos da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro.

Artigo 7. Organização interna

A organização interna do IMC, I. P., é a prevista nos respectivos estatutos.

Artigo 8. Serviços dependentes

1 - Os serviços dependentes do IMC, I. P., são serviços desconcentrados da administração central, dotados de autonomia administrativa.

2 - Os serviços dependentes prosseguem as funções definidas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

3 - Para efeitos do número anterior, os Palácios Nacionais integrados no IMC, I. P., prosseguem funções idênticas às definidas para os museus na Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

4 - Para além das competências atribuídas por lei aos dirigentes intermédios de 1.º e 2.º grau, e de outras que lhes venham a ser delegadas ou subdelegadas, compete aos directores dos serviços dependentes do IMC, I. P.:

- a) Apresentar ao IMC, I. P., os projectos de orçamento e de plano de actividades anuais e cumprir o plano e orçamento aprovados pelo IMC, I. P.;
- b) Apresentar ao IMC, I. P., o relatório anual de actividades;
- c) Organizar e submeter ao IMC, I. P., a conta de gerência;
- d) Definir objectivos anuais para o pessoal afecto ao serviço e assegurar o respectivo cumprimento e avaliação;
- e) Assinar os pedidos de libertação de créditos (PLC) a apresentar mensalmente à Direcção Geral do Orçamento, autorizar e assinar os respectivos pedidos de autorização de pagamentos;
- f) Autorizar o acesso gratuito ao respectivo museu, em casos excepcionais e devidamente justificados;
- g) Decidir sobre a cedência temporária de espaços, paga ou gratuita, no respectivo museu;
- h) Autorizar a realização de filmagens e tomada de imagens no respectivo museu, quando se trate de iniciativas de divulgação do mesmo, sem objectivos comerciais;
- i) Assinar protocolos e acordos com outras entidades, nacionais ou estrangeiras, - que apenas terão efeito após homologação pelo director do IMC, I. P. - desde que os respectivos custos sejam integralmente suportados pelo orçamento do museu;
- j) Autorizar a realização de estágios no respectivo museu e gerir a colaboração de voluntários.

Artigo 9.

Estatuto do pessoal dirigente

1 - Aos dirigentes do IMC, I. P., é aplicável o regime definido na lei-quadro dos institutos públicos e, subsidiariamente, o estatuto do pessoal dirigente da Administração Pública.

2 - Aos dirigentes dos serviços dependentes do IMC, I. P., é aplicável o estatuto do pessoal dirigente da Administração Pública.

Artigo 10.

Regime de pessoal

Ao pessoal do IMC, IP é aplicável o regime jurídico da função pública.

Artigo 11. Receitas

1 - O IMC, I. P., dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe forem atribuídas no Orçamento do Estado.

2 - O IMC, I. P., dispõe ainda das seguintes receitas próprias:

- a) A comparticipação e subsídios concedidos por organismos comunitários ou internacionais, no âmbito do plano de investimentos, programas e projectos estruturais ou outros;
- b) Os rendimentos provenientes da gestão do seu património, mobiliário e imobiliário, assim como o dos bens do domínio público ou privado do Estado confiados à sua administração;
- c) As receitas arrecadadas pelos serviços dependentes ou emergentes dos bens imóveis que lhe estão afectos, com excepção das previstas no n. 4;
- d) O produto da venda de publicações e outros instrumentos de divulgação, de reproduções de obras de arte ou de criações nelas baseadas;
- e) O produto da actividade, directa ou concessionada, de exploração das lojas, designadamente as situadas nas instalações dos serviços dependentes;
- f) O produto da concessão de espaços ou da realização de actividades com o objectivo de valorizar a fruição social dos museus e do património cultural móvel;
- g) O produto das coimas aplicadas nos processos contra-ordenacionais instruídos no âmbito da actividade fiscalizadora sobre o património cultural móvel;
- h) O produto da alienação ou oneração de bens que lhe pertençam;
- i) O produto das taxas devidas pela emissão de pareceres, certidões, cópias, fotocópias e peças de desenho;
- j) As receitas devidas pela prestação de serviços, designadamente de estudos, pareceres, consultadoria e apoio técnico, ou outras resultantes do exercício da sua actividade;
- l) Os subsídios e comparticipações atribuídas por quaisquer entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, designadamente ao abrigo da lei do mecenato cultural;
- m) O produto da alienação ou cedência de bens e direitos do seu património, nomeadamente do direito de reprodução;
- n) As restituições e as reposições;
- o) As heranças, legados ou doações aceites, desde que previamente autorizadas pelo membro do Governo responsável pela área da Cultura;
- p) As receitas decorrentes de acções de formação promovidas pelo IMC, I. P.;
- q) Quaisquer outras receitas que lhe sejam atribuídas por lei, contrato ou outro título.

3 - As receitas arrecadadas ao abrigo da lei do mecenato são consideradas receitas consignadas.

4 - Constituem receita dos serviços dependentes:

- a) As dotações e transferências do orçamento do Estado;
- b) As decorrentes da cedência temporária dos respectivos espaços para a realização de actividades culturais ou outras previamente autorizadas pelo director do IMC, I. P., de acordo com regulamento de utilização e tabela aprovada pelo Director do IMC, I. P., após parecer do Conselho Administrativo;
- c) Os subsídios e participações que lhes sejam directamente atribuídos por quaisquer entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, incluindo as obtidas ao abrigo da lei do mecenato cultural;
- d) As provenientes das actividades de serviço educativo ou decorrente de acções de formação;
- e) As decorrentes da emissão de quaisquer pareceres ou de serviços prestados no âmbito da sua actividade.

5 - As doações efectuadas ao IMC, I. P., e aos seus serviços dependentes são consideradas donativos de interesse público, beneficiando automaticamente da aplicação do regime jurídico do mecenato.

6 - Os serviços prestados pelo IMC, I. P., são remunerados segundo critérios e tabelas a aprovar por despacho do membro do Governo responsável pela área da Cultura.

Artigo 12. Despesas

Constituem despesas do IMC, I. P., as que resultem de encargos decorrentes da prossecução das respectivas atribuições.

Artigo 13. Património

O património do IMC, I. P., é constituído pela universalidade dos bens, direitos e obrigações de que é titular.

Artigo 14. Afectação de património

1 - Sem prejuízo do disposto no número seguinte, a afectação ou desafectação ao IMC, I. P., da gestão de bens imóveis classificados é feita por portaria dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Cultura.

2 - São, desde já, afectos ao IMC, I. P., os seguintes imóveis:

- a) Palácio Nacional da Ajuda;

- b) Palácio Nacional de Mafra;
- c) Palácio Nacional de Queluz;
- d) Palácio Nacional da Pena;
- e) Palácio Nacional de Sintra;
- f) Paço dos Duques.

Artigo 15.

Imóveis afectos à Presidência da República

1 - Compete conjuntamente à Secretaria-Geral da Presidência da República e ao IMC, I. P., a administração do Pavilhão D. Maria I do Palácio Nacional de Queluz, que constitui a residência oficial dos chefes de Estado estrangeiros em visita oficial, e da Cidadela de Cascais, que constitui a residência de Verão do Presidente da República.

2 - A administração do Palácio de Belém, afecto à Presidência da República e que constitui a Residência oficial do Chefe de Estado, compete exclusivamente à Secretaria-Geral da Presidência da República.

3 - Tendo em vista a realização de cerimónias protocolares no domínio da representação externa do Estado e de cerimónias solenes presididas pelo Chefe do Estado, no uso das suas atribuições constitucionais, o IMC, I. P., assegura a utilização pela Presidência da República dos Palácios Nacionais da Ajuda e de Queluz.

Artigo 16.

Poderes de autoridade

Os dirigentes e o pessoal da IMC, I. P., gozam dos poderes de autoridade do Estado constantes das disposições da lei de bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural e demais legislação regulamentar, nomeadamente no que respeita a património móvel e integrado e imaterial quando em serviço e sempre que tal se demonstre necessário à aplicação dos respectivos regimes jurídicos.

Artigo 17.

Criação e participação em outras entidades

O IMC, I. P., pode criar, participar ou adquirir participações em entes de direito privado, se for imprescindível para a prossecução das suas atribuições, mediante autorização prévia dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Cultura, nos termos do artigo 13. da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro.

Artigo 18. Sucessão

1 - O IMC, I. P., sucede nas atribuições do Instituto Português de Museus e seus serviços dependentes, do Instituto Português de Conservação e Restauro e da Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus.

2 - São transferidos do Instituto Português do Património Arquitectónico para o IMC, I. P., os seguintes serviços dependentes:

- a) Palácio Nacional da Ajuda;
- b) Palácio Nacional de Mafra;
- c) Palácio Nacional de Queluz;
- d) Palácio Nacional da Pena;
- e) Palácio Nacional de Sintra;
- f) Paço dos Duques.

Artigo 19. Participações sociais

O IMC, IP, sucede nas participações sociais detidas pelo Instituto Português do Património Arquitectónico relativas à sociedade Parques de Sintra - Monte da Lua, S. A.

Artigo 20. Critérios de selecção do pessoal

São fixados os seguintes critérios gerais e abstractos de selecção do pessoal necessário à prossecução das atribuições fixadas no artigo 3. :

- a) Exercício de funções no Instituto Português de Museus;
- b) Exercício de funções no Instituto Português de Conservação e Restauro;
- c) Exercício de funções nos serviços dependentes do Instituto Português do património Arquitectónico identificados no n. 2 do artigo anterior.

Artigo 21. Regulamentos internos

Os regulamentos internos do IMC, I. P., são remetidos aos membros do Governo responsáveis pelas áreas da Cultura e das Finanças para aprovação nos termos da alínea a) do n. 4 do artigo 41. da Lei n. 3/2004, de 15 de Janeiro, no prazo de 90 dias a contar da entrada em vigor do presente decreto-lei.

Artigo 22.
Isenção de licenciamento e de taxas

As obras promovidas pelo IMC, I. P., nos imóveis classificados que lhe estejam afectos, estão isentas de licenciamento ou autorização e do pagamento de quaisquer taxas.

Artigo 23.
Disposição financeira transitória

Ao IMC, I. P., é atribuído, nos termos do n. 4 do artigo 6. da Lei n. 8/90, de 20 de Fevereiro, o regime de autonomia administrativa e financeira enquanto gerir projectos do PIDDAC co-financiados pelo orçamento da União Europeia.

Artigo 24.
Norma revogatória

São revogados:

- a) O Decreto-Lei n. 342/99, de 25 de Agosto;
- b) O Decreto-Lei n. 398/99, de 13 de Outubro;
- c) A Resolução de Conselho de Ministros n.133/2006, de 16 de Outubro.

Artigo 25.
Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor no 1. dia do mês seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 1 de Fevereiro de 2007. - José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa - Fernando Teixeira dos Santos - Mário Vieira de Carvalho.

Promulgado em 23 de Março de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 27 de Março de 2007.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

ANEXO

(a que se refere o n.3 do artigo 2)

- 1 - Casa - Museu Dr. Anastácio Gonçalves;
- 2 - Museu do Abade de Baçal;
- 3 - Museu de Alberto Sampaio;

- 4 - Museu de Arte Popular;
- 5 - Museu de Aveiro;
- 6 - Museu dos Biscainhos;
- 7 - Museu da Cerâmica;
- 8 - Museu do Chiado/Museu Nacional de Arte Contemporânea;
- 9 - Museu de D. Diogo de Sousa;
- 10 - Museu Etnográfico e Etnológico Dr. Joaquim Manso;
- 11 - Museu de Etnologia do Porto;
- 12 - Museu de Évora;
- 13 - Museu Francisco Tavares Proença Júnior;
- 14 - Museu Grão Vasco;
- 15 - Museu da Guarda;
- 16 - Museu de José Malhoa;
- 17 - Museu de Lamego;
- 18 - Museu Monográfico de Conímbriga;
- 19 - Museu da Música;
- 20 - Museu Nacional de Arte Antiga;
- 21 - Museu Nacional de Arqueologia;
- 22 - Museu Nacional do Azulejo;
- 23 - Museu Nacional dos Coches;
- 24 - Museu Nacional de Etnologia;
- 25 - Museu Nacional de Machado de Castro;
- 26 - Museu Nacional de Soares dos Reis;
- 27 - Museu Nacional do Teatro;
- 28 - Museu Nacional do Traje;
- 29 - Museu da Terra de Miranda;
- 30 - Paço dos Duques;
- 31 - Palácio Nacional de Mafra;
- 32 - Palácio Nacional da Ajuda;
- 33 - Palácio Nacional de Queluz;
- 34 - Palácio Nacional de Sintra;
- 35 - Palácio Nacional da Pena.

ANEXO 5.

Portaria n.º 377/2007, de 30 de Março.

Estatutos do Instituto dos Museus e da Conservação.

O Decreto-Lei n.º 97/2007, de 29 de Março, Definiu a missão e as atribuições do Instituto dos Museus e da Conservação, I. P. (IMC, I. P.)

Importa, agora, no desenvolvimento daquele decreto lei, determinar a sua organização interna.

Assim:

Ao abrigo do artigo 12 da Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro:

Manda o Governo, pelos Ministros de Estado e das Finanças e da Cultura, o seguinte:

Artigo 1. Objecto

São aprovados os Estatutos do Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., abreviadamente designado por IMC, I. P., publicados em anexo à presente portaria e que dela fazem parte integrante.

Artigo 2. Entrada em vigor

A presente portaria entra em vigor no 1.º dia do mês seguinte ao da sua publicação.

Em 29 de Março de 2007.

Pelo Ministro de Estado e das Finanças, *Emanuel Augusto dos Santos*, Secretário de Estado Adjunto e do Orçamento.—Pela Ministra da Cultura, *Mário Vieira de Carvalho*, Secretário de Estado da Cultura.

ANEXO Estatutos do Instituto dos Museus e da Conservação, I. P.

Artigo 1. Estrutura

1—O IMC, I. P., estrutura-se em serviços centrais e serviços dependentes.

2—A estrutura dos serviços centrais do IMC, I. P., é constituída por seis departamentos e quatro divisões.

3—São departamentos do IMC, I. P.:

- a) O Departamento de Museus;
- b) O Departamento de Património Móvel;
- c) O Departamento de Património Imaterial;
- d) O Departamento de Conservação e Restauro;
- e) O Laboratório de Conservação e Restauro José de Figueiredo;
- f) O Departamento de Gestão.

4—Funcionam na dependência hierárquica do director do IMC, I. P., as seguintes divisões:

- a) A Divisão de Documentação e Divulgação;
- b) A Divisão de Documentação Fotográfica;

5—São serviços dependentes do IMC, I. P.:

- a) Museu Nacional de Arte Antiga;
- b) Museu de Aveiro;
- c) Museu do Chiado—Museu Nacional de Arte Contemporânea;
- d) Museu de Etnografia do Porto;
- e) Museu de Évora;
- f) Museu Grão Vasco;
- g) Museu de Lamego;
- h) Museu Monográfico e Ruínas Romanas de Conímbriga;
- i) Museu Nacional de Arqueologia;
- j) Museu Nacional do Azulejo;
- l) Museu Nacional dos Coches e anexo em Vila Viçosa;
- m) Museu Nacional de Etnologia;
- n) Museu Nacional Machado de Castro;
- o) Museu Nacional Soares dos Reis, que tem como anexo a Casa Museu Fernando de Castro;
- p) Museu Nacional do Teatro;
- q) Museu Nacional do Traje e da Moda;
- r) Palácio Nacional da Ajuda;
- s) Palácio Nacional de Mafra;
- t) Palácio Nacional da Pena;
- u) Palácio Nacional de Queluz;
- v) Palácio Nacional de Sintra;
- x) Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves;
- z) Museu Abade de Baçal;
- aa) *Museu Alberto Sampaio*;
- ab) Museu de Arte Popular;
- ac) Museu dos Biscainhos;
- ad) Museu da Cerâmica;
- ae) Museu D. Diogo de Sousa;

- af)* Museu Dr. Joaquim Manso;
- ag)* Museu Francisco Tavares Proença Júnior;
- ah)* Museu da Guarda;
- ai)* Museu José Malhoa;
- aj)* Museu da Música;
- al)* Museu da Terra de Miranda;
- am)* Paço dos Duques.

6—Os departamentos e as divisões dos serviços centrais do IMC, I. P., são dirigidos, respectivamente, por directores, cargos de direcção intermédia de 1 grau, e por chefes de divisão, cargos de direcção intermédia de 2 grau.

7—Os serviços dependentes identificados no n.º 5 do presente artigo são dirigidos por um director, equiparado para todos os efeitos legais:

- a)* Subdirector-geral, cargo de direcção superior de 2 grau, relativamente ao serviço dependente identificado na alínea *a)*);
- b)* Director de serviços, cargo de direcção intermédia de 1 grau, relativamente aos serviços dependentes identificados nas alíneas *b)* a *v)*);
- c)* Chefe de divisão, cargo de direcção intermédia de 2 grau, relativamente aos serviços dependentes identificados nas alíneas *x)* a *am)*).

8—Excepcionam-se do disposto nas alíneas *b)* e *c)* do número anterior, respectivamente, os serviços dependentes identificados nas alíneas *t)* e *v)*, os quais são dirigidos por um único director, cargo de direcção intermédia de 1 grau, e os serviços dependentes identificados nas alíneas *ad)* e *ai)*, os quais são dirigidos por um único director, cargo de direcção intermédia de 2 grau.

Artigo 2. Departamento de Museus

1—Ao Departamento de Museus, abreviadamente designado por DS, compete:

- a)* Promover e assegurar a renovação e requalificação das instalações e a aquisição de equipamentos para os imóveis afectos ao IMC, I. P., e serviços dependentes;
- b)* Conceber e acompanhar a execução de projectos de equipamentos museográficos e adequação das respectivas soluções técnicas às necessidades dos serviços dependentes;
- c)* Aplicar e executar os procedimentos necessários à selecção e contratação das equipas de projecto, de empreitada e de fiscalização;
- d)* Coordenar as equipas externas nas diversas fases de projectos e obras de requalificação, construção ou ampliação de imóveis afectos ao IMC, I. P., e serviços dependentes;
- e)* Prestar apoio técnico a museus da Rede Portuguesa de Museus e a outras entidades, públicas e privadas, designadamente através da análise

dos respectivos projectos de construção, ampliação ou adaptação de imóveis destinados à instalação de museus, à interpretação e apresentação de colecções e à actualização de equipamentos;

f) Elaborar pareceres, recomendações e especificações técnicas de projecto, de materiais e de equipamentos, tendo em vista a adequada instalação e utilização de equipamentos museográficos;

g) Desenvolver projectos de montagem de exposições permanentes ou temporárias promovidas pelo IMC, I. P., e pelos serviços dependentes;

h) Recolher e disponibilizar informação e actualizar conhecimentos na área da museografia no plano nacional e internacional;

i) Organizar e manter actualizado um registo das intervenções realizadas e em curso nos imóveis afectos ao IMC, I. P., e serviços dependentes;

j) Pronunciar-se sobre projectos de criação e de fusão de museus, nos termos da Lei Quadro dos Museus Portugueses, requerendo, quando necessária, a colaboração de outros serviços da Administração Pública;

l) Coordenar e executar os procedimentos necessários à credenciação de museus e à sua integração na Rede Portuguesa de Museus, nos termos da lei;

m) Assegurar a supervisão dos museus da Rede Portuguesa de Museus;

n) Promover e coordenar programas de apoio técnico e de apoio financeiro a museus, designadamente os que integrem a Rede Portuguesa de Museus, acompanhar os projectos apoiados e assegurar o controlo da sua execução técnica;

o) Dar parecer sobre a concessão de apoios financeiros pela administração central do Estado destinados à criação e qualificação de museus;

p) Assegurar a articulação e apoio técnico às Direcções Regionais da Cultura em matérias relacionadas com a museologia;

q) Assegurar a actualização das estatísticas de visitantes dos museus dependentes, bem como a correspondente produção de informação;

r) Colaborar na gestão das estatísticas de visitantes dos museus da Rede Portuguesa de Museus e das bases de dados relativas à realidade museológica portuguesa, em articulação com o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI);

s) Coordenar a elaboração de estudos de públicos de museus com vista à caracterização dos seus diversos segmentos e apoiar a definição e implementação de estratégias de captação e formação de públicos;

t) Organizar e apoiar acções de formação e de actualização nas áreas da museologia e da museografia, designadamente através de parcerias com estabelecimentos de ensino superior e outras instituições, públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, que prossigam objectivos afins;

u) Coordenar a elaboração de programas de estágios no IMC, I. P., e nos museus dependentes, tendo em vista o aprofundamento das componentes práticas da actividade museológica.

2—Integram o Departamento de Museus:

a) A Divisão de Museografia;

b) A Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus.

3 — A Divisão de Museografia, abreviadamente designada por DM, exerce as competências previstas nas alíneas a) a j) do n.º 1.

4—A Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus, abreviadamente designada por DCQM, exerce as competências previstas nas alíneas j) a u) do n.º 1.

Artigo 3. Departamento de Património Móvel

Ao Departamento de Património Móvel, abreviadamente designado por DPM, compete:

a) Coordenar a realização do inventário geral do património cultural móvel e, nesse âmbito, promover e acompanhar a definição de regimes de incentivo, a elaboração de programas de apoio técnico e normativo a outras entidades, públicas e privadas;

b) Criar e manter actualizado o sistema de registo patrimonial de inventário, nos termos da lei;

c) Instruir os processos de classificação e desclassificação de bens culturais móveis, nos termos da lei, e pronunciar-se sobre as propostas de classificação ou de inventariação de bens culturais móveis que não integrem o acervo dos museus dependentes do IMC, I. P.;

d) Propor o nível de classificação dos bens culturais móveis dos museus dependentes do IMC, I. P., como de interesse nacional e de interesse público, bem como propor a conversão das anteriores formas de protecção de bens culturais móveis, nos termos da lei;

e) Organizar e manter actualizado o sistema de informação dos bens culturais móveis classificados ou em vias de classificação e proceder à disponibilização dessa informação assegurando o respeito pelos direitos consagrados na Constituição e estabelecidos em matéria de protecção de dados pessoais;

f) Propor as medidas necessárias à salvaguarda de bens culturais móveis classificados ou em vias de classificação e adoptar as providências previstas na lei, por forma a assegurar a sua adequada protecção e salvaguarda;

g) Assegurar os serviços de inspecção de bens culturais móveis classificados;

- h)* Pronunciar-se sobre pedidos de expedição e exportação temporária ou definitiva de bens culturais móveis e acompanhar a importação e admissão de bens culturais móveis, nos termos da lei;
- i)* Elaborar normas e recomendações, designadamente no que se refere ao inventário, digitalização, gestão e circulação de bens culturais móveis;
- j)* Promover a gestão, a digitalização e a disponibilização pública do inventário de bens culturais móveis, de acordo com as normas e sistemas descritivos vigentes;
- l)* Promover o estudo e a investigação sobre as colecções dos museus dependentes e fomentar o desenvolvimento de parcerias de âmbito nacional e internacional;
- m)* Assegurar a gestão de colecções e acompanhar os procedimentos relativos à incorporação de bens culturais móveis nos museus dependentes, designadamente no que se refere à execução da política de aquisições, à reorganização de colecções dos museus dependentes, à gestão de depósitos e cedências de bens culturais móveis e à aceitação de depósitos, doações e legados;
- n)* Acompanhar o comércio de arte e antiguidades e desenvolver formas de colaboração com entidades do Estado e entidades públicas e privadas, tendo em vista a salvaguarda e valorização do património cultural móvel e a prevenção do tráfico ilícito de bens culturais;
- o)* Pronunciar-se sobre propostas de aquisição de património cultural móvel e exercer o direito de preferência em representação do IMC, I. P., e do Estado, em caso de venda ou dação em pagamento de bens culturais móveis;
- p)* Acompanhar as matérias relativas à restituição de bens culturais móveis entre Estados da União Europeia ou de Estado em condições de reciprocidade e, nesse âmbito, pronunciar-se sobre pedidos de restituição, nos termos da lei.

Artigo 4.

Departamento de Património Imaterial

Ao Departamento de Património Imaterial, abreviadamente designado por DPI, compete:

- a)* Promover o estudo e a salvaguarda do património cultural imaterial enquanto testemunho da memória colectiva e individual e factor de identidade nacional;
- b)* Promover a valorização e a divulgação dos bens culturais imateriais que, pela sua relevância patrimonial, integrem a herança cultural do País

e constituam parcelas estruturantes da identidade e da memória colectiva portuguesas;

c) Apoiar programas e projectos de protecção das expressões orais de transmissão cultural e das técnicas e saberes tradicionais;

d) Promover o registo gráfico, sonoro, audiovisual ou outro das realidades sem suporte material para efeitos do seu conhecimento, preservação e valorização;

e) Promover o registo dos bens culturais móveis ou imóveis associados ao património imaterial, sempre que aplicável;

f) Apoiar os museus da Rede Portuguesa de Museus na realização de estudos sobre o património imaterial associado e relacionado com as colecções;

g) Cooperar com centros de investigação, estabelecimentos de ensino superior, autarquias e particulares com vista ao registo e divulgação dos bens imateriais;

h) Estimular estudos científicos, técnicos e artísticos, bem como o desenvolvimento de metodologias de investigação para a salvaguarda eficaz do património cultural imaterial;

i) Promover campanhas de sensibilização aos níveis nacional e local sobre a importância da salvaguarda do património cultural imaterial e desenvolver programas educativos, designadamente a partir dos museus;

j) Assegurar a articulação e o apoio técnico às Direcções Regionais de Cultura e a outras entidades públicas ou privadas em matéria de defesa e valorização dos bens imateriais representativos das comunidades, incluindo as minorias étnicas.

Artigo 5.

Departamento de Conservação e Restauro

Ao Departamento de Conservação e Restauro, abreviadamente designado por DCR, compete:

a) Efectuar ou promover a realização, através de serviços próprios ou em colaboração com outras entidades nacionais ou estrangeiras, de projectos de investigação na área da conservação, das técnicas de produção artística e da ciência dos materiais;

b) Promover, em articulação com o Laboratório de Conservação e Restauro, a realização de estudos técnicos de peritagem e efectuar diagnósticos do estado de conservação do património cultural, em casos de especial relevância;

- c) Creditar, através de instrumentos normativos adequados, a qualificação de entidades públicas ou privadas, colectivas ou individuais, que exerçam actividades de conservação e restauro do património cultural móvel e integrado;
- d) Conceber e divulgar as normas e orientações técnica relativas à conservação e restauro do património cultural móvel;
- e) Promover o desenvolvimento de políticas sistemáticas de conservação preventiva e de avaliação e gestão de riscos;
- f) Prestar assistência e consultoria científica e técnica a projectos desenvolvidos por outras entidades;
- g) Realizar, conjuntamente com outras entidades, públicas ou privadas, acções exemplares que possam constituir-se em catalisadores da actividade de salvaguarda e conservação dos bens culturais móveis;
- h) Efectuar trabalhos de conservação e restauro de bens culturais móveis de interesse nacional e de interesse público, ou, a título excepcional, de bens não classificados mas de reconhecido valor histórico, artístico, técnico ou científico, que possam constituir-se como referência da actividade de salvaguarda e conservação do património cultural móvel;
- i) Pronunciar-se sobre propostas de intervenção de conservação e restauro a realizar em bens culturais móveis classificados ou em vias de classificação;
- j) Supervisionar e enquadrar tecnicamente intervenções de conservação e restauro das colecções dos museus dependentes, de acordo com as prioridades definidas;
- l) Orientar e enquadrar estágios nas diferentes áreas da conservação e restauro de bens culturais móveis.

Artigo 6.

Laboratório de Conservação e Restauro José de Figueiredo

Ao Laboratório de Conservação e Restauro José de Figueiredo, abreviadamente designado por LCR, compete:

- a) Promover a investigação sobre materiais e técnicas de produção artística;
- b) Desenvolver estudos sobre os materiais constituintes da obra de arte e sobre as causas da sua degradação, estabelecer metodologias e desenvolver métodos para as evitar ou tratar;
- c) Desenvolver e aplicar técnicas de datação e peritagem de obras de arte;

- d) Desenvolver e aplicar métodos de exame de área;
- e) Promover as parcerias necessárias ao cumprimento dos seus objectivos, designadamente com estabelecimentos de ensino superior, centros de investigação e laboratórios públicos e privados, nacionais ou estrangeiros;
- f) Promover e enquadrar estágios nas suas áreas de intervenção;
- g) Apoiar trabalhos de investigação nas suas áreas de especialização;
- h) Assegurar apoio técnico e científico a outras entidades e a profissionais, nas suas áreas de competência.

Artigo 7. Departamento de Gestão

Ao Departamento de Gestão, abreviadamente designado por DG, compete:

- a) Coordenar a elaboração do plano anual de actividades— ou outros instrumentos de gestão estratégica— e acompanhar a sua execução;
- b) Elaborar o relatório anual de actividades;
- c) Proceder ao acompanhamento, avaliação e controlo material e financeiro dos planos;
- d) Preparar as candidaturas a fundos comunitários e assegurar o seu acompanhamento e controlo;
- e) Assegurar a gestão orçamental e elaborar e apresentar relatórios periódicos de execução orçamental e da situação financeira do IMC, I. P.;
- f) Instruir os processos relativos à cobrança e arrecadação de receitas e à realização de despesas e executar o respectivo ciclo, assegurando o registo das operações que lhe estão associadas;
- g) Propor e desenvolver estratégias de captação de apoios mecenáticos para a realização de iniciativas do IMC, I. P., e serviços dependentes;
- h) Promover a constituição, reconstituição e liquidação do fundo permanente e de maneio;
- i) Elaborar a conta de gerência;
- j) Executar as tarefas administrativas relativas à gestão dos recursos humanos;
- l) Elaborar o plano anual de formação, em articulação com a Secretaria-Geral;

- m) Remeter à Secretaria-Geral as necessidades de recursos humanos;
- n) Elaborar o balanço social;
- o) Assegurar o processamento dos vencimentos do pessoal e demais abonos, bem como os descontos que sobre eles incidam;
- p) Assegurar a execução do sistema de avaliação de desempenho;
- q) Apreciar e informar os pedidos respeitantes à administração de pessoal, emitir certidões e assegurar a execução do expediente respectivo;
- r) Organizar e manter actualizado o cadastro de pessoal;
- s) Garantir o cumprimento das normas relativas às condições de higiene, saúde e segurança no trabalho;
- t) Instruir os processos de acidentes em serviço;
- u) Colaborar com a Unidade Ministerial de Compras (UMC) do Ministério, efectuando a agregação das necessidades de aquisição de bens e serviços;
- v) Disponibilizar informação de compras nos moldes e na periodicidade que vierem a ser definidos pela unidade ministerial;
- x) Administrar os bens afectos ao IMC, I. P., mantendo actualizado o inventário e cadastro dos bens móveis e assegurar a manutenção das instalações e equipamento, sem prejuízo das competências, neste domínio, da Secretaria-Geral;
- z) Identificar as necessidades de aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento das unidades orgânicas e assegurar a distribuição dos *stocks* pelas diversas unidades orgânicas;
- aa) Propor à UMC a alienação dos bens que se mostrem inúteis ou desnecessários ao funcionamento do IMC, I. P.;
- ab) Assegurar a recepção, expedição, classificação, registo, distribuição interna e arquivo de todo o expediente do IMC, I. P.;
- ac) Proceder à disponibilização interna, preferencialmente por via electrónica, de normas e directivas necessárias ao funcionamento do IMC, I. P.;
- ad) Assegurar a emissão de certidões requeridas, nos termos legais;
- ae) Contribuir para a eficiência e qualidade dos serviços prestados pelo IMC, I. P., elaborando e mantendo actualizados manuais de

procedimentos internos e propondo medidas visando a sua desmaterialização;

af) Acompanhar as medidas preconizadas pela sociedade de informação e promover a sua aplicação, visando alcançar objectivos de racionalização e modernização administrativa para a efectiva desmaterialização e simplificação dos procedimentos;

ag) Executar as tarefas inerentes à recepção, classificação, registo, expedição e arquivo do expediente;

ah) Assegurar o desenvolvimento e a gestão do sistema de arquivo do IMC, I. P.;

ai) Gerir a imagem institucional da IMC, I. P., e promover a difusão da informação, visual ou descritiva, relativa ao património cultural que lhe está afecto;

aj) Participar na preparação e execução de acordos culturais no domínio das competências da IMC, I. P., em articulação com o GPEARI;

al) Pronunciar-se sobre os pedidos de utilização da imagem e dos espaços da IMC, I. P., e dos serviços dependentes;

am) Promover e acompanhar a execução de reprodução de peças que integram os acervos dos serviços dependentes, bem como a criação e execução de novos produtos, inspirados na colecção dos museus;

an) Pronunciar-se sobre os pedidos de utilização dos espaços dos serviços dependentes do IMC, I. P.;

ao) Coordenar a distribuição, gestão, e facturação dos produtos de divulgação comercializados pelo IMC, I. P.;

ap) Coordenar a gestão das lojas e bilheteiras do IMC, I. P., nos serviços dependentes;

aq) Assegurar o funcionamento e actualização dos sistemas operacionais informáticos de suporte à gestão financeira, à gestão de recursos humanos e ao expediente;

ar) Apoiar o funcionamento dos sistemas informáticos e bases de dados utilizadas pelo IMC, I. P., e serviços dependentes;

as) Manter actualizado e funcional o parque informático e os sistemas de redes informáticas do Instituto e dos serviços dependentes.

Artigo 8. Divisão de Documentação e Divulgação

À Divisão de Documentação e Divulgação, abreviadamente designada por DDD, compete:

- a) Gerir o Centro de Documentação do IMC, I. P., constituído por fundos documentais especializados nas temáticas abrangidas pela sua área de competências e apoiar os serviços dependentes no tratamento técnico e disponibilização pública dos catálogos dos respectivos centros de documentação e ou bibliotecas;
- b) Promover a imagem do IMC, I. P., e dos serviços dependentes, e assegurar a divulgação dos seus objectivos programáticos, das suas actividades e serviços;
- c) Proceder à recolha e divulgação, periódica e actualizada, de informação sobre os museus da Rede Portuguesa de Museus e sobre as actividades de conservação e restauro, com recurso a diferentes meios e suportes de interpretação;
- d) Assegurar e apoiar o estudo, valorização e a divulgação do património cultural móvel e integrado, designadamente através de protocolos e acordos com entidades terceiras;
- e) Promover e acompanhar a elaboração e a edição de normas e regulamentos na área da museologia e da conservação e restauro, e acompanhar a evolução das normas e directivas comunitárias e internacionais relativamente às áreas de competência do IMC, I. P.;
- f) Assegurar a publicação regular de estudos de caracterização da realidade museológica portuguesa e promover a sua regular monitorização;
- g) Assegurar, ou apoiar, a edição de publicações e produtos multimédia no âmbito da museologia e da conservação e restauro, da investigação, inventário e divulgação do património cultural português, bem como assegurar a permanente actualização da informação do portal do IMC, I. P.;
- h) Desenvolver acções de captação de públicos específicos, em colaboração com outras entidades, designadamente escolas e estabelecimentos de ensino superior, bem como promover o desenvolvimento do voluntariado em museus;
- i) Promover o desenvolvimento de projectos de divulgação dos museus e património cultural móvel destinados aos cidadãos com necessidades especiais;

j) Promover e desenvolver projectos internacionais, designadamente junto dos países de língua oficial portuguesa, de intercâmbio de saberes e práticas entre profissionais das áreas disciplinares da museologia, da conservação e restauro, da gestão patrimonial e cultural e da criação artística, tendo em vista o fomento da capacidade de inovação dos museus e da qualificação dos seus serviços;

l) Organizar e gerir o arquivo documental do IMC, I. P., promovendo o tratamento técnico e a divulgação dos processos relacionados com as actividades museológicas, bem como o arquivo dos processos de conservação e restauro, desenvolvendo projectos de transferência de suporte, tendo em vista a preservação destes espólios documentais.

Artigo 9. Divisão de Documentação Fotográfica

À Divisão de Documentação Fotográfica, abreviadamente designada por DDF, compete:

a) Garantir a salvaguarda, a gestão e a actualização do arquivo de imagens dos bens culturais móveis e integrados e proceder à implementação do seu acesso ao público, através dos meios e suportes adequados;

b) Assegurar a realização e preservação da documentação fotográfica necessária ao inventário e divulgação do património cultural móvel, em particular no que se refere aos museus dependentes;

c) Propor e divulgar normas para cedência de imagens do arquivo e, neste âmbito, zelar pela protecção dos direitos de autor e dos direitos conexos e pela aplicação dos regulamentos nacionais e directivas comunitárias em matéria de reprodução de bens culturais móveis;

d) Elaborar as normas e os procedimentos relativos ao processo de recolha, processamento, digitalização e conservação de documentação fotográfica, nos seus diversos meios e suportes;

e) Assegurar a preservação, documentação e divulgação das espécies fotográficas dos espólios históricos que integram os serviços dependentes e de outros que venham a ser colocados à sua guarda;

f) Prestar serviços a outras entidades, públicas privadas, através da realização de levantamentos fotográficos, da cedência de imagens do arquivo, do acompanhamento técnico e normativo em matéria de salvaguarda, documentação e conservação preventiva de espólios fotográficos, do apoio à investigação sobre os bens culturais móveis à sua guarda.

ESPAÑA:

ANEXO 6. Real Decreto 620/1987, de 10 de abril.

Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos.

ANEXO 7. Ley 17/1990, de 2 de noviembre.

Museos de la Comunidad Autónoma de Cataluña.

ANEXO 8. Ley 5/1996, de 30 de julio.

Museos de la Región de Murcia.

ANEXO 9. Real Decreto 1132/2008, de 4 de julio.

Estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura.

ANEXO 10. Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio.

Creación de la Red de Museos de España.

ANEXO 6.

Real Decreto 620/1987, de 10 de abril.

Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos.

TÍTULO PRELIMINAR. DISPOSICIONES PRELIMINARES.

Artículo 1. Definición de museos.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 59.3 de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

Artículo 2. Funciones.

Son funciones de los museos:

- a. La conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada de las colecciones.
- b. La investigación en el ámbito de sus colecciones o de su especialidad.
- c. La organización periódica de exposiciones científicas y divulgadas acordes con la naturaleza del museo.
- d. La elaboración y publicación de catálogos y monografías de sus fondos.
- e. El desarrollo de una actividad didáctica respecto a sus contenidos.
- f. Cualquier otra función que en sus normas estatutarias o por disposición legal o reglamentaria se les encomiende.

TÍTULO I. DE LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL.

CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 3. Museos de titularidad estatal.

Son museos de titularidad estatal las instituciones culturales a que se refiere el artículo 1 de este Reglamento, que la Administración del Estado y sus organismos autónomos tengan establecidos o que creen en el futuro en cualquier lugar del territorio nacional.

2. La Administración del Estado podrá crear, previa consulta con la Comunidad Autónoma correspondiente, cuantos museos considere oportunos, cuando las necesidades culturales así lo requieran y sin perjuicio de la iniciativa de otros organismos, instituciones o particulares.

En todo caso, la creación de museos de titularidad estatal, cualquiera que sea su adscripción ministerial, requerirá el informe favorable del Ministerio de Educación y Cultura.

Artículo 4. Museos nacionales.

1. Los museos de titularidad estatal que tengan singular relevancia por su finalidad y objetivos, o por la importancia de las colecciones que conservan, tendrán la categoría de museos nacionales.

2. Los museos nacionales serán creados por Real Decreto a propuesta del Ministro de Educación y Cultura e iniciativa del departamento al que se adscriba orgánicamente el museo.

Este Real Decreto, además de expresar el carácter nacional del museo, deberá, en relación con éste, enunciar los criterios científicos que delimitan sus objetivos y las colecciones que constituyen sus fondos iniciales; definir su estructura básica y determinar el sistema de cobertura de las áreas de trabajo conforme a lo establecido en el Capítulo VI de este Título.

Artículo 5. Régimen aplicable a los museos de titularidad estatal.

1. Los museos de titularidad estatal se registrarán por las disposiciones de la Ley 16/1985, de 26 de junio, del Patrimonio Histórico Español, y normas de desarrollo que resulten de aplicación y por las contenidas en este Título.

2. Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, la Administración del Estado puede establecer convenios con las Comunidades Autónomas para la gestión de museos de titularidad estatal, que no alterarán su adscripción ministerial.

3. En aplicación del artículo 60.1 de la Ley 16/1985, quedan sometidos al régimen de protección establecido para los bienes de interés cultural, los inmuebles destinados a la instalación de museos de titularidad estatal y los bienes muebles integrantes del patrimonio histórico español custodiados en aquellos.

4. El Ministerio de Educación y Cultura ejercerá las funciones protectoras previstas en la citada Ley 16/1985 cuando se trate de museos gestionados por la Administración del Estado o que formen parte del patrimonio nacional y promoverá la comunicación y coordinación entre todos los museos de titularidad estatal en los términos establecidos en el artículo 61.3 de la misma.

CAPÍTULO II. COLECCIONES ESTATALES DE FONDOS MUSEÍSTICOS.

Artículo 6. Definición.

1. Las colecciones estatales de fondos museísticos están constituidas por los bienes del patrimonio histórico español pertenecientes a la Administración del Estado y a sus organismos autónomos asignados a los museos de titularidad estatal.

2. Los bienes asignados a un museo de titularidad estatal pasan a integrar la colección estable del mismo, sin perjuicio de que puedan ser depositados en otros museos, así como en instalaciones no museísticas para el cumplimiento de otros fines culturales, científicos o de alta representación del Estado. En ningún caso estos depósitos alterarán dicha asignación.

3. Toda salida de estos bienes fuera de las instalaciones del museo al que están asignados, incluso para participar en exposiciones temporales, deberá ser previamente autorizada mediante Orden del Ministerio correspondiente.

Artículo 7. Ordenación de las colecciones estatales de fondos museísticos.

1. Los Ministerios decidirán con criterios científicos la formación y la ordenación de las colecciones estables de los museos que tienen adscritos.

Las Órdenes correspondientes acordarán expresamente las asignaciones de estos bienes a los museos de titularidad estatal, la revisión de las mismas, la constitución o el levantamiento de depósitos en instituciones museísticas de cualquier titularidad y en otras instalaciones.

- i. Cuando la ordenación afecte a los bienes integrantes de las colecciones estables de museos adscritos al Ministerio de Educación y Cultura que estén gestionados por las Comunidades Autónomas en virtud de convenios, será preceptivo el informe motivado de la Junta Superior de Museos y la Audiencia de la administración gestora.

CAPÍTULO III. DEPÓSITO DE FONDOS MUSEÍSTICOS.

Artículo 8. Depósito de bienes asignados a los museos estatales.

1. La Orden por la que se autoriza el depósito de bienes asignados a los museos de titularidad estatal señalará el plazo máximo por el que aquel se constituye, el lugar donde el bien será exhibido y cuantas prescripciones se estimen necesarias para la conservación y seguridad del mismo, incluida la posible contratación de un seguro. La autorización de depósitos en instalaciones no museísticas requerirá el previo informe razonado de la Junta Superior de Museos.
2. El depósito de estos bienes en instituciones de titularidad no estatal se realizará mediante contrato que tendrá el carácter de administrativo especial y se formalizará en documento administrativo.
3. En todo caso, la entrega en depósito del bien se acreditará en el correspondiente acta. Conservarán una copia del mismo el museo que tenga asignado el fondo, otra el Ministerio que autoriza el depósito y otra la entidad depositaria.
4. La entidad depositaria está obligada a:
 - a. Cumplir las prescripciones señaladas en la orden por la que se autoriza el depósito.
 - b. Hacerse cargo de los gastos ordinarios derivados de la conservación y exhibición del bien depositado.
 - c. No someter el bien a tratamiento alguno sin el previo consentimiento expreso del Ministerio que autoriza el depósito.
 - d. Informar al museo que tenga asignado el bien sobre los extremos que recabe y permitirle la inspección física del depósito.
 - e. Restituir el objeto del depósito cuando se le pida.

5. El incumplimiento de alguna de estas obligaciones dará lugar al inmediato levantamiento del depósito, sin perjuicio de las responsabilidades que puedan derivarse de dichas actuaciones.

6. Los depósitos a que se refiere este artículo se registrarán por la Ley del Patrimonio Histórico Español y normas para su desarrollo, por este Reglamento, por las disposiciones administrativas que resulten de aplicación y, supletoriamente, por lo establecido sobre depósitos en el Código Civil.

Artículo 9.

Depósitos en museos de titularidad estatal.

1. Los museos de titularidad estatal admitirán, conforme a su capacidad de custodia y con la prioridad que a continuación se señala, el depósito de las siguientes categorías de bienes:

- a. Bienes pertenecientes a la Administración del Estado o a sus organismos autónomos estén o no asignados a otros museos de titularidad estatal.
- b. Bienes declarados de interés cultural o incluidos en el inventario general de bienes muebles o procedentes de excavaciones y hallazgos arqueológicos que acuerde ingresar la administración competente para hacer efectivo el cumplimiento de lo dispuesto en los artículos 13.2, 36.3, 42.2 y 44.2 de la Ley 16/1985, del Patrimonio Histórico Español. La Administración competente no podrá acordar estos depósitos en museos de titularidad estatal cuya gestión no tenga encomendada, salvo autorización expresa y previa de la administración gestora del museo.
- c. Bienes pertenecientes a la Comunidad Autónoma gestora del museo que ésta decida ingresar.
- d. Bienes pertenecientes a terceros que la administración gestora del museo acuerde recibir mediante contrato de depósito.

2. En los supuestos a) y b) del apartado anterior no serán exigibles al depositante los gastos ordinarios derivados de la conservación y exhibición del bien depositado.

3. En todo caso, los bienes depositados deberán ser afines a la especialidad del museo y su ingreso no perjudicará las condiciones de exhibición y conservación de la colección estable del mismo.

CAPÍTULO IV. TRATAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS FONDOS.

Artículo 10. Registros.

1. Los museos adscritos al Ministerio de Educación y Cultura deberán llevar los siguientes registros:
 - a. De la colección estable del museo, en el que se inscribirán los fondos que la integran.
 - b. De depósitos de fondos pertenecientes a la Administración del Estado y a sus organismos autónomos, en el que se inscribirán los de esa titularidad que ingresen por dicho concepto en el museo.
 - c. De otros depósitos, en el que se inscribirán los fondos de cualquier otra titularidad que se ingresen en el museo.

2. No se inscribirán en los registros anteriores los bienes que ingresen en los museos para la celebración de exposiciones temporales, sin perjuicio del debido control administrativo de la recepción y de la salida de los mismos.

3. Corresponde a los restantes departamentos ministeriales señalar los registros que los respectivos museos deberán llevar, de acuerdo con la naturaleza de los fondos que conservan y las características de su propia organización. En su defecto serán aplicables los artículos 10 y 11 de este Reglamento.

Artículo 11. Inscripción de fondos.

Todos los fondos que por cualquier concepto ingresen en los museos adscritos al Ministerio de Educación y Cultura, deberán:

- a. Ser inscritos en el registro correspondiente conforme a lo dispuesto en el artículo anterior, por orden cronológico de su ingreso, haciendo constar los datos que permitan su perfecta identificación y, en su caso, el número del expediente relativo al depósito. En este registro se anotarán las incidencias administrativas de todos los bienes.

- b. Ser marcados con su número de inscripción en dichos registros mediante la impresión de aquél por el procedimiento más adecuado a la naturaleza de los fondos.

CAPÍTULO V. TRATAMIENTO TÉCNICO DE LOS FONDOS.

Artículo 12. Instrumentos técnico-científicos.

1. Además de los registros señalados en el artículo 10 de este Reglamento, todos los museos de titularidad estatal deberán elaborar, separadamente:
 - a. El inventario, que tiene como finalidad identificar pormenorizadamente los fondos asignados al museo y los depositados en este, con referencia a la significación científica o artística de los mismos, y conocer su ubicación topográfica. Este inventario se llevará por orden cronológico de entrada de los bienes en el museo.
 - b. El catálogo, que tiene como finalidad documentar y estudiar los fondos asignados al museo y los depositados en el mismo en relación con su marco artístico, histórico, arqueológico, científico o técnico.
 - c. El catalogo deberá contener los datos sobre el estado de conservación, tratamientos, biografía, bibliografía y demás incidencias análogas relativas a la pieza.

2. Los Ministerios aprobarán las instrucciones para la elaboración del inventario y del catálogo de los respectivos museos sin perjuicio de lo que sobre sistematización de datos establece el artículo siguiente.

Artículo 13. Sistematización de datos.

1. El Ministerio de Educación y Cultura dictará normas técnicas para la elaboración de:
 - a. El inventario y el catalogo enunciados en el artículo anterior.
 - b. Las estadísticas sobre prestación de servicios.

2. Dichas normas técnicas regularán el contenido, la recogida, tratamiento y remisión por los museos de estas informaciones para su integración por el Ministerio de Educación y Cultura en la base de datos correspondiente a museos de titularidad estatal.

3. El Ministerio de Educación y Cultura prestará colaboración y asistencia técnica a los Ministerios y a los órganos competentes de las Comunidades Autónomas para el cumplimiento de lo dispuesto en este artículo.

Artículo 14. Restauraciones.

1. Las restauraciones de los fondos custodiados en los museos de titularidad estatal se efectuarán conforme a lo previsto en el artículo 39 de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español. De acuerdo con el artículo 6 de la citada Ley requiere autorización:

- a. Del Ministerio de Educación y Cultura, la restauración de los bienes custodiados en museos gestionados por la Administración del Estado o que formen parte del Patrimonio Nacional.
- b. Del órgano encargado de la protección del patrimonio histórico español en la correspondiente Comunidad Autónoma, la restauración de los bienes custodiados en museos de titularidad estatal gestionados por aquélla.

Estas autorizaciones podrán condicionarse al cumplimiento de prescripciones técnicas relativas al tipo de tratamiento, técnica a emplear y servicios que lo efectúen.

2. Las autorizaciones a que se refiere este artículo no eximirán de la necesidad de recabar el consentimiento del titular de los bienes. Cuando se trate de bienes pertenecientes a las colecciones estatales este consentimiento se recabará del Ministerio correspondiente.

CAPÍTULO VI. DIRECCIÓN Y ÁREAS BÁSICAS.

Artículo 15. Régimen general.

1. La estructura orgánica de la dirección y de las áreas básicas de los museos de titularidad estatal responderá a las características y a las condiciones específicas de cada uno de ellos y será determinada por la administración gestora del mismos.

2. La relación de puestos de trabajo de estos museos y su provisión se efectuará conforme a la normativa de la función pública de la administración gestora de los museos.

3. El régimen del personal al servicio de los museos estatales estará sometido a la normativa de la administración pública gestora de los mismos.

Artículo 16. Dirección.

Sin perjuicio de las facultades de los órganos rectores y asesores de carácter colegiado que puedan existir en cada museo, son funciones de la dirección:

- Dirigir y coordinar los trabajos derivados del tratamiento administrativo y técnico de los fondos.
- Organizar y gestionar la prestación de servicios del museo.
- Adoptar las medidas necesarias para la seguridad del patrimonio cultural custodiado en el museo.
- Elaborar y proponer al respectivo Ministerio o al órgano competente de la Comunidad Autónoma, cuando esta gestione el museo en virtud del correspondiente convenio, el plan anual de actividades relativas a las áreas básicas que se regulan en este Capítulo.
- Elaborar y presentar ante los organismos señalados en el párrafo anterior la memoria anual de actividades.
- Cualquier otra que por disposición legal o reglamentaria se le encomiende.

3. A los efectos de lo señalado en el apartado anterior los acuerdos sobre reproducción de fondos con fines comerciales o de publicidad deberán ser formalizados en convenio.

Artículo 17. Áreas básicas.

Para el adecuado funcionamiento de los museos de titularidad estatal conforme a sus fines, todas las funciones y servicios de los mismos se integran en las siguientes áreas básicas de trabajo dependientes de la dirección del museo:

- a. Conservación e investigación.
- b. Difusión.
- c. Administración.

Artículo 18. Conservación e investigación.

El área de conservación e investigación abarcará las funciones de identificación, control científico, preservación y tratamiento de los fondos del museo y de seguimiento de la acción cultural del mismo.

Se encuadran en este área las actividades tendentes a:

- La elaboración de los instrumentos de descripción precisos para el análisis científico de los fondos.

- El examen técnico y analítico correspondiente a los programas de preservación, rehabilitación y restauración pertinentes.
- La elaboración y ejecución de programas de investigación en el ámbito de la especialidad del museo.
- La redacción de las publicaciones científicas y divulgativas del museo.

Artículo 19. Difusión.

El área de difusión atenderá todos los aspectos relativos a la exhibición y montaje de los fondos en condiciones que permitan el logro de los objetivos de comunicación, contemplación y educación encomendados al museo.

Su actividad tendrá por finalidad el acercamiento del museo a la sociedad mediante métodos didácticos de exposición, la aplicación de técnicas de comunicación y la organización de actividades complementarias tendentes a estos fines.

Artículo 20. Administración.

Se integran en el área de administración las funciones relativas al tratamiento administrativo de los fondos del museo, a la seguridad de estos y las derivadas de la gestión económico-administrativa y del régimen interior del museo.

CAPÍTULO VII. VISITA A LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL.

Artículo 21. Visita pública.

1. Los museos estarán abiertos al público durante, al menos, treinta horas, distribuidas en seis días por semana, con un horario y demás condiciones de entrada que, atendiendo en lo posible a la demanda social, establezca el Ministerio al que esté adscrito el museo o el órgano competente de las Comunidades Autónomas cuando se trate de museos gestionados por estas en virtud del correspondiente convenio.
2. Los responsables de los museos adoptarán las medidas necesarias para asegurar el buen orden en las salas y podrán excluir de éstas a quienes, por cualquier motivo, lo alteren.

3. El horario y las condiciones de la visita figurarán a la entrada del museo en un lugar visible que sea compatible, en su caso, con los valores artísticos del inmueble.

Este horario y las demás condiciones de entrada se comunicarán al registro general de bienes de interés cultural.

4. Para facilitar la visita pública cada museo deberá tener una guía del mismo de precio asequible.

Artículo 22. Régimen general de acceso.

1. En la visita a cualquier museo de titularidad estatal se respetará la igualdad de trato entre los españoles y los nacionales de los restantes Estados miembros de la Unión Europea, previa acreditación de su nacionalidad.

2. Por Orden se aprobarán los precios de entrada a los museos de titularidad estatal.

3. Se accederá en condiciones de gratuidad a los museos de titularidad estatal, al menos cuatro días al mes, uno por semana, previamente señalados por los órganos a que se refiere el apartado 1 del artículo anterior y que figurarán a la entrada de los museos.

4. Por Orden ministerial se podrán establecer regímenes especiales de acceso gratuito o de precios reducidos para períodos o para colectivos determinados en atención a las circunstancias culturales o sociales que concurren en los mismos.

Las Comunidades Autónomas que gestionen museos de titularidad estatal podrán establecer los regímenes complementarios que consideren pertinentes.

Artículo 23. Acceso para investigadores.

Los museos deberán facilitar a los investigadores la contemplación y estudio de los fondos que no estén expuestos al público, así como la consulta de todos los catálogos sin menoscabo del normal funcionamiento de los servicios.

CAPÍTULO VIII.
OTROS SERVICIOS CULTURALES DE LOS MUSEOS DE
TITULARIDAD ESTATAL.

Artículo 24.
Copias y reproducciones.

1. Los Ministerios respecto a los museos que tienen adscritos o el órgano competente de las Comunidades Autónomas, cuando se trate de museos gestionados por estas en virtud del correspondiente convenio, establecerán las condiciones para autorizar la reproducción de los objetos del museo por cualquier procedimiento, basándose en los principios de facilitar la investigación y la difusión cultural, salvaguardar los derechos de propiedad intelectual de los autores, preservar la debida conservación de la obra y no interferir en la actividad normal del museo.

2. No obstante, todo convenio sobre reproducción total o parcial de fondos pertenecientes a las colecciones estatales conservadas en museos adscritos al Ministerio de Educación y Cultura que estén gestionados por las Comunidades Autónomas deberá ser autorizado por éste. Asimismo, dicho Ministerio deberá comunicar previamente a la administración gestora los convenios que suscriba para la reproducción de estos fondos.

Artículo 25.
Otras actividades culturales.

Además del desarrollo de las actividades culturales propias de las funciones que los museos tienen encomendadas, podrán realizarse en estos, cuando cuenten con instalaciones adecuadas, otras actividades de carácter estrictamente cultural, siempre que no perjudiquen el normal desarrollo de las funciones que corresponden a los museos.

TÍTULO II.
DEL SISTEMA ESPAÑOL DE MUSEOS.

Artículo 26.
Constitución.

1. Integran el sistema español de museos:
 - a. Los museos de titularidad estatal adscritos al Ministerio de Educación y Cultura.
 - b. Los museos nacionales no incluidos en el apartado anterior.
 - c. Los museos que tengan especial relevancia por la importancia de sus colecciones y que se incorporen mediante convenio con el Ministerio de Educación y Cultura, oída la correspondiente Comunidad Autónoma.

2. Forman parte, asimismo, del Sistema Español de Museos el Instituto de Conservación y Restauración de Bienes Culturales y la Dirección de Museos Estatales, así como los servicios de carácter técnico o docente relacionados con los museos que se incorporen mediante convenio con el Ministerio de Educación y Cultura.

Artículo 27. Cooperación.

El Ministerio de Educación y Cultura, a través de la Dirección General de Bellas Artes y Archivos, asesorada por la Junta Superior de Museos, promoverá la cooperación entre los museos e institutos que integran el Sistema Español de Museos, para la documentación, investigación, conservación y restauración de los fondos, así como para las actividades de difusión cultural y el perfeccionamiento de su personal.

DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA.

La adscripción de museos al Ministerio de Educación y Cultura se realiza a través de la Dirección General de Bellas Artes y Archivos, cualquiera que sea el régimen administrativo específico de cada uno de ellos.

DISPOSICIÓN ADICIONAL SEGUNDA.

Las inversiones que se realicen en los edificios de los museos adscritos al Ministerio de Educación y Cultura y gestionados por la Comunidad Autónoma, que no supongan la simple conservación de aquéllos, podrán financiarse con cargo a los presupuestos generales del Estado o de la respectiva Comunidad Autónoma.

En todo caso estas inversiones serán programadas por el Ministerio de Educación y Cultura, por propia iniciativa o a propuesta de la Comunidad Autónoma, y previo acuerdo de ambas administraciones en el que la administración gestora del museo asumirá los gastos de dotación, conservación y mantenimiento derivados de la inversión que se proyecte realizar.

DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA.

Las competencias que este reglamento atribuye a los respectivos Ministerios, serán ejercidas por el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional respecto a los museos de titularidad estatal integrados en el mismo, cuando así corresponda de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 23/1982, de 16 de junio, del Patrimonio Nacional.

DISPOSICIÓN ADICIONAL CUARTA.

Las competencias sobre restauraciones y reproducciones enunciadas en los artículos 14 y 24 de este Reglamento, serán ejercidas por los órganos

rectores del Museo Nacional del Prado, respecto a los fondos custodiados en el mismo, de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 1432/1985, de 1 de agosto.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA.

Lo dispuesto en este Reglamento es de aplicación a los depósitos de fondos museísticos que la Administración del Estado haya constituido antes de la entrada en vigor del mismo.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA.

En el plazo de un año a partir de la entrada en vigor del presente reglamento, todos los museos adscritos al Ministerio de Cultura adaptarán las inscripciones de los fondos que conservan a lo establecido en los artículos 9 y 10 y remitirán a la Dirección General de Bellas Artes y Archivos fotocopia de los libros de registro precedentes y de los actualizados.

En el orden de inscripción de estos fondos se respetará el de inscripción de los mismos en los registros o en los inventarios precedentes del museo.

A los efectos de esta disposición se entenderá que quedan asignados a la colección estable de dichos museos los bienes de propiedad estatal cuyo depósito no esté acreditado documentalmente.

La Dirección General de Bellas Artes y Archivos deberá comprobar el cumplimiento de lo establecido en esta disposición.

DISPOSICIÓN FINAL PRIMERA.

Conforme a lo dispuesto en los artículos 16 y 19 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública, corresponde a las Comunidades Autónomas la provisión de todos los puestos de trabajo de los museos de titularidad estatal que gestionen en virtud del correspondiente convenio.

DISPOSICIÓN FINAL SEGUNDA.

El Ministerio de Educación y Cultura y los demás Ministerios, respecto a los museos que tienen adscritos, dictarán las disposiciones necesarias para el desarrollo de este Reglamento en el ámbito de sus competencias.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA.

1. Quedan derogadas cuantas disposiciones se opongan a lo establecido en el presente Real Decreto y, expresamente, las siguientes:

- Real Decreto de 29 de noviembre de 1901 aprobando el Reglamento General de los Museos regidos por el cuerpo facultativo de archiveros, bibliotecarios y arqueólogos.
- Decreto 730/1971, de 25 de marzo, por el que se regula la organización y funcionamiento de los Museos Estatales de Bellas Artes.
- Orden de 28 de junio de 1972, por la que se dictan nuevas normas para la visita a museos y monumentos dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Archivos.
- Real Decreto 3547/1981, de 29 de diciembre, sobre depósitos de obras de arte y otros fondos museísticos propiedad del Estado en instituciones o entidades públicas o privadas.

2. Se declara vigente y de aplicación a los museos adscritos al Ministerio de Educación y Cultura:

- El acuerdo del Consejo de Ministros de 7 de diciembre de 1982, por el que se establece la entrada libre y gratuita de los ciudadanos españoles en los museos estatales dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Archivos.
- El acuerdo del Consejo de Ministros del 21 de febrero de 1986, por el que se establece la entrada libre y gratuita de los extranjeros residentes en España y de los jóvenes menores de veintiún años pertenecientes a Estados miembros de la Unión Europea en los museos estatales dependientes de la Dirección General de Bellas Artes y Archivos.

ANEXO 7.

Ley 17/1990, de 2 de noviembre.

Museos de la Comunidad Autónoma de Cataluña.

PREÁMBULO.

La preservación del patrimonio histórico, artístico, arqueológico, técnico y científico de Cataluña es un elemento básico a la hora de promover su conocimiento, estudio y difusión entre todos los ciudadanos, a fin de facilitarles una mejor comprensión de la naturaleza, la historia y, en general, la vida del país. El museo es la institución que, fundamentalmente, es responsable de dicho patrimonio y se encarga de custodiarlo. Estas funciones configuran al museo como un centro de servicio cultural necesariamente abierto y relacionado con la sociedad que lo envuelve, la cual tiene derecho a recibir del mismo unas prestaciones culturales que vayan más allá de la simple custodia.

El artículo 9 del Estatuto de Autonomía de Cataluña, otorga a la Generalidad de Cataluña competencia exclusiva sobre los museos que no sean de titularidad estatal y sobre el patrimonio cultural, sin perjuicio de las competencias que el artículo 149.1.28 de la Constitución, asigna al Estado.

La presente Ley establece el régimen aplicable a todos los museos, con algunas especificaciones referidas únicamente a los museos de administración pública, y crea el Registro de Museos de Cataluña en el cual se inscriben todos los centros museísticos que cumplen las condiciones que la Ley establece.

Los museos nacionales encabezan la articulación del sistema museístico de Cataluña.

Se consideran incluidos dentro de este concepto los museos que muestran una visión global de Cataluña en los diferentes ámbitos culturales y que extienden su servicio a todo el país. La Ley establece que cada museo nacional puede tener diversas secciones que dependan de él, con lo cual se pretende un doble objetivo:

por un lado, establecer una configuración descentralizada de los museos nacionales y, por el otro, articular diversas redes temáticas encabezadas por cada museo nacional.

Los museos que tienen una significación especial a causa de la

importancia y el elevado valor del conjunto de bienes culturales que reúnen reciben un apoyo preferente de la Generalidad mediante su declaración como museos de interés nacional, que se hará siempre con la conformidad previa del titular del museo.

La estructura organizativa de los museos de Cataluña se completa con los museos comarcales, locales y monográficos, a los que corresponde un papel decisivo como potenciadores de la dinámica cultural de cada territorio. La Ley prevé ayudas específicas para dichos museos y establece la creación de los servicios de atención a los museos como centros de apoyo técnico destinados a contribuir al desarrollo de cada museo.

Siguiendo la tradición histórica catalana iniciada el año 1907 con la constitución de la Junta de Museos de Barcelona, la Ley crea la Junta de Museos de Cataluña, que define como la expresión de la colaboración y participación institucional en la gestión de los museos de Cataluña.

La Junta tiene como objetivos la coordinación superior entre los diversos museos del país y la fijación de las prioridades que sean necesarias.

La Comisión Ejecutiva de la Junta está formada por técnicos designados por las diversas instituciones, los cuales garantizarán la independencia y el criterio científico de la gestión.

El Museo de Arte de Cataluña, vinculado a diversas instituciones de ámbito nacional y local a lo largo de su historia, reúne unos fondos procedentes de todo el país y con titularidad diversa, que muestran la realidad artística de Cataluña y de los territorios que se relacionan con ella.

Es por dicha especificidad del contenido que la Ley lo define como museo nacional y establece los mecanismos necesarios para llevar a cabo la gestión del mismo compartida entre la Generalidad de Cataluña y el Ayuntamiento de Barcelona.

Para dar una visión global de las disciplinas de la arqueología y de la ciencia y la técnica, se crean también, con la categoría de museos nacionales, el Museo de Arqueología de Cataluña y el Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña.

Las Disposiciones Adicionales Segunda y Quinta aplican en el ámbito de los museos las disposiciones de la Ley 5/1987, de 4 de abril, del Régimen Provisional de las Competencias de las Diputaciones Provinciales.

Dicha aplicación se hará por medio de la transferencia a la Generalidad de Cataluña, a los consejos comarcales y, si es preciso, también a los municipios, de los museos y servicios museísticos de las diputaciones provinciales a las que el Título IV de la presente Ley no asigna

competencias específicas en el campo de los museos.

Con dichas transferencias y las prescripciones de la Disposición Adicional Sexta, los consejos comarcales pasan a tener una responsabilidad importante en la gestión de los museos de Cataluña.

La presente Ley de Museos es preciso relacionarla con una futura ley sobre el patrimonio cultural de Cataluña.

Finalmente, debe hacerse un reconocimiento a la importante dedicación de las corporaciones locales de Cataluña, las cuales durante muchos años se han ocupado de la conservación del patrimonio cultural de nuestro país, labor en la que han ejercido de forma meritoria funciones de suplencia ante la falta de instituciones de ámbito nacional.

TITULO I. Disposiciones Generales

Artículo 1. Concepto de museo.

1. Son museos, a los efectos de la presente Ley, las instituciones permanentes, sin finalidad de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abiertas al público, que reúnen un conjunto de bienes culturales muebles e inmuebles, los conservan, los documentan y estudian, los exhiben y difunden su conocimiento para la investigación, la enseñanza y el goce intelectual y estético y se constituyen en espacio para la participación cultural, lúdica y científica de los ciudadanos.

2. Tendrán la consideración de museo los espacios y monumentos con valores históricos, arqueológicos, ecológicos, industriales, etnográficos o culturales que reúnan, conserven y difundan conjuntos de bienes culturales.

3. No se considerarán museos las bibliotecas, archivos, filmotecas e instalaciones culturales similares.

Artículo 2. Concepto de colección.

Son colecciones los conjuntos de bienes culturales conservados por una persona física o jurídica que no reúnen las condiciones que la presente Ley establece para los museos.

Artículo 3. Concepto de bien cultural.

A los efectos de la presente Ley, tendrán la consideración de bienes culturales los testimonios materiales que constituyan puntos de referencia

importantes del desarrollo del hombre y de su entorno, sin perjuicio de lo que, si procede, disponga una futura ley del patrimonio cultural de Cataluña.

**Artículo 4.
Derechos dominicales.**

1. La presente Ley no modifica la titularidad de los bienes culturales que formen parte de los museos de Cataluña, sin perjuicio de los derechos que atribuye y las obligaciones que impone al titular por razón del interés general.

2. Los derechos de expropiación, de tanteo y de retracto, a favor de la Generalidad, de los bienes culturales se regirán por la legislación vigente y, si procede, por lo dispuesto en una futura ley del patrimonio cultural de Cataluña.

**TITULO II.
Del Régimen De Los Museos**

**CAPITULO I.
Del régimen común de los museos**

**Artículo 5.
Registro.**

1. La Administración de la Generalidad creará el Registro de Museos de Cataluña, el cual será el inventario oficial de los museos catalanes.

Sólo podrán inscribirse en el mismo las instituciones que cumplan las condiciones establecidas en la presente Ley y en las normas que la desarrollen.

2. Antes de la inscripción, será preciso realizar la inspección de las instalaciones a fin de comprobar el cumplimiento de la normativa correspondiente. A dichos efectos el Departamento de Cultura lo comunicará al ayuntamiento de la población donde el museo tenga su sede.

3. La inscripción de un museo en el Registro se hará por resolución del Consejero de Cultura y se publicará en el «Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya». A los museos inscritos en el Registro se les entregará la acreditación de la inscripción.

4. Las cuestiones relativas al Registro de Museos de Cataluña y a las condiciones y forma de inscripción en el mismo se determinarán reglamentariamente.

**Artículo 6.
Función supervisora y de fomento.**

1. La Generalidad velará por el cumplimiento de las obligaciones señaladas en la presente Ley y a dicho efecto realizará las inspecciones que convengan.
2. Los museos proporcionarán la información que les requiera la Administración sobre su organización y gestión, y sobre el estado y situación del patrimonio que conservan.
3. La Generalidad y las Administraciones públicas de Cataluña procurarán la mejora de las instalaciones y medios de toda clase, a fin de asegurar el más alto servicio a la sociedad, e incrementarán los fondos museísticos. A dicho efecto, podrán otorgar subvenciones y dar ayudas técnicas, y pedir la acreditación de la procedencia de las aportaciones privadas. Las ayudas de la Generalidad sólo podrán beneficiar a los museos inscritos en el Registro de Museos de Cataluña.

**Artículo 7.
Protección y custodia de los fondos.**

1. Los museos dispondrán del personal y las condiciones necesarias para garantizar la protección y conservación de sus fondos.
2. El Gobierno dictará las disposiciones reguladoras de las condiciones adecuadas de seguridad y protección que deberán cumplir todos los museos de Cataluña. Además del asesoramiento establecido en los artículos 24 y 27 de la presente Ley, la Generalidad asesorará sobre los sistemas de seguridad y protección adecuados y sobre las condiciones de conservación y restauración de los fondos de los museos.

**Artículo 8.
Difusión de los fondos.**

Todos los museos garantizarán la difusión de sus fondos al público en general. Los bienes culturales que integran un museo deben poder ser objeto de investigación, enseñanza, divulgación y goce.

**Artículo 9.
Salida de objetos.**

1. Los titulares o administradores de los museos de administración pública y de los museos de interés nacional comunicarán al Departamento de Cultura, con diez días de antelación como mínimo, cualquier salida de objetos siempre que estén debidamente catalogados y documentados. La comunicación señalará la finalidad de la salida, el plazo, el destino y las condiciones del traslado. El resto de museos comunicarán previamente al Departamento de Cultura las salidas definitivas de objetos e indicarán su

destino.

2. El incumplimiento de dicha obligación, fundamentada en la necesidad de proteger el patrimonio museístico, podrá ser sancionado por el Consejero de Cultura con una multa de hasta cinco millones de pesetas.

3. Los museos comunicarán anualmente al Departamento de Cultura las modificaciones operadas en el inventario de los bienes culturales de su fondo: los depósitos temporales, las nuevas adquisiciones y las salidas definitivas de objetos.

Artículo 10. Enajenación de objetos.

1. Los museos cuya titularidad no corresponda a la Generalidad comunicarán previamente al Departamento de Cultura la enajenación de los bienes culturales de titularidad privada que formen parte de sus fondos.

Si la enajenación es a título oneroso, el Departamento de Cultura podrá ejercer, en nombre de la Generalidad, los derechos de tanteo y de retracto.

2. El incumplimiento de dicha obligación podrá ser sancionado por el Consejero de Cultura con una multa de hasta diez millones de pesetas.

Artículo 11. Documentación.

1. Cada museo inventariará y documentará todos los bienes culturales que lo integren de acuerdo con las normas que, a dicho efecto, se dicten en el desarrollo de la presente Ley.

2. La Administración de la Generalidad y demás Administraciones públicas de Cataluña facilitarán, cuando les corresponda, y dentro de las respectivas disponibilidades presupuestarias, medios técnicos y económicos para un cumplimiento efectivo de dicha obligación.

Artículo 12. Acceso.

1. Los museos tendrán un área de exposición abierta al público proporcionada a la cantidad e importancia de sus fondos y harán públicos los horarios de visita.

2. La regulación del derecho de entrada no podrá desvirtuar la función social y cultural del museo. A dicho efecto, la Administración de la Generalidad podrá establecer limitaciones a la misma.

**Artículo 13.
Reproducciones.**

Sin perjuicio del derecho de propiedad intelectual, corresponderá a los museos regular la realización de reproducciones y copias de las obras de su fondo. En las copias obtenidas constará su procedencia de manera visible.

**Artículo 14.
Personal.**

1. El personal directivo y técnico de los museos deberá tener las condiciones profesionales que se determinen reglamentariamente.

2. Además del Régimen General de Incompatibilidades, el personal de los museos de titularidad pública estará afectado de incompatibilidad en lo referente a comerciar con bienes culturales y hacer tasaciones de los mismos, excepto para uso interno de su institución o a petición de otro museo de administración pública, siempre que lo apruebe el órgano de gobierno correspondiente.

**CAPITULO II.
De los museos de administración pública**

**Artículo 15.
Concepto de museo de administración pública.**

1. Son museos de administración pública, a los efectos de la presente Ley, los creados, mantenidos o gestionados con cargo a las Administraciones públicas catalanas, sin perjuicio de la titularidad privada del museo y de sus fondos.

2. Se entenderá que son museos mantenidos o gestionados con cargo a las Administraciones públicas catalanas los museos cuyos gastos de mantenimiento sean cubiertos mayoritariamente con fondos procedentes de aquéllas.

3. Quedarán fuera del ámbito de aplicación de la presente Ley los museos de titularidad estatal radicados en Cataluña, excepto en lo referente a las prescripciones que expresamente se refieran a los mismos. En cualquier caso, las prescripciones de la presente Ley serán sin perjuicio del cumplimiento de la normativa estatal relativa a dichos museos.

**Artículo 16.
Depósito de bienes de la Generalidad.**

I. Corresponderá al Consejero de Cultura autorizar el depósito en un museo de bienes culturales pertenecientes a la Generalidad de Cataluña.

2. La salida de un bien cultural de la Generalidad de un museo, aunque tenga carácter temporal, requiere la autorización del Consejero de Cultura, previo informe de la Junta de Museos. Dicho informe no será preceptivo en los casos de salidas técnicas.

Artículo 17.

Traslado cautelar de los fondos de un museo.

El Gobierno de la Generalidad, previa comunicación a la Junta de Museos, podrá ordenar el traslado temporal al museo que corresponda de los fondos de los museos de administración pública que no cumplan las normas relativas a la seguridad y difusión de los fondos.

Artículo 18.

Deber de colaboración.

1. Todos los museos de administración pública de Cataluña colaborarán con los museos nacionales, de acuerdo con lo que dicte la Junta de Museos.

2. La Generalidad garantizará los mecanismos de cooperación y coordinación necesarios

TITULO III.

De La Articulacion De Los Museos De Cataluña

CAPITULO I.

Clasificación

Artículo 19.

Clases de museos.

A los efectos de la presente Ley, los museos se clasificarán en:

- a) Museos nacionales.
- b) Museos de interés nacional.
- c) Museos comarcales y locales.
- d) Museos monográficos.
- e) Otros museos.

CAPITULO II.

De los museos nacionales y de las secciones de museo nacional

Sección I.

De los museos nacionales

Artículo 20.

Régimen jurídico y económico.

1. Los museos nacionales se crearán por ley, la cual determinará su ámbito museístico, estructura y financiación.
2. Cada museo nacional gozará de personalidad jurídica propia.
3. La creación de un museo nacional supondrá la asunción por la Generalidad de al menos el cincuenta por ciento de las aportaciones procedentes de las Administraciones públicas en los gastos corrientes del museo.
4. En el caso de la creación de nuevos espacios, remodelaciones o realización de actividades especiales que cuenten con el visto bueno de la Junta de Museos, las administraciones implicadas asumirán el compromiso de dotar al museo de nuevos recursos y de emprender gestiones destinadas a obtenerlos de otras instituciones, públicas o privadas.

Artículo 21.

Funciones del órgano superior de gobierno.

1. Cada museo nacional estará regido por un órgano superior de gobierno. La composición de dicho órgano se fijará en el momento de su creación.
2. El órgano superior de gobierno tendrá las siguientes funciones:
 - a) La representación y gestión superior del museo, que comprenderá la administración y gestión económica.
 - b) La elaboración de los planes anuales de actuación.
 - c) La aprobación de los planes generales de construcción y renovación de los edificios e instalaciones de acuerdo con las disposiciones reguladoras de las condiciones mínimas de seguridad y protección.
 - d) La elaboración del plan de ordenación e intercambio de los materiales para obtener una presentación global y coherente de la temática que corresponde al museo.
 - e) La aprobación de la adquisición directa o indirecta de objetos y elementos que interesen al museo y la aceptación de aquellos que le

correspondan por herencia, legado o donación.

f) La propuesta a la Junta de Museos del nombramiento del director y el administrador del museo y la fijación de las condiciones de su cometido.

g) Cualquier otra que le encomienden la legislación o las disposiciones adoptadas en el proceso de integración del museo.

Artículo 22.

Nombramiento de directores y administradores.

Los directores y administradores de los museos nacionales serán nombrados por Decreto del Gobierno, a propuesta de la Junta de Museos.

Sección II.

De las secciones del museo nacional

Artículo 23.

Declaración.

1. Corresponderá al Gobierno, a propuesta de la Junta de Museos, la declaración de que un museo, o una parte de un museo, es sección de un museo nacional.

2. La declaración se hará con el consentimiento previo del titular del museo que es objeto de la misma.

Artículo 24.

Efectos.

1. La declaración como sección de museo nacional comportará los siguientes efectos:

a) La coordinación expositiva, documental y difusora con el museo nacional correspondiente.

b) La ayuda económica para gastos de funcionamiento.

c) El asesoramiento técnico y organizativo.

d) El fomento y apoyo en la actividad de restauración.

e) El apoyo para la documentación y difusión del patrimonio museístico.

2. Los efectos mencionados en el punto 1.b), c), d) y e) estarán a cargo del museo nacional correspondiente. La fijación del régimen de las relaciones entre el museo nacional y cada sección se establecerá por convenio entre aquél y la institución titular de la sección.

CAPITULO III.

De los museos de interés nacional

Artículo 25.

Definición.

1. El Gobierno podrá declarar como museos de interés nacional los museos que, por la importancia y el valor del conjunto de bienes culturales que reúnen, por las características generales o específicas de sus colecciones o porque el interés de su patrimonio sobrepasa su marco, tienen una significación especial para el patrimonio cultural de Cataluña.

2. La declaración de interés nacional se hará sin perjuicio de la continuidad de la titularidad y gestión de cada museo.

Artículo 26.

Procedimiento de declaración.

La declaración de interés nacional se hará por Decreto, a propuesta del Consejero de Cultura, oída la Junta de Museos. La iniciativa de la declaración podrá proceder del Departamento de Cultura, de la Junta de Museos o del titular del museo. En todo caso, el titular deberá manifestar su conformidad.

Artículo 27.

Efectos.

1. La Administración de la Generalidad otorgará a los museos de interés nacional las siguientes ayudas:

- a) Ayuda económica para gastos de funcionamiento.
- b) Asesoramiento técnico y organizativo.
- c) Fomento y apoyo en la actividad de restauración.
- d) Apoyo para la documentación y difusión del patrimonio museístico.

También se podrán otorgar ayudas extraordinarias para inversiones en inmuebles, remodelaciones museográficas, adquisiciones, investigaciones y programas de restauración.

2. El museo ordenará sus actividades de acuerdo con los criterios de coordinación establecidos por la Junta de Museos y sujetará la documentación y definición de los fondos museísticos a las normas técnicas que se dicten a tal efecto.

**Artículo 28.
Desarrollo por convenio.**

La Generalidad podrá establecer convenios para desarrollar la colaboración con los museos de interés nacional.

**CAPITULO IV.
De los museos comarcales, locales y monográficos, y de los servicios de atención a los museos**

**Artículo 29.
Museos comarcales y museos locales.**

1. Los museos comarcales y los museos locales son los que, promovidos o mantenidos por los entes locales de Cataluña, ofrecen por su planteamiento y contenido, una visión global de la historia, las características humanas y naturales o la riqueza patrimonial de una comarca, una población o una parte especialmente definida del territorio, o de algún aspecto sectorial o temáticamente especializado que se relacione con el mismo.

2. Los museos comarcales y los museos locales cumplirán, básicamente, la función de recogida, conservación, documentación, estudio y difusión de los testimonios culturales más representativos de la comunidad en la que están implantados. Dichos museos podrán actuar como centros activos en su área de influencia, participando en la impulsación de iniciativas culturales diversas.

3. Los consejos comarcales y los ayuntamientos de los municipios donde radiquen participarán necesariamente en la gestión del museo comarcal correspondiente. Igualmente, los ayuntamientos participarán en la gestión del museo local correspondiente.

**Artículo 30.
Museos monográficos.**

Son museos monográficos aquellos que muestran una sola temática o recogen la explicación y materiales de un monumento histórico, un yacimiento arqueológico, un personaje destacado, un hecho memorable o cualquier otro tema específico.

**Artículo 31.
Acto de clasificación.**

La clasificación de un museo como comarcal, local o monográfico se establecerá en la resolución de inscripción en el Registro de Museos de Cataluña.

Artículo 32.
Apoyo del Departamento de Cultura.

1. El Departamento de Cultura establecerá anualmente un programa de ayudas económicas a los museos comarcales, locales y monográficos. De acuerdo con el presupuesto de dicho programa, la Generalidad, después del informe favorable de la Junta de Museos, podrá suministrar la ayuda técnica que los museos soliciten.
2. El mencionado programa se elaborará con criterios que conduzcan a la mejora cualitativa y cuantitativa de los fondos museísticos de Cataluña.
3. El Departamento de Cultura podrá articular formas de colaboración con los museos comarcales, locales y monográficos que cumplan los requisitos que marca el Capítulo Segundo del Título II de la presente Ley.

Artículo 33.
Otros museos.

Pertenecerán a la categoría «otros museos» aquellos que por su temática, contenido o alcance no sean susceptibles de ser incluidos en las demás categorías.

Artículo 34.
Servicios de atención a los museos.

1. Con el objeto de garantizar la conservación y custodia del patrimonio museístico y el depósito de material procedente de las intervenciones arqueológicas y de dar apoyo técnico a los museos de Cataluña, el Departamento de Cultura creará los servicios de atención a los museos.
2. Cada servicio de atención a los museos estará vinculado a un museo y extenderá su actuación sobre un ámbito territorial determinado, que será concretado en la orden de creación correspondiente.
3. Los servicios de atención a los museos dependerán del Departamento de Cultura y se organizarán de forma desconcentrada y, si procede, en convenio con las entidades locales.

TITULO IV.
De Las Competencias Administrativas

CAPITULO I.
De las competencias de la Generalidad

Artículo 35.

La Administración de la Generalidad ejercerá, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Dictar las normas reglamentarias de ordenación de los museos.
- b) Dictar las normas que desarrollen los preceptos legales relativos a los museos nacionales.
- c) Organizar, actualizar y gestionar el Registro de Museos de Cataluña.
- d) Dictar las normas técnicas de documentación, exposición, difusión y protección del patrimonio museístico.
- e) Realizar inspecciones al efecto de velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico de los museos.
- f) Fomentar la mejora y ampliación del patrimonio museístico.
- g) Ejercer los derechos de tanteo y de retracto.
- h) Autorizar los depósitos de bienes culturales de la Generalidad y autorizar su traslado temporal.
- i) Organizar y gestionar los museos propios.
- j) Fomentar la formación y reciclaje del personal de los museos.

Artículo 36.

La Administración de la Generalidad tenderá a que la financiación y las subvenciones se dirijan tanto a la constitución de los museos nacionales como a la potenciación de los museos locales de Cataluña.

CAPITULO II.

De las competencias de las entidades locales

Artículo 37.

De las competencias de las comarcas.

Los consejos comarcales ejercerán, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Organizar y gestionar los museos que les hayan sido transferidos en virtud de la Disposición Adicional Quinta y de los creados por iniciativa propia.
- b) Participar en la gestión de los museos comarcales de su territorio, si no tiene la titularidad de los mismos.
- c) Fomentar, apoyar y colaborar con los museos municipales existentes en la demarcación.
- d) Fomentar los museos de titularidad privada de la demarcación y apoyarles, si procede.

e) Informar sobre la declaración como museo de interés nacional o como sección de museo nacional de los museos radicados en la comarca.

Artículo 38.

De las competencias de los municipios.

Los Ayuntamientos ejercerán, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Organizar y gestionar los museos que hayan sido transferidos en virtud de la Disposición Adicional Quinta y de los creados por propia iniciativa.
- b) Participar en la gestión de los museos locales de su territorio, si no tiene la titularidad de los mismos.
- c) Fomentar los museos de titularidad privada del municipio y apoyarles, si procede.
- d) Tener representación en los órganos de gobierno de los museos de administración pública radicados en su término municipal.
- e) Informar sobre la creación de nuevos museos de administración pública que no sean de titularidad municipal radicados en su término municipal.
- f) Instituir, reglamentar y mantener los museos municipales.

TITULO V.

De La Junta De Museos De Cataluña

Artículo 39.

Función y naturaleza.

1. La Junta de Museos de Cataluña, continuadora de la Junta de Museos de Barcelona, representa la voluntad de colaboración y participación institucional en la gestión de los museos de Cataluña.
2. La Junta actuará con plena independencia en el ejercicio de sus funciones.
3. La Junta cuenta con una asignación presupuestaria específica en el presupuesto del Departamento de Cultura.

Artículo 40.

Estructura.

1. Serán órganos de gobierno de la Junta de Museos el Pleno y la Comisión Ejecutiva.
2. El Pleno de la Junta de Museos será presidido por el Presidente de la Generalidad y serán vicepresidentes del mismo el Alcalde de Barcelona, el Consejero de Cultura y un representante elegido por el Parlamento de Cataluña. Serán vocales del mismo los miembros de la Comisión

Ejecutiva, un representante del Instituto de Estudios Catalanes, un representante de cada museo nacional, un representante de la Iglesia católica, designado por la Conferencia Episcopal Tarraconense, y seis representantes de las entidades locales de Cataluña.

El Presidente podrá delegar sus funciones en cualquiera de los vicepresidentes.

3. La Comisión Ejecutiva será presidida por el Director General a quien corresponda la competencia en materia de museos. Serán vocales once técnicos de reconocido prestigio en cualquiera de las disciplinas relacionadas con los museos, nombrados por Decreto a propuesta, respectivamente, de los siguientes organismos e instituciones: cinco, del Parlamento de Cataluña; dos, del Departamento de Cultura; uno, del Ayuntamiento de Barcelona; dos, de las entidades locales de Cataluña, y uno de la Conferencia Episcopal Tarraconense.

4. El mandato de los vocales de la Comisión tendrá una duración de seis años. La Comisión Ejecutiva se renovará por mitades cada tres años.

5. El Presidente de la Comisión tendrá voto de calidad en caso de empate en una votación.

Artículo. 41.

Función del Pleno de la Junta.

1. Será función del Pleno de la Junta de Museos velar por el funcionamiento correcto del patrimonio museístico de Cataluña. A dicho efecto, cada año debatirá y aprobará una memoria de gestión museística presentada por la comisión Ejecutiva.

2. Para cumplir sus cometidos, el Pleno podrá crear comisiones sobre aspectos específicos, integradas por una parte de sus miembros.

Artículo 42.

Competencias.

Serán funciones de la Junta de Museos, que ejercerá a través de la Comisión Ejecutiva, entre otras, las siguientes:

a) Aprobar las propuestas de nombramiento de los directores y los administradores de los museos nacionales, presentadas por los órganos de gobierno respectivos, y elevarlas al Gobierno.

b) Estudiar y proponer la creación de nuevos museos nacionales y elaborar las directrices básicas de los mismos, y estudiar y proponer la declaración de secciones de los museos nacionales.

c) Establecer, en el marco de la presente Ley, las normas y criterios de

coordinación de política museística general.

d) Fomentar las relaciones entre los museos de Cataluña y entre éstos y los ubicados fuera de Cataluña.

e) Aprobar los planes anuales de actuación de los museos nacionales y del Museo Arqueológico de Tarragona.

f) Aprobar los planes de ordenación e intercambio del patrimonio museístico de los museos nacionales.

g) Proponer a la Generalidad los criterios de actuación en los diferentes campos museísticos.

h) Valorar anualmente la actuación del conjunto de administraciones de Cataluña.

i) Asesorar en el desarrollo reglamentario de la presente Ley.

Disposiciones adicionales.

Primera.

Creación de diversos museos nacionales

Se crean los siguientes museos nacionales:

a) Museo de Arqueología de Cataluña.

b) Museo de Arte de Cataluña.

c) Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña.

Segunda.

Museo de Arqueología de Cataluña

1. El Museo de Arqueología de Cataluña mostrará permanentemente los vestigios, fundamentalmente de carácter arqueológico, que, desde la aparición del hombre, ilustran la evolución cultural del entorno.

2. El Museo de Arqueología de Cataluña se constituye inicialmente a partir del Museo Arqueológico de Barcelona, el Museo Arqueológico de Girona, y las Ruinas de Empúries, Olèrdola y Ullastret y de sus museos monográficos, todos los cuales son transferidos por la presente Ley a la Generalidad de Cataluña.

3. Para que gestione este museo se crea la entidad autónoma de derecho público Museo de Arqueología de Cataluña, adscrita al Departamento de Cultura. En lo que concierne a la gestión del fondo patrimonial de Empúries, éste será objeto de un acuerdo específico, a propuesta de la Junta de Museos, entre la Generalidad y otras administraciones de ámbito territorial superior.

4. La Comisión Mixta establecida en el artículo 5 de la Ley 5/1987, de 4 de abril, del Régimen Provisional de las Competencias de las Diputaciones Provinciales, fijará en el plazo máximo de seis meses, los medios personales y materiales y los recursos que serán traspasados a la Generalidad a consecuencia de la transferencia de los mencionados servicios. Si no hubiere acuerdo con la Comisión Mixta, se aplicará lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 5/1987.

5. Se facultará al Gobierno para que establezca los estatutos de la nueva entidad. En todo caso, se determinará la incorporación de representantes de las Diputaciones provinciales de Barcelona y de Girona en el órgano superior de gobierno.

6. Deberán establecerse relaciones de colaboración y coordinación con el Museo Arqueológico de Tarragona.

Tercera. Museo de Arte de Cataluña

1. El Museo de Arte de Cataluña mostrará permanentemente la expresión artística catalana y de los territorios más relacionados culturalmente con Cataluña, en los distintos períodos históricos, hasta la actualidad.

2. El Museo de Arte de Cataluña se integra inicialmente con los fondos del Museo de Arte de Cataluña, el Museo de Arte Moderno y el Gabinete Numismático.

3. La integración establecida en el punto 2 no implicará alteración alguna en la titularidad de los fondos mencionados. En todo caso, los bienes culturales propiedad de entidades públicas de Cataluña no podrán salir del museo sin la autorización del nuevo patronato del museo o, mientras éste no se constituya, de la Junta de Museos de Cataluña.

4. La gestión del Museo de Arte de Cataluña estará a cargo de un patronato. La presidencia corresponderá a un representante nombrado por el Gobierno y la vicepresidencia a uno nombrado por el Ayuntamiento de Barcelona. La propuesta a los órganos competentes para el nombramiento podrá hacerse conjuntamente por la Generalidad y el Ayuntamiento de Barcelona.

5. Para la efectividad de la integración y la elaboración de los estatutos del patronato se constituirá una Comisión Mixta integrada por tres representantes de la Administración de la Generalidad y tres representantes del Ayuntamiento de Barcelona. Los acuerdos de la Comisión comprenderán la determinación de los edificios, instalaciones y personal que se adscriban al patronato, y también la participación de cada institución en los gastos de mantenimiento, teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 20.3 de la presente ley. Los acuerdos y estatutos

serán aprobados por Decreto del Gobierno.

6. Si en el plazo de seis meses no se ha procedido a hacer efectiva la integración, el Gobierno, previo informe de la Junta de Museos y oído el Ayuntamiento de Barcelona, presentará un proyecto de ley al Parlamento para hacerla efectiva.

Cuarta.

Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña

1. El Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña mostrará permanentemente la implantación y evolución de los avances científicos y técnicos en Cataluña y, particularmente, su aplicación industrial. También podrá mostrar una visión de las ciencias puras, con independencia de sus aplicaciones tecnológicas.

2. El Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña se integra, inicialmente, con los fondos del museo del mismo nombre creado por la Orden de 4 de marzo de 1985.

3. Para que gestione este museo nacional se crea la entidad autónoma de derecho público Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña, adscrita al Departamento de Cultura.

4. Se facultará al Gobierno para que establezca los estatutos de la nueva entidad.

Quinta.

Museo de Arqueología de Cataluña

Transferencia de servicios de las Diputaciones provinciales.

1. Los museos y servicios museísticos dependientes de las Diputaciones provinciales de Barcelona, Girona, Lleida y Tarragona serán transferidos a la Generalidad o a los consejos comarcales del territorio donde estén situados.

2. La Comisión Mixta mencionada en el punto 4 de la Disposición Adicional Segunda, en el plazo de un año, además de fijar los medios personales y materiales y los recursos que serán trasladados, decidirá el destinatario de los mismos, la Generalidad o el consejo comarcal, según resulte de la aplicación de los siguientes criterios:

- a) El interés, nacional o no, del museo o servicio.
- b) La racionalidad global de la organización museística de Cataluña.
- c) Los criterios establecidos en el artículo 3 de la Ley 5/1987.
- d) La preferencia de transferencia en favor de los consejos comarcales.

3. Excepcionalmente, en el caso de que el alcance y características de un museo lo justifiquen, la Comisión Mixta podrá acordar que sea transferido a un municipio. También podrá aplicarse, si las características de un museo lo justifican, la disposición contenida en el artículo 8 de la Ley 5/1987.

4. Si no hubiere acuerdo, se aplicará lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 1/1987.

5. Las previsiones fijadas en el apartado 2 de la presente Disposición se aplicarán excepto si las Administraciones implicadas llegan antes a un acuerdo.

Sexta.

Subrogación de los consejos comarcales

1. En todos los museos en los que la Generalidad tenga suscritos convenios de colaboración con el titular del museo y que no sean declarados de interés nacional o secciones de museo nacional, los consejos comarcales subrogarán la posición que la Generalidad tenga en los respectivos convenios.

Por Decreto del Gobierno se podrá extender esta disposición a museos sección de museo nacional.

2. En el plazo de un año se adoptarán las medidas necesarias, incluso de carácter económico, para hacer efectiva la subrogación prevista en el punto 1.

3. Por Decreto del Gobierno se podrá transferir o delegar a los consejos comarcales la gestión de los museos de titularidad de la Generalidad.

Séptima.

Actualización de las sanciones

Se facultará al Gobierno para que actualice la cuantía máxima de las multas establecidas en los artículos 9 y 10. Los porcentajes de los incrementos fijados por el Gobierno no podrán ser superiores a los que resulten de aplicar el incremento del Índice de Precios al Consumo.

Disposición transitoria.

Primera.

Los museos en funcionamiento a la entrada en vigor de la presente Ley se inscribirán, de oficio o a petición del titular, en el Registro de Museos de Cataluña.

Segona.

La primera renovación parcial de los vocales de la Comisión Ejecutiva de

la Junta de Museos se producirá a los tres años de haberse constituido y afectará a un representante del Departamento de cultura, uno de las entidades locales y tres del Parlamento de Cataluña.

Tercera.

Mientras duren las obras de adecuación de la sede del Museo de Arte de Cataluña y se produzca el traslado del Museo de Arte Moderno a su nueva sede, y por un período no superior a seis años desde la entrada en vigor de la presente Ley, la propuesta de nombramiento del presidente y vicepresidente del patronato a que se refiere el punto 4 de la Disposición Adicional Tercera, y del director y administrador del Museo de Arte de Cataluña, se harán de común acuerdo por la Generalidad y el Ayuntamiento de Barcelona.

Cuarta.

Los museos actualmente existentes se adaptarán progresivamente, y en un plazo máximo de cinco años, a los requerimientos mínimos y condiciones establecidas en la presente Ley.

Disposición derogatoria.

Quedan derogados el Decreto 190/1981, de 3 de julio, de reestructuración de la Junta de Museos de Cataluña, y el Decreto 222/1982, de 12 de julio, de creación de la Red de Museos Comarcales de Cataluña.

ANEXO 8.

Ley 5/1996, de 30 de julio.

Museos de la Región de Murcia.

El Presidente de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Sea notorio a todos los ciudadanos de la Región de Murcia que la Asamblea Regional ha aprobado la *Ley 5/1996, de 30 de julio, de Museos de la Región de Murcia*.

Por consiguiente, al amparo del artículo 30.dos del Estatuto de Autonomía de Murcia, en nombre del Rey, promulgo y ordeno la publicación de la siguiente Ley.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS:

La Comunidad Autónoma de la Región de Murcia tiene competencia exclusiva en materia de museos de interés regional, así como la función ejecutiva en la gestión de los museos de titularidad estatal, en el marco de los oportunos convenios, según establece respectivamente en los artículos 10.1.13 y 12.1.7 del Estatuto de Autonomía Región de Murcia.

Es necesario reconocer que, en el momento presente, la Región de Murcia carece de una red de museos a la altura de nuestro patrimonio cultural y, fundamentalmente, de nuestro patrimonio arqueológico y etnográfico; por esta razón, no está dotada de un sistema de infraestructuras, ni de un sistema de información y documentación, que sirvan para preservar y dar a conocer los fondos existentes y asegurar su incremento. Esta carencia limita, de forma innecesaria, que el sistema de museos pueda ser un factor determinante de la política cultural y del desarrollo turístico, y un instrumento educativo y de investigación de la Comunidad Autónoma.

También es cierto que la mayor parte de los museos de nuestra Comunidad Autónoma, con independencia de su titularidad, están instalados en edificios de vieja fábrica, en casas-palacio rehabilitadas al efecto o en las propias iglesias. Sin embargo, desde la perspectiva museológica, muchos de ellos no reúnen las características más idóneas para desarrollar las funciones, y sus condiciones de exhibición son las más adecuadas, por lo que es necesario establecer mecanismos para que el reconocimiento de museos no se realice de forma arbitraria, sino únicamente a las instalaciones que cumplan ciertas condiciones mínimas establecidas con rango legal.

Igualmente, no resulta satisfactoria la coordinación y colaboración entre administraciones públicas, y en especial las que hacen referencia a la Comunidad Autónoma con los municipios, lo que hace preciso formular un nuevo marco de relaciones cooperativas que mejore y garantice la articulación de un sistema regional de museos a la altura de las necesidades de la Región y de sus ciudadanos.

Todas estas razones, y la necesidad de dar una respuesta adecuada a los diferentes problemas de la moderna gestión museística, hace que sea necesaria la promulgación de un nuevo marco legal, que sustituya a la regulación insuficiente contenida en la Ley de 1990, de Museos de la Región de Murcia, cuyas determinaciones no se han llegado a poner en marcha, ni aun en sus previsiones más elementales y, sin duda, también acertadas.

La presente Ley, en sus disposiciones generales determina su objeto, define qué entendemos por museo y colección museográfica, enumera las funciones de la Comunidad Autónoma en la materia, fija un principio de colaboración entre las Administraciones autonómicas y locales, se refiere a la inspección y a los museos dependientes de la Comunidad Autónoma.

El título II está dedicado al fomento de los museos y las colecciones de la Región. El régimen general de los museos y colección queda expuesto en el título III; reconocimiento, autorización y creación; gestión y registro. El título IV se ocupa del sistema de museos. Los medios materiales y presupuestarios quedan fijados en el título V. El título VI implanta un régimen de infracciones y sanciones. Sus cinco disposiciones adicionales, cuatro transitorias, derogatoria y cuatro finales ponen término a la Ley.

TÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Objeto.

1. Es objeto de la presente Ley establecer las normas para la creación, reconocimiento y actuación de los museos y colecciones museográficas estables de competencia de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, así como articular y regular un sistema de ámbito regional para la ordenación, coordinación y prestación eficaz de sus servicios a los ciudadanos.

2. Son de competencia de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia los centros culturales que, calificados como museos o colecciones, se encuentren situados en su territorio y no sean de competencia estatal.

Artículo 2. Museos y colecciones.

1. A los efectos de esta Ley, son museos las instituciones o centros de carácter permanente, abiertos al público, que reúnen, conservan, ordenan, documentan, investigan, difunden y exhiben de forma científica, didáctica y estética, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico, técnico o de cualquier otra naturaleza cultural, para fines de estudio, educación o contemplación.
2. Son colecciones museográficas los conjuntos estables de bienes culturales conservados por una persona física o jurídica que, sin reunir todos los requisitos propios de los museos, se expone al público para su contemplación de forma permanente, coherente y ordenada.
3. Se consideran museos y colecciones museográficas dependientes de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, aquellos de los que ésta sea titular o cuya gestión ejerza, directa o indirectamente, en virtud de cualquier título.

Artículo 3. Ámbito de aplicación.

1. La presente Ley es aplicable a los centros de competencia de la Comunidad Autónoma que sean reconocidos como museos o colecciones museográficas de acuerdo con lo dispuesto en la misma.
2. La posesión de bienes culturales que no formen parte de museos o colecciones reconocidos de acuerdo con lo previsto en esta Ley se registrará por las normas generales sobre patrimonio histórico español.

Artículo 4. Funciones.

1. Corresponden a la Administración de la Comunidad Autónoma, entre otras, las siguientes funciones:
 - a. Velar por el cumplimiento de las normas y la aplicación de los principios establecidos en la presente Ley.
 - b. Planificar y dirigir la política museística y el Sistema de Museos de la Región de Murcia.
 - c. Fomentar la mejora y ampliación del patrimonio museístico.
 - d. La función inspectora y la imposición de sanciones de conformidad con la normativa aplicable.
 - e. Ejercer los derechos de tanteo, retracto y adquisición preferentes de conformidad con la legislación aplicable.

- f. La autorización de los depósitos de los bienes culturales de la Comunidad Autónoma y de su traslado temporal.
 - g. Crear, organizar y gestionar los museos propios y autorizar los de otra titularidad.
 - h. Fomentar la formación continua del personal de los museos.
2. Dichas funciones serán ejercidas por la Consejería competente en materia de política cultural de la Comunidad Autónoma, sin perjuicio de las atribuciones reservadas al Consejo de Gobierno de la Región de Murcia.

Artículo 5. Principio de colaboración.

La Administración autonómica y las administraciones locales de la Comunidad podrán colaborar entre sí y con otras instituciones y personas para el fomento y mejora de la infraestructura museística regional, pudiendo suscribir al efecto los convenios que sean necesarios.

Artículo 6. Inspección.

1. La Administración de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, a través de funcionarios acreditados, que a este efecto tendrán la condición de agentes de la autoridad, realizará las inspecciones que convengan a su función de velar por el cumplimiento de esta Ley y de las normas que la desarrollen.
2. Titulares de los museos y colecciones, así como sus representantes, encargados y empleados, están obligados a facilitar a los órganos de inspección el acceso y examen de las dependencias e instalaciones de dichos centros, así como de los documentos, libros y registros referentes a sus fondos.
3. Sin perjuicio de lo establecido en los apartados anteriores, la Consejería competente podrá designar comisionados externos, expertos en la materia, para realizar informes y auditorías de gestión museística.

TÍTULO II. FOMENTO DE LOS MUSEOS DE LA REGIÓN DE MURCIA

Artículo 7. Criterios generales.

La acción administrativa para el fomento y mejora de los centros museísticos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia se regirá por los siguientes criterios:

1. La creación y mantenimiento de museos de ciencia y técnica se articulará preferentemente en colaboración con instituciones docentes y de investigación o con entidades cuya actividad o fines guarden relación con los propios de dichos museos.
2. La Administración autonómica estimulará la producción y difusión de publicaciones, reproducciones, exposiciones itinerantes y cualquier otro tipo de acciones que sirvan para el mejor conocimiento y divulgación de los museos de la Región.
3. Se favorecerá la actividad de las asociaciones, fundaciones y entidades que tengan por objeto el apoyo de los museos, como medio de colaboración con los centros reconocidos de acuerdo con esta Ley.
4. Se fomentará la conservación y exposición de fondos etnográficos y la implicación de los museos en la vida cultural de su ámbito territorial.

Artículo 8.

Mapa museístico de la Región de Murcia.

La Consejería competente elaborará, publicará y mantendrá actualizado el mapa museístico de la Región de Murcia en el que se incluirán los museos y colecciones monográficas reconocidas por la Comunidad Autónoma, sean de titularidad pública o privada, especificando sus características, estado, carencias y necesidades, que a nivel territorial o sectorial existan en la Región y constituyan objetivos de la Administración regional. Dicho mapa museístico se configurará como instrumento de diagnóstico y planificación de la política museística de la Región de Murcia. Del mapa museístico se dará cuenta a la Asamblea Regional una vez elaborado, así como de las modificaciones que vaya sufriendo.

Artículo 9.

Sistema Básico de Museos de la Región de Murcia.

La Comunidad Autónoma de la Región de Murcia establecerá y fomentará un Sistema Básico de Museos que integre los fondos de artes plásticas, arqueología, etnografía u otras materias de interés regional en la forma que se determine reglamentariamente.

Artículo 10.

Fondo de Arte de la Región de Murcia.

1. Las obras de artistas plásticos, que estén en posesión permanente de instituciones y entidades pertenecientes a la Administración de la Comunidad Autónoma, se considerarán integradas en el Fondo de Arte de

la Región de Murcia, cualquiera que sea el organismo al que estén adscritas y el lugar en el que se hallen depositadas.

2. El inventario y préstamo de este Fondo, en todo o en parte, respetará el régimen competencial establecido en la legislación regional de carácter patrimonial.

3. La formalización del inventario se hará con criterios de homogeneidad establecidos de común acuerdo entre las Consejerías competentes en materia de cultura y de régimen patrimonial, en la forma que se establezca reglamentariamente.

4. Los préstamos y la ubicación de los elementos que integran el Fondo estarán sujetos a lo que disponga la legislación de patrimonio de la Comunidad Autónoma, y requerirán, en todo caso, dictamen previo de la Consejería competente en materia de cultura.

Artículo 11.

Fondo para la protección y adquisición de bienes culturales.

1. El Consejo de Gobierno de la Región de Murcia promoverá la creación de un fondo regional para la protección y adquisición de bienes culturales, con la misión de acrecentar el patrimonio de la Comunidad Autónoma y contribuir a la conservación del patrimonio histórico de la Comunidad.

2. La financiación de dicho fondo se realizará por medio de aportaciones de procedencia privada y pública. Entre estas últimas se podrá incluir parte del 1 % contemplado en la normativa vigente de fomento del patrimonio histórico. Anualmente, el Consejo de Gobierno de la Región de Murcia consignará en el Proyecto de Presupuestos Generales de la Comunidad una partida con este fin.

3. El Consejo de Gobierno de la Región de Murcia establecerá la forma jurídica y las bases del régimen económico y de la organización del citado fondo, que podrá adoptar la forma de fundación y, en todo caso, deberá adaptarse a las normas vigentes en cada momento para la obtención de los máximos incentivos y beneficios fiscales derivados de la realización de aportaciones.

4. Las adquisiciones de bienes culturales que se realicen con cargo a la dotación del fondo, se harán previo informe del órgano establecido en el artículo 12 de esta Ley.

Artículo 12.

Comités de expertos.

La Consejería competente en materia de cultura podrá crear comités de expertos como órganos asesores específicos, para realizar tareas de asesoramiento en las operaciones de adquisición de bienes que hayan de

integrarse en las colecciones de museos de titularidad de la Comunidad Autónoma y para las demás funciones necesarias para la aplicación de esta Ley.

Su composición, funciones y normas de actuación se establecerán mediante Orden de la Consejería competente en materia de museos.

**Artículo 13.
Conservación y restauración de bienes culturales.**

1. La Consejería competente prestará un servicio de conservación y restauración, de ámbito regional, para la conservación y restauración de los bienes culturales de carácter mueble que se custodian en los museos y colecciones museográficas de la Comunidad Autónoma.

2. Reglamentariamente se desarrollarán la estructura, funciones y régimen de prestación de los servicios de conservación y restauración, así como el acceso a los mismos de los bienes culturales no custodiados en museos y colecciones museográficas.

**Artículo 14.
Dotación de personal.**

Los museos dependientes de la Comunidad Autónoma se dotarán, en la medida que exija el volumen o importancia de sus colecciones o las funciones que desarrollen, del personal técnico especializado necesario.

**TÍTULO III.
RÉGIMEN GENERAL DE LOS MUSEOS Y COLECCIONES
CAPÍTULO I.
RECONOCIMIENTO, AUTORIZACIÓN Y CREACIÓN DE MUSEOS**

**Artículo 15.
Reconocimiento: Requisitos.**

1. Para su reconocimiento a los efectos previstos en esta Ley, los museos habrán de reunir, al menos, los siguientes requisitos:

- a. Horario estable de visita pública.
- b. Colección suficiente y adecuada al ámbito y objetivos del museo.
- c. Fondos accesibles para la investigación, enseñanza, divulgación y disfrute público.
- d. Exposición ordenada de las colecciones, con explicación mínima de las mismas.

- e. Inventario de sus fondos.
 - f. Inmueble adecuado destinado a sede del museo con carácter permanente.
 - g. Dirección, conservación y mantenimiento a cargo del personal cualificado cuya formación y conocimiento se ajuste a los contenidos del museo.
 - h. Presupuesto fijo que garantice su funcionamiento.
 - i. Estatutos o normas de organización y gobierno, cuando se trate de museos gestionados por las Administraciones públicas.
2. Aquellos museos que formen parte del Sistema Español de Museos y cuyo reconocimiento se solicite por sus titulares o que gestione la Comunidad Autónoma en virtud de cualquier título, se entenderán reconocidos a los efectos de esta Ley.
3. Para el reconocimiento de las colecciones museográficas a los efectos previstos en la presente Ley, se exigirán los siguientes requisitos:
- a. Exposición permanente, coherente y ordenada.
 - b. Inventario de sus fondos.
 - c. Apertura al público con carácter fijo.

Artículo 16. Procedimiento.

1. El reconocimiento de museos y colecciones museográficas, así como su revocación, se realizará mediante orden resolutoria de la Consejería competente una vez estudiada la documentación aportada por el solicitante, realizadas las comprobaciones oportunas y evacuados los informes técnicos necesarios.
2. La resolución administrativa por la que se reconoce un museo o una colección establecerá un marco temático y, en su caso, el geográfico en función de sus fondos, de sus objetivos y planteamiento y de su ámbito de actuación.

Artículo 17. Denominación.

Se requerirá la autorización de la Consejería competente para la utilización, con cualquier finalidad, de las denominaciones *Museos de la Región de Murcia* o *Colección de la Región de Murcia*, solas o en combinación con otras palabras, así como para el empleo en la

denominación de museos y colecciones de adjetivaciones que hagan referencia a la globalidad de la Comunidad Autónoma.

Artículo 18.

Creación y autorizaciones previas para la apertura de museos.

1. La creación de museos dependientes de la Comunidad Autónoma se hará por decreto del Consejo de Gobierno de la Región de Murcia a propuesta de la Consejería competente en materia de cultura y, en su caso, además, de la Consejería de la que el centro vaya a depender.
2. En el decreto de creación de estos museos se definirán sus objetivos, se fijará su marco temático, relacionando sus fondos iniciales y se establecerán la estructura básica del museo y los servicios con que habrá de contar. En todo caso los requisitos mínimos serán los establecidos en el artículo 15 de esta Ley.
3. La creación de los museos por la Comunidad Autónoma llevará implícito su reconocimiento a los efectos previstos en esta Ley, sin que sea necesaria ninguna otra autorización para su apertura y funcionamiento.
4. La creación de museos por parte de los Ayuntamientos requerirá la autorización previa de la Consejería competente con objeto de verificar su adecuación a esta Ley y a las normas reguladoras de los establecimientos públicos.
5. La autorización previa para los museos de titularidad municipal a que se refiere el apartado anterior será tramitada en el plazo de tres meses, entendiéndose concedida por el transcurso de dicho plazo sin que se haya dictado resolución expresa.
6. La concesión de autorización previa para la creación y apertura de un museo municipal no implica su reconocimiento a efectos de su integración en el Sistema Regional de Museos, a menos que en dicha autorización se establezca otra cosa.
7. No se podrá crear un museo de titularidad municipal cuyos fondos estén constituidos por material arqueológico, cuya propiedad corresponde a la Comunidad Autónoma, sin que, previamente, se haya suscrito el oportuno Convenio regulador del depósito de los restos arqueológicos.
8. La creación de museos privados, además de la autorización de la Consejería competente para acreditar, previamente, su adecuación a esta Ley y a las normas sobre establecimientos públicos, requerirá licencia municipal para su apertura y funcionamiento.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DE LOS MUSEOS Y COLECCIONES

Artículo 19. Normas aplicables.

Los fondos custodiados en los museos y colecciones museográficas reconocidos de acuerdo con lo previsto en esta Ley se considerarán como bienes del patrimonio cultural de la Región de Murcia y, en función de sus características, estarán sometidos al régimen de protección establecido en la legislación vigente sobre patrimonio histórico español en todo cuanto esta Ley no regule expresamente.

Artículo 20. Deberes generales de los museos y colecciones.

1. Se establecen los siguientes deberes generales para los museos y colecciones del Sistema de Museos de la Región de Murcia:

- a. Mantener, al menos, las condiciones iniciales que dieron lugar a su reconocimiento.
- b. Mantener actualizado el inventario y registro de sus fondos y adecuarlo a las normas técnicas que se dicten al respecto.
- c. Informar al público y a la Administración autonómica del horario de apertura del centro y de sus posibles modificaciones. En todo caso, el horario deberá figurar en lugar visible a la entrada del centro.
- d. Comunicar a la Consejería competente, con carácter previo, las variaciones que vayan a producirse en sus fondos por enajenaciones, depósitos, nuevas adquisiciones, salidas temporales o por cualquier otro motivo.
- e. Facilitar el acceso a sus fondos de los investigadores debidamente acreditados.
- f. Permitir la inspección de sus instalaciones y funcionamiento por parte de la Administración facilitando el acceso al centro de la información que fuera requerida por ésta.
- g. Facilitar a la Consejería competente el acceso a los libros de registro y a los inventarios de sus fondos.
- h. Elaborar y remitir a la Consejería estadística y datos informativos sobre su actividad, visitantes y prestación de servicios.
- i. Garantizar la seguridad y conservación de sus fondos.

2. El incumplimiento de las obligaciones contenidas en este artículo tendrá la consideración de infracción administrativa leve, salvo que esté tipificada expresamente como grave o muy grave, y dará lugar a responsabilidad disciplinaria en los casos que proceda.

Artículo 21.

Libros de registro.

1. Los museos y colecciones museográficas reconocidas deberán llevar los siguientes libros de registro donde se anotarán todos los ingresos por orden cronológico de entrada:

- a. De la colección estable del centro, en el que se inscribirán la totalidad de los fondos que la integran.
- b. De los depósitos, en el que se inscribirán los fondos de cualquier titularidad que ingresen por este concepto.

2. Los ingresos, en su caso, de materiales arqueológicos procedentes de prospección o excavaciones autorizadas por la Administración autonómica deberán registrarse siempre en el libro de depósitos.

Artículo 22.

Inventario de los fondos.

1. Además de los libros de registro a que se refiere el artículo anterior, los museos y colecciones museográficas reconocidos deberán elaborar el inventario de sus fondos y actualizarlo cada año.

2. La Administración podrá comprobar en cualquier momento la concordancia de los libros de registro e inventario con los fondos integrantes de las colecciones.

Artículo 23.

Inventario General de Fondos.

1. La Administración elaborará y mantendrá actualizado el Inventario General de Fondos de Museos y Colecciones Museográficas de la Región de Murcia.

2. La información contenida en estos inventarios podrá ser objeto de tratamiento informático y de divulgación a través de sistemas multimedia u otros procedimientos adecuados para su máxima difusión.

CAPÍTULO III.

DEL REGISTRO DE MUSEOS Y COLECCIONES MUSEOGRÁFICAS

Artículo 24.

Registro de Museos y Colecciones Museográficas.

1. En la Consejería competente se creará un Registro de Museos y Colecciones Museográficas de la Región de Murcia.
2. Se entenderá por titular de un museo o colección museográfica la persona física o jurídica que conste como tal en este Registro.

Artículo 25.

Contenido del Registro.

El Registro de Museos y Colecciones Museográficas de la Región de Murcia comprenderá los centros museísticos reconocidos y en él deberán constar, como mínimo, los siguientes datos:

1. Relativos a la persona física o jurídica titular de los centros: Datos identificativos y domicilio.
2. Relativos a los centros: Denominación, domicilio, ámbito de actuación, tipos de fondos que custodian, normas que rijan su funcionamiento, si las hubiere, y datos identificativos del Director.

Artículo 26.

Inscripción de centros.

Reconocido un museo o una colección, la Administración procederá a su inscripción en el Registro de Museos y Colecciones Museográficas de la Región de Murcia.

Artículo 27.

Efectos de la inscripción.

1. La inscripción en el Registro de Museos y Colecciones Museográficas de la Región de Murcia tendrá efectos administrativos y será requisito indispensable para la obtención de subvenciones con cargo a los presupuestos de la Comunidad Autónoma o cualesquiera beneficios destinados a museos y colecciones museográficas.
2. Excepcionalmente, podrán concederse a centros no reconocidos subvenciones que estén destinadas a la mejora de instalaciones o equipamientos que tenga por finalidad la obtención de las condiciones necesarias para el reconocimiento como colección o museo, de acuerdo con lo previsto en esta Ley.

Los acuerdos de concesión de estas ayudas establecerán el plazo en el que hayan de cumplirse las referidas condiciones y solicitar el reconocimiento del centro. En caso de incumplimiento, procederá la devolución de la ayuda percibida.

Artículo 28.

Acceso y consulta de los registros e inventarios.

1. Se reconoce el derecho de acceso de los ciudadanos a los distintos registros e inventarios a los que se refiere la presente Ley en los términos, forma, plazos y efectos previstos en la legislación sobre procedimiento administrativo común.
2. Para el acceso a datos que afecten al valor económico o a la situación jurídica de los centros o de sus fondos se requerirá, en todo caso, el consentimiento expreso de quienes figuren inscritos como titulares de unos y otros.
3. En todo caso, la conservación y seguridad de los fondos se considerarán intereses prevalentes sobre el derecho de acceso a dichos registros e inventarios.

TÍTULO IV.

SISTEMA DE MUSEOS DE LA REGIÓN DE MURCIA

Artículo 29.

Definición.

El Sistema de Museos de la Región de Murcia es el conjunto organizado de museos, colecciones museográficas, organismos y servicios que se configura como instrumento para la ordenación, cooperación y coordinación de los mismos.

Artículo 30.

Composición del Sistema.

1. Sin perjuicio de su posible integración en otras redes museísticas, formarán parte del Sistema de Museos de la Región de Murcia:
 - a. El Consejo de Museos de la Región de Murcia.
 - b. Los museos y colecciones museográficas dependientes de la Comunidad Autónoma.
 - c. Los museos y colecciones reconocidos, de titularidad pública o privada, que sean de interés para la Comunidad Autónoma y soliciten su integración en el Sistema de Museos de la Región de Murcia suscribiendo un Convenio de carácter administrativo por el

que se comprometan a asumir las obligaciones derivadas de la misma.

- d. Los museos cuya gestión o creación se desarrolle mediante conciertos o Convenios de colaboración.
- e. El Fondo de Arte de la Región de Murcia.
- f. Los servicios administrativos encargados de la gestión y funciones en materia de museos que correspondan a la Comunidad Autónoma.

2. Los museos de titularidad estatal dependientes de la Comunidad Autónoma se entenderán integrados en el Sistema de Museos de la Región de Murcia, sin perjuicio de la aplicación de los correspondientes Convenios de gestión formalizados con la Administración del Estado y de la legislación general que les sea de aplicación.

3. La integración de los centros a que se refiere el apartado 1.c) en el Sistema de Museos de la Región de Murcia se hará por un tiempo mínimo de cinco años.

4. En el caso de los integrados en virtud del apartado 1.d), se estará a lo establecido en el correspondiente acuerdo.

Artículo 31.

Relaciones con redes museísticas y con otros sistemas de museos.

1. La aprobación de normas o resoluciones administrativas dirigidas a la creación o regulación de redes museísticas de ámbito inferior al de la Comunidad Autónoma requerirá informe de la Consejería competente.

2. Reglamentariamente se establecerán las normas para la coordinación de dichas redes con el Sistema de Museos de la Región de Murcia.

3. Salvo en los casos previstos en el apartado 2 del artículo 30, las disposiciones de este título prevalecerán en la resolución de los conflictos que pudieran surgir con las normas reguladoras de redes o sistemas museísticas de ámbito distinto al de la Comunidad Autónoma.

Artículo 32.

Consejo de Museos.

1. La Consejería competente constituirá un Consejo de Museos, integrado por Vocales procedentes de instituciones y sectores relacionados con la actividad museística, como órgano asesor y consultivo del Sistema de Museos de la Región de Murcia.

En todo caso, en el mismo existirán Vocales procedentes de las entidades locales y universidades de la Región, así como de los titulares de museos reconocidos.

2. Su composición y organización se establecerán reglamentariamente.

Artículo 33. Funciones del Consejo.

Serán funciones del Consejo de Museos las siguientes:

- a. Dictaminar sobre el reconocimiento de museos y colecciones, y su integración en el Sistema.
- b. Ser oído sobre los proyectos de creación de museos dependientes de la Administración de la Comunidad Autónoma así como sobre el establecimiento de museos concertados y las condiciones de los conciertos.
- c. Informar sobre las cuestiones que le someta la Administración en materia de política museística e impulsar sobre el cumplimiento de las finalidades culturales propias de los centros museísticos.
- d. Conocer sobre los proyectos de normas técnicas que, en materia de documentación, ordenación o conservación de fondos de los centros museísticos, elabore la Administración de la Comunidad Autónoma.
- e. Conocer las aportaciones al fondo al que se refiere el artículo 11 de la presente Ley.
- f. Elevar a la Consejería cualquier tipo de propuesta en relación con temas de competencia del Consejo.
- g. En general, ser órgano de asesoramiento y consulta de la Administración de la Comunidad Autónoma en todo lo referente al desarrollo de sus competencias en materia de museos.

Artículo 34. Efectos de la integración en el Sistema de Museos.

La integración de los museos y colecciones museográficas en el Sistema de Museos de la Región de Murcia, generará las siguientes obligaciones para los titulares o, en su caso, los responsables:

- a. Cumplir los deberes establecidos con carácter general para los museos y colecciones inscritos en el Registro de Museos y Colecciones Museográficas de la Región de Murcia.

- b. Adecuar la conservación e instalación de sus fondos a los criterios museológicos que reglamentariamente se determinen.
- c. Elaborar un catálogo pormenorizado de sus fondos.
- d. Mantener sus fondos durante el tiempo que permanezcan dentro del Sistema, salvo autorización expresa de la Consejería competente.
- e. Coordinar la política de adquisición de fondos con la de los restantes museos del Sistema de acuerdo con lo que reglamentariamente se establezca.
- f. Organizar y colaborar con la Administración en la realización de actividades relacionadas con la difusión de sus contenidos.
- g. Someter el establecimiento de cualquier tipo de derechos económicos a la autorización de la Administración.
- h. Hacer constar en lugar visible su pertenencia al Sistema de Museos de la Región de Murcia.

Artículo 35.

Apoyo a los centros integrados en el Sistema.

Sin perjuicio de los efectos que se derivan de la inscripción en el Registro de Museos y Colecciones Museográficas de la Región de Murcia, la integración en el sistema de Museos será condición indispensable para la concesión por la Administración de la Comunidad Autónoma de los siguientes beneficios:

1. Concesión de ayudas económicas para cualquiera de los siguientes fines:
 - a. Actividades y gastos corrientes.
 - b. Estudios e investigación de sus fondos.
 - c. Publicaciones y material didáctico en relación con sus fondos.
 - d. Formación de personal técnico.
2. Recepción de los depósitos de piezas que, en su caso, acuerde la Administración de la Comunidad Autónoma.
3. Incorporación preferente a los circuitos de exposiciones y demás actividades de carácter itinerante que organice la Administración de la Comunidad Autónoma.

4. Preferencia para la publicación de guías y catálogos dentro de las series oficiales.
5. Preferencia para la participación en los cursillos de formación de personal especializado que organice la Administración de la Comunidad Autónoma.
6. Inclusión preferente en itinerarios culturales y turísticos promovidos por la Administración regional.
7. Acceso preferente al tratamiento de restauración de piezas pertenecientes a sus colecciones por los servicios técnicos dependientes de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
8. Preferencia para la obtención de ayudas económicas para inventario, catalogación y tratamientos de conservación o restauración de sus fondos.

**Artículo 36.
Constitución de depósitos.**

1. Los museos del Sistema de Museos de la Región de Murcia podrán ser receptores, conforme a su capacidad de custodia, de los depósitos de bienes afines a sus contenidos que acuerde la Consejería competente mediante la correspondiente resolución administrativa o en ejercicio de sus competencias en materia de patrimonio histórico.
2. Los ingresos de materiales arqueológicos procedentes de hallazgos casuales y de excavaciones o prospecciones arqueológicas realizados en virtud de lo dispuesto en el apartado anterior tendrán siempre el carácter de depósitos, conservando la Comunidad Autónoma su titularidad, como bienes de dominio público.
3. Los museos receptores serán seleccionados según criterios de proximidad territorial o de especialidades temáticas y considerando la adecuada conservación de los materiales y su mejor función científica y cultural.

**Artículo 37.
Salida de fondos.**

1. Cualquier traslado o salida de fondos de los museos o colecciones museográficas integrados en el Sistema de Museos de la Región de Murcia deberá ser previamente autorizado por la Consejería competente. No obstante, será suficiente la notificación en el caso de los fondos de titularidad estatal que se encuentren en museos integrados en el Sistema.
2. Sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado anterior, para los fondos de propiedad pública o privada depositados en alguno de los museos del

Sistema de Museos de la Región de Murcia se estará a las condiciones estipuladas al establecer el correspondiente depósito.

Artículo 38.

Derechos de tanteo, retracto y adquisición preferente.

1. La integración de un museo o colección museográfica en el Sistema de Museos de la Región de Murcia llevará consigo la atribución de un derecho de tanteo, retracto administrativo, o, en su caso, de adquisición preferente a favor de la Comunidad Autónoma respecto de los fondos que los integran.

2. La realización de cualquier enajenación exigirá a los responsables de dichos museos y colecciones la comunicación fehaciente a la Administración de la Comunidad Autónoma del propósito de enajenación, así como de la identidad del adquirente y, en su caso, el precio y condiciones de la venta.

3. La Administración podrá ejercer, en el plazo de dos meses desde la recepción de la comunicación conforme a los requisitos previstos en el apartado anterior, el derecho de tanteo obligándose al pago del precio y cumplimiento de las restantes condiciones de venta que se le hubieran comunicado.

4. Cuando el propósito de la enajenación no se hubiera comunicado en los términos previstos en el apartado 1, la Administración de la Comunidad Autónoma podrá ejercer el derecho de retracto en el plazo de seis meses a partir de la fecha en que tenga conocimiento fehaciente de la enajenación.

5. En el caso de contratos de donación, aportación a sociedades, permuta, adjudicación en pago o cualesquiera otros distintos del de compraventa, la Comunidad Autónoma podrá ejercer el derecho de adquisición preferente en la misma forma prevista para el tanteo. Si el contrato no resultare el valor del bien transmitido, la Administración deberá pagar su precio justo, determinado de forma contradictoria con informe del órgano al que se refiere el artículo 12 de esta Ley.

Artículo 39.

Depósito forzoso de fondos.

1. Cuando las deficiencias de instalación, el incumplimiento de la normativa vigente por parte del titular o excepcionales razones de urgencia pongan en peligro la conservación, seguridad o accesibilidad de los fondos existentes en un museo o colección museográfica integrados en el Sistema de Museos, la Consejería competente, oído el titular de los mismos, podrá disponer el depósito de dichos fondos en otro museo hasta que desaparezcan las causas que motivaron esta decisión.

2. En caso de disolución o clausura de un museo o de una colección museográfica integrada en el Sistema de Museos de la Región de Murcia, la Administración podrá disponer, previa audiencia de su titular, que sus fondos sean depositados en otro museo cuya naturaleza sea acorde con los bienes culturales expuestos, teniendo en cuenta la proximidad geográfica y reintegrándose al centro de origen en caso de reapertura del mismo.

Artículo 40. Facultades expropiatorias.

1. La integración en el Sistema de Museos de la Región de Murcia otorga a los titulares de los museos, la condición de beneficiarios a efectos de lo previsto en la Ley de Expropiación Forzosa, respecto de los inmuebles en que aquéllos se hallen instalados o vayan a instalarse y respecto de los contiguos que se consideren necesarios para su ampliación o por razones de seguridad, así como también para la imposición de servidumbre de paso para vías de acceso, líneas de comunicación y distribución de energía y canalización de fluidos que resulten precisos.

2. Podrán ser declaradas de interés social a los efectos previstos en la Ley de Expropiación Forzosa la instalación o ampliación de los museos integrados en el Sistema de Museos de la Región de Murcia.

3. Esta declaración podrá extenderse a los inmuebles contiguos cuando así lo requiera la ampliación o seguridad de dichos museos, así como a las servidumbres a que se refiere el apartado primero y que resulten precisas a tales fines.

4. El incumplimiento, por parte de los titulares de museos, de las obligaciones establecidas sobre conservación, mantenimiento y custodia, así como el cambio de uso sin autorización de la Administración autonómica, cuando pongan en peligro de deterioro, pérdida o destrucción los fondos que contienen, será causa de interés social para la expropiación forzosa de los bienes declarados de interés cultural o incluidos en el Inventario General de Bienes Muebles del Patrimonio Histórico Español.

Artículo 41. Restauración de fondos.

1. Sin perjuicio de lo que establezca la legislación estatal sobre patrimonio histórico, las restauraciones de fondos pertenecientes a los museos y colecciones museográficas integrados en el Sistema de Museos de la Región de Murcia deberán comunicarse previamente, junto con los datos técnicos correspondientes, a la Consejería competente.

2. La restauración de los fondos pertenecientes a dichos centros deberá realizarse por profesionales con titulación adecuada y experiencia acreditada.
3. La Consejería competente, oídos los servicios técnicos correspondientes y mediante resolución motivada, podrá dispensar el cumplimiento de lo previsto en el apartado anterior cuando lo permitan las características de las piezas o del tratamiento a aplicar, debiendo quedar garantizadas, en todo caso, la supervisión y dirección técnica de éste.
4. En el supuesto de que la Consejería competente estimara que el sistema o los medios técnicos utilizados fueran inadecuados, podrá ordenar la suspensión cautelar de las restauraciones.
5. No podrán ser dispensados de lo previsto en el apartado segundo de este artículo los tratamientos que vayan a realizarse sobre bienes que cuenten con un régimen de protección especial, de acuerdo con las normas generales sobre patrimonio histórico.

Artículo 42. Reproducciones.

1. La realización de copias y reproducciones, por cualquier procedimiento, de los fondos de un museo integrado en el Sistema de Museos de la Región de Murcia se basará en los principios de facilitar la investigación y la difusión cultural, salvaguardar los derechos de propiedad intelectual de los autores, garantizar la debida conservación de las obras y no interferir en la actividad normal del museo.
2. La Consejería competente establecerá las condiciones para autorizar la reproducción por cualquier procedimiento de los objetos custodiados en los mismos.
3. Toda reproducción total o parcial con fines de explotación comercial o de publicidad de fondos pertenecientes a colecciones de museos de titularidad estatal gestionados por la Comunidad Autónoma o de titularidad autonómica, habrá de ser formalizada mediante convenio entre las administraciones implicadas.
4. En las copias obtenidas constará esta condición de manera visible, así como su procedencia.

Artículo 43. Régimen de visita pública.

1. El régimen y horario de visita pública de los museos y colecciones museográficas integrados en el Sistema de Museos de la Región de Murcia serán los que, teniendo en cuenta la demanda social y la

infraestructura del centro, se establezcan en el convenio que se formalice para su integración en el Sistema.

2. En todo caso, la visita a dichos centros será gratuita, al menos, un día a la semana.

**Artículo 44.
Incompatibilidad del personal.**

El personal de los museos integrados en el Sistema de Museos de la Región de Murcia que dependan de Administraciones públicas estará afectado de incompatibilidad en lo referente a comerciar con bienes culturales de naturaleza mueble afines a los custodiados en el museo respectivo.

**Artículo 45.
Dirección.**

1. Los museos reconocidos tendrán un Director responsable al que le corresponderán las funciones directivas de carácter general que reglamentariamente se determinen.

2. Para ser Director de un museo público integrado en el Sistema de Museos de la Región de Murcia será necesario poseer titulación y una capacitación acorde con el contenido del museo.

**TÍTULO V.
MEDIOS MATERIALES Y PRESUPUESTARIOS**

**Artículo 46.
Financiación ordinaria de los museos.**

1. Los titulares de los museos y colecciones museográficas serán responsables del sostenimiento de la actividad ordinaria de los mismos.

2. Las entidades públicas titulares o gestoras de museos deberán consignar en sus presupuestos los créditos necesarios y adecuados para su funcionamiento conforme a lo previsto en esta Ley.

**Artículo 47.
Pago mediante bienes culturales.**

1. Podrá autorizarse el pago de las deudas correspondientes a tasas, a otros ingresos de derecho público no tributarios de la Comunidad Autónoma o a precios por prestación de servicios de la Administración general de la misma, mediante la entrega de bienes culturales susceptibles de ser integrados en las colecciones museísticas de la Comunidad.

2. El procedimiento para la autorización y formalización administrativa de tales pagos se establecerá reglamentariamente y requerirá, en todo caso, la tasación de los bienes por el órgano establecido en el artículo 12 de la Ley, así como el pronunciamiento de éste sobre la idoneidad de los mismos para su integración en colecciones museísticas.

3. El pago de deudas por tributos propios distintos de las tasas mediante la entrega de los bienes a que se refiere el apartado 1 del presente artículo, estará condicionado a que en la normativa reguladora del tributo así se establezca, y al cumplimiento de los requisitos, de idoneidad y valor de los bienes y demás formalidades que reglamentariamente se determinen.

Artículo 48. Aceptación de fondos a título gratuito.

1. La Administración de la Región de Murcia fomentará las donaciones, herencias y legados a favor de la Comunidad Autónoma de bienes culturales de titularidad privada susceptibles de ser integrados en las colecciones de los museos.

2. La aceptación en nombre de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia de las donaciones, herencias y legados compuestos exclusivamente por los bienes culturales a que se refiere el apartado 1 del presente artículo, que se hagan a favor de la Comunidad con el fin específico de ser custodiados o exhibidos en museos, corresponderá a la Consejería competente en materia de cultura, sin perjuicio del cumplimiento de las demás disposiciones establecidas en la legislación sobre patrimonio de la Comunidad.

3. La aceptación de las demás donaciones, herencias y legados, compuestos sólo en parte de bienes culturales, requerirá informe de la Consejería competente en materia de cultura.

TÍTULO VI. RÉGIMEN DE INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 49. Infracciones: Concepto.

Constituirán infracciones administrativas en materia de museos las acciones y omisiones que vulneren los deberes establecidos en la presente Ley y en las normas que la desarrollen, con independencia de las infracciones a la legislación general que sea de aplicación y a la legislación específica sobre el patrimonio histórico español.

Artículo 50. Infracciones: Clasificación.

1. Se consideran infracciones muy graves las tipificadas en esta Ley como graves en los supuestos en que su realización implique daño muy grave o pérdida irreparable para el patrimonio cultural de la Región de Murcia, así como riesgos para la seguridad de las personas que visiten el museo o la colección.
2. Se considerarán infracciones graves las que supongan incumplimiento o cumplimiento manifiestamente defectuoso de los deberes de comunicación de las variaciones y salidas temporales de fondos, que se establecen en los artículos 20.d), 37 y 38 de esta Ley, las que ocasionen tales variaciones o salidas temporales sin contar con autorización administrativa cuando ésta sea preceptiva, las que comporten obstrucción del ejercicio de las potestades inspectoras de la Administración y las que causen daños o deterioros en el patrimonio cultural de la Región de Murcia.
3. Constituirá infracción leve cualquier incumplimiento de las obligaciones o deberes establecidos en esta Ley que no se considere infracción grave o muy grave de acuerdo con lo previsto en los apartados anteriores.

Artículo 51. Acción pública.

Será pública la acción para denunciar las infracciones y para exigir el cumplimiento, ante la Administración y los tribunales, de los derechos y obligaciones contenidos en los preceptos de esta Ley.

Artículo 52. Procedimiento y competencia.

1. La imposición de sanciones administrativas exigirá el requerimiento previo de cumplimiento de los deberes u obligaciones incumplidos, en el caso de que por las características del hecho constitutivo de la presunta infracción, dicho cumplimiento fuera aún posible.
2. El procedimiento sancionador se iniciará mediante acuerdo de incoación o mediante denuncia de agente de la autoridad. Este acto de iniciación se comunicará al interesado con la indicación de que, en el plazo de quince días, podrá presentar alegaciones, tomar audiencia y vista del expediente y proponer las pruebas que estime oportunas. Concluido este trámite de audiencia y practicadas, en su caso, las pruebas pertinentes, se dictará la resolución que corresponda.
3. El órgano competente para la imposición de las sanciones muy graves es el Consejo de Gobierno de la Región de Murcia; para las graves, el

Consejero competente, y para las leves, el Director general a quien corresponda la ejecución de la política museística.

Artículo 53. Responsables.

Se considerará responsable de las infracciones previstas en esta Ley a quien lo sea de los actos u omisiones constitutivos de las mismas o, subsidiariamente, a las entidades o personas titulares de los museos o colecciones donde se produzcan.

Artículo 54. Sanciones.

1. Las infracciones leves se sancionarán con multa de hasta 200.000 pesetas; las graves con multa de hasta 5.000.000 de pesetas, y las muy graves con multa de hasta 10.000.000 de pesetas.
2. La resolución sancionadora, además de imponer las multas que procedan, dispondrá lo necesario sobre la restauración de la legalidad vulnerada con la conducta objeto del expediente sancionador.
3. Además de la multa, en el caso de infracciones graves y muy graves, podrá disponerse la expulsión del Sistema de Museos y la exclusión temporal, entre uno y cinco años, de la posibilidad de obtener subvenciones y los demás beneficios establecidos en esta Ley.

DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA.

1. Para la aplicación de esta Ley a los museos y colecciones de la Iglesia Católica deberán tenerse en cuenta las disposiciones establecidas en los acuerdos entre el Estado español y la Santa Sede.
2. En particular, y en cuanto afecte al uso religioso de los fondos constitutivos de los museos y colecciones de las entidades eclesíásticas y, en su caso, de los edificios que los alberguen, la Administración recabará previamente propuesta de los representantes de la Iglesia Católica de la Región de Murcia para el desarrollo de las normas sobre gestión de museos y colecciones previstas en el título III de esta Ley.
3. Respecto al uso religioso de los fondos de museos y colecciones museográficas de otras confesiones religiosas, la Administración autonómica convendrá con sus titulares lo que en cada caso proceda.

DISPOSICIÓN ADICIONAL SEGUNDA.

En lo no establecido en la presente Ley se aplicará supletoriamente la legislación del Estado.

DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA.

Reglamentariamente podrá establecerse la ampliación del ámbito de actuación del fondo al que se refiere el artículo 11 a bienes integrantes del patrimonio histórico de la Región de Murcia no afectados a centros de carácter museístico.

DISPOSICIÓN ADICIONAL CUARTA.

Quedan integrados en el Sistema de Museos de la Región de Murcia, en los términos estipulados con el Ministerio de Cultura, y de conformidad con la legislación que le sea aplicable, el Museo de Murcia (hasta su definitiva división en Museo de Bellas Artes y Museo de Arqueología) y el Museo Monográfico *El Cigarralejo* de Mula.

DISPOSICIÓN ADICIONAL QUINTA.

La Comunidad Autónoma de la Región de Murcia ejercerá y fomentará las acciones precisas para el regreso a la Comunidad Autónoma de los bienes integrantes de su patrimonio cultural que se hallen fuera del territorio de la Región de Murcia.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA.

Los Convenios que se elaboren para la integración en el Sistema de Museos de la Región de Murcia de centros que a la entrada en vigor de esta Ley se encuentren integrados en redes o sistemas museísticos de ámbito distinto al de la Comunidad Autónoma, se adaptarán para hacer compatibles los efectos jurídicos de su situación.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA.

En el plazo de un año desde la entrada en vigor de la presente Ley, el Consejo de Gobierno de la Región de Murcia o la Consejería competente cuando lo tenga atribuido, dictará las disposiciones necesarias para su desarrollo y ejecución, procediendo, asimismo, a la creación de aquellos instrumentos previstos en la misma.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA TERCERA.

En el plazo de seis meses desde la publicación de esta Ley, la Administración de la Región de Murcia, a través de sus representantes en los órganos rectores o gestores de los museos o entidades, a que se refiere el artículo 30, que existan a la entrada en vigor de la misma, deberá promover la solicitud de integración de los mismos en el Sistema de Museos de la Región de Murcia.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA CUARTA.

En el plazo de nueve meses a partir de la entrada en vigor de esta Ley, los Ayuntamientos que posean materiales arqueológicos deberán suscribir el oportuno convenio de depósito con la Consejería de Cultura y Educación para legalizar la posesión de dichos materiales, o en caso contrario se procederá a su devolución a la Consejería competente.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA.

Queda derogada la Ley 5/1990, de 11 de abril, de Museos de la Región de Murcia, y cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo establecido en esta Ley.

DISPOSICIÓN FINAL PRIMERA.

Se autoriza al Consejo de Gobierno de la Región de Murcia para actualizar, por vía reglamentaria, la cuantía de las sanciones que se establecen en el artículo 54 de la presente Ley.

DISPOSICIÓN FINAL SEGUNDA.

En el plazo de un año la Consejería competente elaborará el mapa museístico de la Región de Murcia, previsto en el artículo 8 de esta Ley.

DISPOSICIÓN FINAL TERCERA.

El Consejo de Gobierno de la Región de Murcia dictará las normas precisas para desarrollar y aplicar esta Ley.

DISPOSICIÓN FINAL CUARTA.

Esta Ley entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el *Boletín Oficial de la Región de Murcia*.

Por tanto, ordeno a todos los ciudadanos a los que sea de aplicación esta Ley que la cumplan y a los Tribunales y autoridades que corresponda que la hagan cumplir.

Murcia, 30 de julio de 1996.
Ramón Luis Valcárcel Siso,
Presidente.

ANEXO 9.

Real Decreto 1132/2008, de 4 de julio.

Estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura.

El Real Decreto 432/2008, de 12 de abril, por el que se reestructuran los Departamentos ministeriales, en su artículo 14 encomienda al Ministerio de Cultura el mismo ámbito competencial que ha venido desarrollando el Departamento desde su creación mediante el Real Decreto 553/2004, de 17 de abril, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales. Con la finalidad de profundizar en un mejor desarrollo de dichas competencias el Real Decreto 438/2008, de 14 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica básica de los Departamentos Ministeriales, ha creado la Dirección General de Política e Industrias Culturales, suprimiendo la Dirección General de Cooperación y Comunicación Cultural, con el objeto de atribuirle funciones de impulso y fomento de las industrias del sector, necesariamente complementadas por el desarrollo de las competencias en materia de fundaciones y de propiedad intelectual que viene ejerciendo el Departamento.

Procede ahora desarrollar dicha estructura mediante este Real Decreto, en el que se determinan los órganos directivos del Ministerio de Cultura hasta el nivel de Subdirección General y quedan definidas las competencias de cada uno de estos órganos.

En su virtud, a iniciativa del Ministro de Cultura, a propuesta de la Ministra de Administraciones Públicas y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 4 de julio de 2008, dispongo:

Artículo 1.

Organización general del Departamento.

1. El Ministerio de Cultura es el Departamento de la Administración General del Estado encargado de la propuesta y ejecución de las directrices generales del Gobierno sobre la política cultural.

En particular, le corresponden la promoción, protección y difusión del patrimonio histórico español, de los museos estatales y de las artes plásticas y audiovisuales; el fomento del libro y la lectura, el estímulo a la creación literaria y la promoción, la protección y difusión de los archivos y bibliotecas estatales; la modernización y gestión de las instituciones culturales de la Administración general del estado y, en particular, de los museos y archivos de titularidad estatal; la promoción, protección y

difusión de las artes escénicas, la música, la danza y el circo; la promoción, protección y difusión de las actividades cinematográficas y audiovisuales de producción, distribución y exhibición; la promoción de industrias culturales, la defensa y protección de la propiedad intelectual y el protectorado y la promoción de las fundaciones culturales; el impulso de las acciones de cooperación cultural y, en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, las relaciones internacionales en materia de cultura, así como el seguimiento de las actuaciones de la Unión Europea en este ámbito.

2. Las competencias atribuidas en este Real Decreto se entenderán en coordinación y sin perjuicio de aquellas que corresponden a otros Departamentos ministeriales.

3. El Ministerio de Cultura, bajo la superior dirección del titular del Departamento, ejerce las atribuciones que legalmente le corresponden a través de la Subsecretaría de Cultura, órgano directivo del que dependen los siguientes órganos con rango de dirección general:

- a. La Secretaría General Técnica.
- b. La Dirección General de Política e Industrias Culturales.
- c. La Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales.
- d. La Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas.

4. Como órgano de asistencia inmediata al Ministro existe un Gabinete, cuyo titular tiene el rango de director general, conforme a la estructura prevista en el artículo 18 del Real Decreto 438/2008, de 14 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

5. Se adscriben al Ministerio de Cultura, a través de la Subsecretaría, los organismos autónomos Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Biblioteca Nacional, Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música e Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales. El Ministro de Cultura ostenta la presidencia de los citados organismos autónomos.

6. Asimismo, el organismo autónomo Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura, se adscribe al Ministerio de Cultura a través de la Subsecretaría, cuyo titular ostentará su presidencia.

7. El organismo público Museo Nacional del Prado está adscrito al Ministerio de Cultura a través del Ministro, que ostenta su presidencia, tal y como dispone el artículo 1.2 de la Ley 46/2003, de 25 noviembre, reguladora del Museo Nacional del Prado.

Artículo 2. Subsecretaría de Cultura.

1. La Subsecretaría de Cultura ostenta la representación ordinaria del Ministerio, así como el ejercicio de las atribuciones a que se refiere el artículo 15 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.
2. En particular, corresponden a la Subsecretaría las siguientes funciones:
 - a. El apoyo y asesoramiento técnico al Ministro en la elaboración de los planes de actuación del Departamento.
 - b. Asistir al Ministro en el control de eficacia del Ministerio y sus organismos Públicos.
 - c. Proponer las medidas de organización del Ministerio y dirigir el funcionamiento de los servicios comunes a través de las correspondientes instrucciones u órdenes de servicio.
 - d. Desempeñar la jefatura superior de todo el personal del Departamento.
 - e. Realizar la gestión y administración de los recursos humanos del departamento, la habilitación de personal, la elaboración de las relaciones de puestos de trabajo y los planes de empleo, la tramitación de los procesos para la cobertura de los puestos de trabajo, la formación del personal, las relaciones sindicales, la acción social y la prevención de riesgos laborales.
 - f. Ejercer las facultades de dirección, impulso y supervisión de la Secretaría General Técnica y los restantes órganos directivos que dependan directamente de la Subsecretaría.
 - g. La dirección de la función inspectora sobre los servicios, organismos y centros dependientes del Ministerio, especialmente en lo que se refiere al personal, procedimiento, régimen económico, instalaciones y dotaciones de aquellos.
 - h. La elaboración y tramitación del anteproyecto anual de presupuesto del departamento; la coordinación de la elaboración de los presupuestos de los organismos públicos y su consolidación con los del departamento; el análisis y tramitación de las modificaciones presupuestarias; el seguimiento del presupuesto y, en general, aquellas a que se refiere el Real Decreto 2855/1979, de 21 de diciembre, por el que se crean las Oficinas Presupuestarias.

- i. El análisis y coordinación de cuantos recursos financieros tiene asignados el departamento, así como la coordinación y seguimiento de la aplicación de fondos europeos o de carácter internacional destinados a programas o proyectos del departamento y sus organismos públicos y, en particular, la tramitación de las solicitudes de ayuda, la certificación de los gastos a efectos de retornos comunitarios y las funciones de interlocución en los requerimientos de información comunitaria.
 - j. El régimen interior de los servicios generales del departamento y el equipamiento de las unidades administrativas; la conservación, intendencia, funcionamiento y seguridad de los edificios; los suministros, y el registro general.
 - k. La gestión financiera de ingresos y gastos y de tesorería de los créditos presupuestarios del Departamento, las competencias relativas a la pagaduría, sin perjuicio de la existencia de cajas pagadoras propias en las unidades administrativas que lo requieran, la gestión de la unidad central de caja del departamento, la asistencia a la mesa de contratación del departamento, la asistencia a los órganos directivos en la preparación de los expedientes de contratación que propongan, así como la tramitación de los procedimientos de adjudicación de los contratos.
 - l. La elaboración y gestión, a través del Organismo público *Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura*, del plan de infraestructuras culturales del Estado.
 - m. La elaboración y aplicación de los planes informáticos del departamento, en colaboración con las distintas unidades; la gestión de la infraestructura técnica y de las comunicaciones; el diseño, programación, implantación y mantenimiento de aplicaciones informáticas, así como la asistencia técnica a los usuarios.
3. Dependén de la Subsecretaría las siguientes unidades con nivel orgánico de Subdirección General:
- a. El Gabinete Técnico, como órgano de apoyo y asistencia inmediata al Subsecretario.
 - b. La Subdirección General de Recursos Humanos, que ejercerá las funciones atribuidas a la Subsecretaría en el párrafo e del apartado 2.
 - c. La Oficina Presupuestaria, que ejercerá las funciones atribuidas a la Subsecretaría en los párrafos h e i del apartado 2, además de las que le correspondan por su normativa específica.

- d. La Oficialía Mayor, que ejercerá las funciones atribuidas a la Subsecretaría en el párrafo j del apartado 2.
 - e. La Subdirección General de Gestión Económica y Financiera, que ejercerá las funciones atribuidas a la Subsecretaría en el párrafo k del apartado 2.
 - f. La Subdirección General de Tecnologías y Sistemas de Información, que ejercerá las funciones que corresponden a la Subsecretaría en el párrafo m del apartado 2.
4. Depende asimismo de la Subsecretaría, la División de la Inspección General de Servicios, que ejercerá las funciones atribuidas a la Subsecretaría en el párrafo g del apartado 2, además de las que le atribuya la normativa vigente.
5. Están adscritos a la Subsecretaría, con las funciones que les atribuyen las disposiciones vigentes, y sin perjuicio de su dependencia de los Ministerios de Justicia y de Economía y Hacienda, respectivamente, los siguientes órganos con rango de Subdirección General:
- a. La Abogacía del Estado, dependiente orgánica y funcionalmente de la Abogacía General del Estado-Dirección del Servicio jurídico del Estado.
 - b. La Intervención Delegada de la Intervención General de la Administración del Estado.
6. El organismo autónomo Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura, se adscribe al Ministerio de Cultura a través de la Subsecretaría, cuyo titular ostentará su presidencia. Dicho organismo ejercerá las funciones que tiene atribuidas por el Real Decreto 1379/1999, de 27 de agosto, circunscritas a las competencias del Ministerio de Cultura.

Artículo 3. Secretaría General Técnica.

1. Corresponde a la Secretaría General Técnica el ejercicio de las funciones que le atribuyen la Ley 50/1997, de 27 de noviembre, del Gobierno, y el artículo 17 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, y, en particular, el desempeño de las siguientes funciones:
- a. El estudio, informe, tramitación y elaboración, en su caso, de los proyectos de disposiciones generales que corresponda dictar o proponer al Departamento, así como la coordinación de los informes de proyectos normativos de otros Departamentos.

- b. La preparación de informes relativos a los asuntos que deban someterse al Consejo de Ministros, a las Comisiones Delegadas del Gobierno y a la Comisión General de Secretarios de Estado y Subsecretarios, así como la propuesta de los asuntos que someta el Departamento.
- c. El seguimiento de la tramitación de los Convenios no incluidos en la letra e cuya firma corresponda al titular del Departamento, así como las actuaciones relacionadas con la publicación oficial de disposiciones y actos administrativos del Departamento.
- d. La cooperación con la acción cultural de las comunidades autónomas, propiciando, de común acuerdo, la comunicación cultural entre ellas, el conocimiento de la pluralidad y riqueza de sus respectivos patrimonios culturales, así como el intercambio de información sobre sus actividades culturales.
- e. El seguimiento y la tramitación de los convenios de colaboración del Departamento con las comunidades autónomas, así como el seguimiento de los actos y disposiciones de las comunidades autónomas y la coordinación de las actuaciones del Departamento en materia de traspaso de funciones y servicios a aquellas.
- f. La promoción del conocimiento de la diversidad cultural de las comunidades autónomas en el exterior, de acuerdo con ellas.
- g. La elaboración de la propuesta del programa editorial anual, así como la gestión de la edición, distribución y venta, en su caso, de las publicaciones oficiales del Departamento en cualquier soporte, así como la coordinación y publicación de los contenidos digitales de la página web del Departamento.
- h. La planificación, desarrollo y mantenimiento del centro de documentación del Departamento.
- i. La planificación y ejecución de la política de información administrativa y cultural dirigida al ciudadano, a través del Centro de Información al Ciudadano y de los servicios telemáticos desarrollados a tal fin.
- j. La elaboración del plan estadístico del Departamento así como la planificación, impulso, coordinación y, en su caso, elaboración de las estadísticas sobre las materias que afecten al Departamento.
- k. Las relaciones en materia estadística con el Instituto Nacional de Estadística, con otras administraciones públicas y con organismos internacionales.

- I. La tramitación y propuesta de resolución de recursos administrativos interpuestos contra actos del Departamento, de los expedientes de revisión de los actos administrativos, de declaración de nulidad de las disposiciones administrativas y de declaración de lesividad cuando se refieran a actos del Departamento, las reclamaciones de responsabilidad patrimonial, y las previas a la vía judicial civil cuya resolución corresponda a órganos del Departamento, así como las relaciones con los juzgados y tribunales de justicia a efectos de la remisión de expedientes y documentación que soliciten y de la ejecución de sus sentencias.
2. Dependen de la Secretaría General Técnica las siguientes unidades con nivel orgánico de Subdirección General:
 - a. La Vicesecretaría General Técnica, que ejercerá las funciones atribuidas a la Secretaría General Técnica en el párrafo a, b y c del apartado 1.
 - b. La Subdirección General de Cooperación Cultural con las Comunidades Autónomas, a la que corresponde la ejecución de las funciones atribuidas a la Secretaría General Técnica en los párrafos d, e y f del apartado 1.
 - c. La Subdirección General de Publicaciones, Información y Documentación, que ejercerá las funciones que corresponden a la Secretaría General Técnica en los párrafos g, h e i del apartado 1.
 3. Dependen asimismo de la Secretaría General Técnica, con el nivel orgánico que se determine en la relación de puestos de trabajo, la División de Estadísticas Culturales que ejercerá las funciones atribuidas a la Secretaría General Técnica en los párrafos j y k del apartado 1 y la División de Recursos y Relaciones con los Tribunales, que ejercerá las funciones atribuidas a la Secretaría General Técnica en el párrafo l del apartado 1.

Artículo 4.

Dirección General de Política e Industrias Culturales.

1. Corresponde a la Dirección General de Política e Industrias Culturales el ejercicio de las siguientes funciones:
 - a. El diseño de las políticas de promoción de las industrias culturales, así como su desarrollo, o coordinación cuando correspondan a competencias concretas del resto de los centros directivos u organismos públicos del Departamento.

- b. El diseño de las políticas de acción y promoción cultural, así como su desarrollo, o coordinación cuando correspondan a competencias concretas del resto de los centros directivos u organismos públicos del Departamento. La colaboración con otras instituciones, entidades y personas públicas o privadas para el desarrollo de programas de acción cultural conjuntos.
- c. El impulso de la participación de la sociedad en los procesos de creación, dinamización cultural y obtención de recursos a través de programas de patrocinio, voluntariado y turismo cultural, en coordinación, en este último caso, con los órganos de la Administración General del Estado competentes en materia de promoción turística.
- d. El establecimiento y la gestión, en su caso, del régimen de subvenciones y ayudas que no sean competencia específica de otro órgano directivo, de acuerdo con los objetivos determinados en los programas del Ministerio.
- e. La gestión de las competencias del Ministerio respecto de las fundaciones cuyo protectorado le corresponde, así como el impulso y la coordinación de las actividades de mecenazgo relativas al Departamento.
- f. La participación en la preparación de tratados, convenios y programas de cooperación internacional, bilaterales o multilaterales, dirigidos a promover los intercambios culturales, así como el asesoramiento sobre la participación española en organismos internacionales.
- g. La elaboración y coordinación del Plan de relaciones internacionales del Departamento y el diseño e impulso de la promoción de las industrias culturales de España en el exterior.
- h. La propuesta de las medidas adecuadas para la defensa y protección de la propiedad intelectual y el ejercicio de las funciones que correspondan al Departamento en materia de registro de la propiedad intelectual y las relativas a las entidades de gestión colectiva de derechos de propiedad intelectual.

Las funciones f y g se realizarán en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

2. Dependen de la Dirección General de Política e Industrias Culturales las siguientes unidades con nivel orgánico de subdirección general:

- a. La Subdirección General de Promoción de Industrias Culturales y de Fundaciones y Mecenazgo, a la que corresponde la ejecución

de las funciones atribuidas a la Dirección General en los párrafos a, b, c, d y e del apartado 1.

- b. La Subdirección General de Cooperación Cultural Internacional, a la que corresponde la ejecución de las funciones atribuidas a la Dirección General en los párrafos f y g del apartado 1.
- c. La Subdirección General de Propiedad Intelectual, que ejercerá las funciones atribuidas a la Dirección General en el párrafo h del apartado 1.

Artículo 5. Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales.

1. Corresponde a la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales el desarrollo de las siguientes funciones:

- a. La formación del Registro de bienes de interés cultural y del Inventario general de bienes muebles.
- b. La propuesta de adquisición de bienes del patrimonio histórico español y de las medidas que deban adoptarse para su protección y defensa.
- c. La coordinación con las unidades del Ministerio que intervengan en la gestión de bienes del patrimonio histórico español, así como con los demás Departamentos ministeriales y, en su caso, con las demás Administraciones públicas.
- d. El ejercicio de las competencias que corresponden a la Administración General del Estado para la aplicación del régimen jurídico de la protección del patrimonio histórico.
- e. La gestión de los museos de titularidad estatal dependientes del Departamento a través de esta Dirección General.
- f. El asesoramiento respecto de los museos de titularidad estatal dependientes de otros Ministerios, la coordinación del Sistema Español de Museos y la cooperación con otras Administraciones y entidades públicas o privadas en materia de museos.
- g. La elaboración y ejecución de los planes para la conservación y restauración de los bienes inmuebles del patrimonio histórico, sin perjuicio de las funciones atribuidas a la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura, así como la cooperación con otras Administraciones públicas y entidades públicas o privadas para el desarrollo de dichos planes y su seguimiento.

- h. La elaboración y ejecución de los planes para la conservación y restauración de los bienes muebles del patrimonio histórico, así como de los fondos que constituyen el patrimonio documental y bibliográfico y la cooperación con otras Administraciones públicas y entidades públicas o privadas para el desarrollo de dichos planes y su seguimiento.
 - i. La promoción y fomento de los proyectos de investigación arqueológica española en el exterior.
 - j. El archivo y sistematización de los trabajos realizados y de la documentación disponible sobre patrimonio histórico; la investigación y estudio sobre criterios, métodos y técnicas para su conservación y restauración, así como la formación de técnicos y especialistas en conservación y restauración de los bienes inmuebles y muebles integrantes de dicho patrimonio.
 - k. La promoción de la creación artística y de las exposiciones y cualesquiera otras actividades de difusión de las artes plásticas.
2. Dependen de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales las siguientes unidades con nivel orgánico de subdirección general:
- a. La Subdirección General de Protección del Patrimonio Histórico, a la que corresponde la ejecución de las funciones atribuidas a la Dirección General en los párrafos a, b, c y d del apartado 1.
 - b. La Subdirección General de Museos Estatales, a la que corresponde la ejecución de las funciones atribuidas a la Dirección General en los párrafos e y f del apartado 1.
 - c. La Subdirección General del Instituto del Patrimonio Cultural de España, a la que corresponde la ejecución de las funciones atribuidas a la Dirección General en los párrafos g, h, i y j del apartado 1.
 - d. La Subdirección General de Promoción de las Bellas Artes, a la que corresponde la ejecución de las funciones atribuidas a la Dirección General en el párrafo k del apartado 1.
3. Se adscribe a la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales la Junta de calificación, valoración y exportación de bienes del patrimonio histórico español.

Artículo 6.

Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas.

1. Corresponde a la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas el desarrollo de las siguientes funciones:

- a. La promoción y difusión nacional e internacional de las letras españolas.
 - b. La promoción de la lectura mediante campañas de fomento de esta.
 - c. La promoción del libro mediante ayudas a la edición y a la participación en ferias y exposiciones nacionales e internacionales.
 - d. El estudio y propuesta de actuaciones en relación con la industria editorial y del libro en general.
 - e. La promoción y ayuda a la creación literaria y a la traducción, mediante convocatoria y concesión de becas, premios y cualquier otro tipo de estímulos.
 - f. La gestión de los archivos de titularidad y gestión estatal adscritos al Departamento, y el asesoramiento respecto de los archivos de titularidad estatal dependientes de otros Ministerios.
 - g. La creación, dotación y fomento de archivos de titularidad estatal.
 - h. La coordinación del Sistema Español de Archivos.
 - i. El fomento de la conservación del patrimonio documental y su promoción y difusión nacional e internacional.
 - j. La planificación, desarrollo y mantenimiento del archivo central del Departamento.
 - k. La elaboración de programas y planes para el fomento y mejora de las bibliotecas, así como la coordinación y promoción de la cooperación bibliotecaria.
 - l. La oferta de servicios técnicos y asesoramiento en materia bibliotecaria.
 - m. La creación, dotación y fomento de bibliotecas de titularidad estatal.
 - n. La obtención, explotación y utilización de datos de bibliotecas.
 - ñ. La coordinación y mantenimiento del Catálogo colectivo del patrimonio bibliográfico.
2. Dependen de la Dirección General del Libro, Archivos y Bibliotecas las siguientes unidades con nivel orgánico de Subdirección General:
- a. La Subdirección General de Promoción del Libro, la Lectura y las Letras Españolas, a la que corresponde la ejecución de las

funciones atribuidas a la Dirección General en los párrafos a, b, c, d y e del apartado 1.

- b. La Subdirección General de los Archivos Estatales, a la que corresponde la ejecución de las funciones atribuidas a la Dirección General en los párrafos f, g, h, i y j del apartado 1.
- c. La Subdirección General de Coordinación Bibliotecaria, a la que corresponde la ejecución de las funciones atribuidas a la Dirección General en los párrafos k, l, m, n y ñ del apartado 1.

DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA. Supresión de órganos.

Quedan suprimidos los siguientes órganos:

- a. Subdirección General de Fundaciones y Mecenazgo.
- b. Subdirección General de Acción y Promoción Cultural.
- c. Subdirección General de Comunicación Cultural con las Comunidades Autónomas.
- d. Subdirección General del Instituto del Patrimonio Histórico Español.
- e. La División de Estadística.

DISPOSICIÓN ADICIONAL SEGUNDA. Suplencia de los titulares de los órganos directivos.

En los casos de vacante, ausencia o enfermedad de los titulares de los órganos directivos serán sustituidos por el titular del órgano directivo que establezca el inmediato superior jerárquico.

DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA. Delegación de atribuciones.

Las delegaciones de atribuciones otorgadas por los distintos órganos del Ministerio de Cultura y no revocadas hasta la fecha de entrada en vigor de este Real Decreto, continuarán siendo válidas, y podrán hacer uso de ellas los órganos competentes por razón de la materia que vengan a sustituir a los delegados, hasta que sean expresamente revocadas o nuevamente otorgadas a los diferentes órganos resultantes de la aplicación de este Real Decreto.

DISPOSICIÓN ADICIONAL CUARTA.
Referencias normativas a los órganos suprimidos.

Las referencias que se hacen en el ordenamiento jurídico a los órganos suprimidos por este Real Decreto se entenderán realizadas a los que crean, sustituyen o asumen sus competencias en esta misma norma.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA ÚNICA.
Unidades y puestos de trabajo de rango inferior a Subdirección General.

1. Las unidades y puestos de trabajo con nivel orgánico inferior a subdirección general continuarán subsistentes y serán retribuidas con cargo a los mismos presupuestos, hasta que se apruebe la correspondiente relación de puestos de trabajo adaptada a la estructura orgánica que se aprueba por este Real Decreto. En ningún caso dicha adaptación podrá suponer incremento del gasto público.
2. Las unidades y puestos de trabajo encuadrados en los órganos suprimidos o cuya dependencia haya sido modificada por este Real Decreto, se adscribirán provisionalmente, mediante resolución del Subsecretario, hasta tanto entre en vigor la nueva relación de puestos de trabajo, a los órganos regulados en este Real Decreto, en función de las atribuciones que tengan asignadas.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA ÚNICA.
Derogación normativa.

1. Queda derogado el Real Decreto 1601/2004, de 17 de abril, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura. No obstante, se mantiene la vigencia de la disposición adicional primera del Real Decreto 1331/2000, de 7 de julio, en aquello que no se opongan a lo previsto en el presente Real Decreto.
2. Asimismo, quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango sean contrarias a lo dispuesto en este Real Decreto.

DISPOSICIÓN FINAL PRIMERA.
Facultades de desarrollo.

Se autoriza al Ministro de Cultura para que, previo cumplimiento de los trámites legales oportunos, adopte las medidas que sean necesarias para el desarrollo y ejecución de este Real Decreto.

DISPOSICIÓN FINAL SEGUNDA.
Modificaciones presupuestarias.

Para dar cumplimiento a lo previsto en este Real Decreto se realizarán las modificaciones presupuestarias que sean necesarias de conformidad con lo previsto en la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.

DISPOSICIÓN FINAL TERCERA.
Entrada en vigor.

El presente Real Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el *Boletín Oficial del Estado*.

Dado en Madrid, el 4 de julio de 2008.

- Juan Carlos R. -

La Ministra de Administraciones Públicas, Elena Salgado Méndez.

ANEXO 10.

Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio.

Creación de la Red de Museos de España.

La Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, estableció un concepto de museo basado en los servicios que éste ha de prestar a los ciudadanos, de acuerdo con la demanda social y los principios que en materia museológica están asumidos por la mayoría de los países de nuestro entorno cultural y por las entidades internacionales especializadas en esta materia. Desde entonces, y además de cumplir las funciones básicas que los caracterizan relativas a la conservación, adquisición, documentación, investigación y difusión, los museos han ido adquiriendo un nuevo perfil que los ha convertido en un referente cultural de primer orden. La doble consideración del museo como institución y como producto turístico de calidad, englobado en las políticas culturales del país, trasciende el ámbito de un departamento sectorial al responder a una política horizontal de gestión de recursos, dada además su relevante repercusión económica.

En la actualidad, la consecución efectiva de sus fines sociales por parte de los museos demanda que estas instituciones logren hacerse relevantes para el conjunto de la sociedad, fomentando los valores democráticos y de ciudadanía, abriéndose a las inquietudes y a la participación activa de la comunidad, buscando propiciar una percepción crítica y reflexiva de la realidad, la producción y divulgación de conocimientos, la promoción de la dignidad humana y las oportunidades de esparcimiento. Sólo en la medida en que se alcancen estos objetivos se podrá hablar del museo como institución comprometida con la sociedad y con vocación de servicio público. Del mismo modo, el permanente análisis de la situación de los museos estatales ha permitido evaluar los resultados conseguidos hasta ahora, así como detectar nuevas necesidades.

La Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, se refiere al Sistema Español de Museos en el artículo 66, y por Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, se establece su régimen jurídico. No obstante, se hace necesaria la creación de una estructura que permita aunar los esfuerzos de todos los poderes públicos para mejorar la proyección nacional e internacional, excelencia y buenas prácticas de las instituciones museísticas, y que propicie la consecución de los fines sociales que les dan sentido. Con la creación de la Red de Museos de

España se pretende solventar esta carencia mediante la incorporación de las diferentes Administraciones públicas e instituciones con responsabilidad en materia de museos en una organización de cooperación institucional.

Uno de los objetivos de la Red consiste en promover instrumentos de cooperación y participación de las diferentes Administraciones públicas y agentes sociales en la gestión de los museos para asegurar el cumplimiento de su misión como servicio público, facilitar el adecuado desarrollo de sus funciones, garantizar su financiación y contribuir a la eficiencia en materia de empleo en el ámbito museístico. Todo ello para posibilitar la promoción unificada del producto museístico español tanto en España como en el extranjero.

La composición de la Red de Museos de España pretende reunir instituciones de diferentes ámbitos y administraciones con la finalidad última de impulsar y proyectar un potencial museístico conjunto que refuerce la excelencia de cada uno de sus componentes, coadyuvando a la mejora de la cohesión social y contribuyendo además al incremento del turismo cultural.

Asimismo, este Real Decreto contempla la posibilidad de que, de forma voluntaria y siempre previo acuerdo con la Administración territorial competente, puedan adherirse a la Red aquellas instituciones museísticas de titularidad autonómica o local que, reuniendo análogos requisitos, lo soliciten, sin que en ningún caso quede comprometida ni la titularidad de las competencias ni la autonomía de gestión de las mismas.

Como mecanismo de cooperación en el seno de la Red de Museos de España, el presente Real Decreto crea el Consejo de Museos como órgano colegiado que permitirá el intercambio de experiencias y la adopción mediante acuerdo de decisiones comunes. Estas decisiones determinarán la marca común de calidad que distinga a las instituciones museísticas que formen parte de la Red, respetando en cualquier caso la marca o imagen propias de cada institución museística, la titularidad de las competencias y la autonomía de gestión.

En la elaboración de este Real Decreto han sido consultadas las comunidades autónomas y ha emitido informe favorable el Ministerio de Política Territorial.

En su virtud, a propuesta de los Ministros de Cultura, de Defensa, de Economía y Hacienda, del Interior, de Fomento, de Vivienda y de Ciencia e Innovación, con la aprobación previa de la Vicepresidenta Primera del Gobierno y Ministra de la Presidencia, y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 31 de julio de 2009, dispongo:

Artículo 1. Objeto.

Este Real Decreto tiene por objeto la creación de la Red de Museos de España.

Artículo 2. Red de Museos de España.

La Red de Museos de España se configura como la estructura destinada a la coordinación de los museos de titularidad y gestión estatal y a la cooperación entre Administraciones públicas en materia de museos, así como a la promoción, mejora y mayor eficacia y eficiencia de cuantos museos e instituciones la conforman.

La finalidad de esta Red de Museos de España es fomentar la excelencia a través del mutuo intercambio de proyectos, profesionales e ideas, favoreciendo su relación con los agentes sociales, impulsando su proyección nacional e internacional y reforzando su importante papel en el acceso de los ciudadanos a la cultura.

Artículo 3. Composición.

1. La Red de Museos de España está integrada por:

- a. Los Museos Nacionales de titularidad y gestión estatal, que se relacionan en el anexo I.
- b. Los Museos de titularidad y gestión estatal o pertenecientes al sector público estatal adscritos al Ministerio de Cultura y a otros Departamentos Ministeriales, que se relacionan en el anexo II. A iniciativa del Ministerio correspondiente se podrá solicitar la inclusión en este anexo de nuevas instituciones.

2. Podrán incorporarse a la Red de Museos de España, de conformidad con los criterios de calidad y excelencia que el Consejo de Museos determine, las instituciones museísticas contenidas en las siguientes categorías:

- a. Museos de titularidad estatal y gestión transferida a las comunidades autónomas, conforme a lo establecido en la disposición adicional primera.
- b. Museos de titularidad pública autonómica o local, de singular relevancia, previo acuerdo entre la Administración General del Estado y la Administración correspondiente, y previa consulta a la comunidad autónoma donde radique el museo de titularidad pública local.

- c. Instituciones privadas de singular relevancia, previo acuerdo, en su caso, entre la Administración General del Estado y el titular de la institución, y previa consulta a la comunidad autónoma donde radique la institución.
3. En los acuerdos que se establezcan entre las administraciones públicas o, en su caso, instituciones privadas, para la incorporación de museos a la Red de Museos de España podrá contemplarse la aportación económica de las mismas al museo, así como la forma de participación en sus órganos rectores, cuando existan. Cuando así se requiera, la colaboración podrá formalizarse mediante la constitución de un consorcio, fundación o cualquier otra fórmula adecuada.
4. Con carácter indicativo, los criterios de calidad y excelencia relativos a la incorporación a la Red de Museos de España versarán sobre:
- La calidad de los fondos y su proyección nacional e internacional.
 - El Plan Museológico, la implantación de nuevas tecnologías y la innovación en la museografía.
 - La profesionalidad del equipo directivo y la dotación mínima de plantilla para garantizar el funcionamiento de los servicios tendente a la excelencia.
 - La diversificación de públicos y la accesibilidad universal.
 - El análisis de los fondos desde la perspectiva de género.

Artículo 4. Objetivos.

Son objetivos prioritarios de la Red de Museos de España:

- a. La colaboración institucional entre los museos públicos que integren la Red de Museos de España, ya sean estatales, autonómicos o locales, y los privados, en todos los ámbitos funcionales.
- b. La modernización de las instituciones incorporadas a la Red de Museos de España, de acuerdo con un compromiso de calidad en la prestación del servicio público.
- c. La proyección y la presencia nacional e internacional de los museos, proyectos y profesionales de las instituciones que integran la Red.
- d. La adecuación de los museos de la Red de Museos de España a los estándares profesionales y museológicos definidos por el Consejo Internacional de Museos (en adelante ICOM).

- e. La garantía de la profesionalidad del personal empleado en las instituciones museísticas, cualquiera que sea el régimen jurídico de las mismas, mediante programas de movilidad, intercambio y formación continua de los profesionales de las instituciones que integran la Red, en el seno de sus museos y en el extranjero.
- f. La reunión de un corpus de conocimiento sobre el Patrimonio Cultural custodiado en las instituciones que conforman la Red de Museos de España con la finalidad de facilitar su acceso público.
- g. El fomento de proyectos comunes de investigación, en todos los ámbitos de la museología
- h. La promoción, dentro de las instituciones de la Red, de un concepto de museo plural, integrador de perspectivas y agentes sociales diversos, dirigido a la formación crítica de sus visitantes a través de una experiencia museal atractiva, participativa y de divulgación científica.
- i. La garantía de la accesibilidad de los ciudadanos a la cultura, especialmente de los que tengan algún grado de discapacidad.

Artículo 5. El Consejo de Museos.

1. El Consejo de Museos es el órgano colegiado de colaboración institucional de la Red de Museos de España.
2. El Consejo de Museos tendrá la siguiente composición:
 - a. Presidente: Director General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura.
 - b. Vicepresidente primero: Será elegido por el Consejo entre los vocales designados en representación de las comunidades autónomas, de acuerdo con lo previsto en la letra e 2, con carácter rotatorio según el régimen que apruebe el propio Consejo.
 - c. Vicepresidente segundo: Será elegido por el Consejo entre los vocales designados en representación de la Administración General del Estado, de acuerdo con lo previsto en la letra e 1, con carácter rotatorio según el régimen que apruebe el propio Consejo.
 - d. Secretario: Será designado por el Subsecretario del Ministerio de Cultura, entre funcionarios de dicho ministerio con rango de subdirector general, y asistirá a las reuniones del Consejo de Museos con voz pero sin voto.
 - e. Vocales:

1. Un representante de la Secretaría de Estado de Turismo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, así como de cada uno de los Ministerios y organismos públicos de la Administración General del Estado a los que estén adscritos museos pertenecientes a la Red, con rango de subdirector general, al menos, designado por el Ministro correspondiente, a propuesta del Director General correspondiente.
2. Un representante de cada una de las comunidades autónomas que hayan suscrito el acuerdo que se contempla en el artículo 3.2, designado por el Consejero correspondiente.
3. Un representante de la Federación Española de Municipios y Provincias, en cuanto asociación de entidades locales de ámbito estatal con mayor implantación.

En el caso de que entren a formar parte de la Red de Museos de España instituciones cuya titularidad corresponda a los cabildos insulares, la Federación Española de Municipios y Provincias, en cuanto asociación de entidades locales de ámbito estatal con mayor implantación, designará además un representante de los mismos.

4. Un representante del Consejo de Consumidores y Usuarios.
5. Un representante de las organizaciones y entidades que agrupan a las personas con discapacidad y sus familias, designado por la Secretaría General de Política Social y Consumo.
6. Al menos un representante de entidades museísticas privadas, en el caso de haber sido incorporada a la Red de Museos de España alguna entidad de esa naturaleza.

3. Son funciones del Consejo de Museos:

- a. Definir los criterios generales de excelencia que regirán la pertenencia a la Red de Museos de España, conforme a lo previsto en el artículo 3, partiendo tanto de las directrices formuladas por el ICOM como de las Declaraciones y Acuerdos internacionales suscritos por España en materia de Museos.
- b. Establecer los planes y acciones necesarios para la consecución de los objetivos señalados en el artículo 4.

- c. Proponer la aplicación de códigos deontológicos e incorporar las mejores prácticas museísticas en las instituciones que integran la Red de Museos de España.
 - d. Impulsar el patrocinio de actividades, equipamientos, infraestructuras e iniciativas de los museos de la Red.
 - e. Promover la realización del catálogo colectivo de la Red de Museos de España y facilitar el acceso público a tal catálogo.
 - f. Establecer una imagen de identidad para la Red de Museos de España sin perjuicio de la imagen institucional propia de cada museo.
 - g. Proponer a los cinco miembros que, en cada caso, formarán parte de la Comisión Técnica evaluadora a la que se refiere el apartado 5.
4. El Consejo de Museos podrá constituir, para su asesoramiento en materias concretas, grupos de expertos a los que se incorporarán profesionales del mundo de los museos y de otras disciplinas de acuerdo con la materia a tratar.
5. Una Comisión Técnica interdisciplinar nombrada para cada supuesto evaluará la idoneidad para la incorporación a la Red de Museos de España de una institución museística. Esta evaluación se efectuará de acuerdo con los criterios señalados en el artículo 3.4, teniendo en cuenta los acuerdos del Consejo de Museos y las directrices del ICOM para esta clase de instituciones.
- El Consejo de Museos podrá solicitar informe a la Comisión Técnica, en su caso, para aquellos supuestos en los que las instituciones museísticas hayan perdido las condiciones de excelencia exigidas para la pertenencia a la Red. Esta Comisión Técnica interdisciplinar estará formada por cinco museólogos y expertos en la materia propia del museo en cuestión, designados por el Ministro de Cultura a propuesta del Consejo de Museos.
6. La Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales del Ministerio de Cultura pondrá a disposición del Consejo de Museos los recursos humanos y materiales necesarios para asegurar su funcionamiento.
7. El Consejo de Museos podrá dictar sus propias normas de funcionamiento interno. Se regirá por lo establecido en las mismas, por este Real Decreto y por las previsiones del capítulo II del título II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Artículo 6. Otras Redes de Museos.

Las instituciones museísticas que integren la Red de Museos de España podrán formar parte de otras redes en función de sus especialidades, objetivos y temáticas, o cualquier otro criterio que consideren oportuno. Del mismo modo en el seno de la Red de Museos de España se podrán constituir otras redes para la consecución de objetivos específicos.

DISPOSICIÓN ADICIONAL PRIMERA. Incorporación de instituciones museísticas a la Red de Museos de España.

A partir de la entrada en vigor del presente Real Decreto, el Ministerio de Cultura podrá acordar con cada comunidad autónoma la relación de museos de titularidad estatal y gestión autonómica que, de acuerdo a los criterios establecidos por el Consejo de Museos, pueden ser susceptibles de incorporación a la Red de Museos de España, en los términos previstos en el artículo 3.

DISPOSICIÓN ADICIONAL SEGUNDA. Cumplimiento de los criterios de calidad y excelencia.

En el plazo de dos años desde la entrada en vigor de este Real Decreto, los museos incluidos en los anexos I y II, deberán cumplir los criterios de calidad y excelencia establecidos en el apartado 4 del artículo 3.

DISPOSICIÓN ADICIONAL TERCERA. Museos y Colecciones Reales administradas y gestionadas por el Consejo de Administración del Patrimonio Nacional.

Los museos integrados en el Patrimonio Nacional podrán incorporarse previo acuerdo de su Consejo de Administración a la Red de Museos de España en los términos establecidos por la Ley 23/1982, de 16 de junio, reguladora del Patrimonio Nacional y demás normativa que le sea de aplicación.

DISPOSICIÓN ADICIONAL CUARTA. Financiación.

La aprobación de este Real Decreto no supondrá incremento de gasto público.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA ÚNICA.

Quedan derogadas cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a lo establecido en este Real Decreto.

DISPOSICIÓN FINAL PRIMERA.
Título competencial.

Este Real Decreto se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.28 de la Constitución Española, que atribuye al Estado competencia exclusiva sobre los museos de titularidad estatal, y de lo dispuesto en el artículo 149.2, en virtud del cual, y sin perjuicio de las competencias que podrán asumir las comunidades autónomas, el Estado considerará el servicio de la cultura como deber y atribución esencial y facilitará la comunicación cultural entre las comunidades autónomas, de acuerdo con ellas.

DISPOSICIÓN FINAL SEGUNDA.
Habilitación para el desarrollo reglamentario.

Se autoriza al Ministro de Cultura para que adopte las medidas necesarias para el desarrollo y ejecución de este Real Decreto, en particular la actualización de sus anexos mediante orden ministerial.

DISPOSICIÓN FINAL TERCERA.
Entrada en vigor.

Este Real Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el *Boletín Oficial del Estado*.

Dado en el Consulado Honorario de España en Funchal, el 31 de julio de 2009.

- Juan Carlos R. -

La Vicepresidenta Primera del Gobierno y Ministra de la Presidencia, María Teresa Fernández de la Vega Sanz.

ANEXO I.
MUSEOS NACIONALES DE TITULARIDAD ESTATAL.

Museos adscritos al Ministerio de Cultura

Museo Nacional del Prado.

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.

Museo Nacional del Teatro.

Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira.

Museo Nacional Colegio de San Gregorio.

Museo Nacional de Arte Romano.

Museo Nacional de Arqueología Subacuática.

Museo Arqueológico Nacional.

Museo de América.

Museo del Traje, Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico.

Museo Nacional de Antropología.

Museo Nacional de Artes Decorativas.

Museo Nacional de Reproducciones Artísticas.

Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias *González Martí*.

Museo Sefardí.

Museo Nacional del Romanticismo.

Museos adscritos al Ministerio de Defensa

Museo del Ejército.

Museo Naval.

Museo de Aeronáutica y Astronáutica.

Museo adscrito al Ministerio de Vivienda

Museo Nacional de Arquitectura y Urbanismo.

Museos adscritos al Ministerio de Ciencia e Innovación

Museo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Museo Nacional de Ciencias Naturales.

ANEXO II.

MUSEOS DE TITULARIDAD Y GESTIÓN ESTATAL, O PERTENECIENTES AL SECTOR PÚBLICO ESTATAL, ADSCRITOS AL MINISTERIO DE CULTURA Y A OTROS DEPARTAMENTOS MINISTERIALES.

Museos adscritos al Ministerio de Cultura

Museo del Greco.

Museo Casa de Cervantes.

Museo Cerralbo.

Museo Sorolla.

MUSEOS PERTENECIENTES AL SECTOR PÚBLICO ESTATAL CON PARTICIPACIÓN DEL MINISTERIO DE CULTURA EN SUS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Museo Thyssen-Bornemisza.

Museo Lázaro Galdiano.

Museos adscritos al Ministerio de Defensa

Museos periféricos Militares del Ejército de Tierra.

Museos filiales del Museo Naval.

Museo adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda

Museo Casa de la Moneda.

Museos adscritos al Ministerio de Fomento

Museo del Ferrocarril de Madrid-Delicias.

Museo del Ferrocarril de Vilanova i la Geltrú.

Museos adscritos al Ministerio de Ciencia e Innovación

Real Jardín Botánico.

Museo Geominero.

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV.: *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999.
- ABALLAY, S., y C. AVENDAÑO MARELLI: *Gestión cultural: entre conceptos lejanos y realidades cercanas*, Villa María, Eduvim, 2010.
- ABELLAN, J.L.: “El futuro de la cultura española”, en J. Linz (ed.): *España: un presente para el futuro. La sociedad* (vol. 1), Madrid, Instituto de Estudios Económicos, vol. I, 1984, pp. 285-312.
- ACHESON, K.: “Globalization”, en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edwar Elgar, 2003, pp. 248-214.
- ÄGREN, P-U.: “Reflexões sobre a Rede Portuguesa de Museus”, *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2002, pp. 17-24.
- AGUILAR LÓPEZ, J. (coord.): *La gestión del cambio*, Barcelona, Ariel, 2003.
- ALAMINOS LÓPEZ, E.: “Los museos locales y el Museo municipal de Madrid. Aproximación a la historia de su formación”, *Boletín de la Anabad*, núm. 2, 1997, pp. 115-156.
- ALCAUD, D. (dir.): *Politique et musées*, Paris, L’Harmattan, 2001.
- ALCAUD, D.: “Musées et politique en Italie: le tournant des années quatre-vingt-dix”, en D. Alcaud (dir.): *Politique et musées*, Paris, L’Harmattan, pp. 49-77, 2001.
- ALEXANDER, E.P.: *Museum Masters. Their Museums and Their Influence*, Walnut Creek, Altamira Press, 1995.
- ALEXANDER, E.P.: *Museums in Motion: an Introduction to the History and Functions of Museums*, Walnut Creek, Altamira Press, 1996.

- ALEXANDER, E.P.: *The Museum in America. Innovators and Pioneers*, Walnut Creek, Altamira Press, 1997.
- ALEXANDER, V.D.: "A Deliccate Balance. Museums and the Marketplace", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 400-405.
- ALLINNE, J.P., y R. CARRIER: *Gérer la culture en région: les pratiques des collectivités territoriales en France*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- ALMEIDA, A.M.: "Contributos ao estudo da Museologia portuense no século XIX. O museu do colecionador João Allen e o Museu Municipal do Porto", *Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património*, vol. V-VI, 2006-2007, pp. 31-55.
- ALONSO FERNANDEZ, L.: *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo*, Madrid, Istmo, 1993.
- ALONSO FERNÁNDEZ, L.: *Museología y museografía*, Barcelona, Ediciones del Serbal, 1999.
- ALONSO FERNÁNDEZ, L.: *Introducción a la Nueva Museología*, 2.^a ed., Madrid, Alianza Editorial, 2003.
- ÁLVAREZ, J.L.: *Sociedad, Estado y Patrimonio Cultural*, Madrid, Espasa-Calpe, 1992.
- AMBROSE, T., y C. PAINE: *Museum Basics*, London, ICOM y Routledge, 1993.
- AMES, P.J.: "Conjugar la misión con el mercado: un problema para la gestión moderna de los museos", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 35-46.
- AMES, P.J.: "La evaluación de los méritos de los museos", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 47-57.

- AMORÓS, A.: "Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas", *InWEnt-Capacity Building International*, núm. 15, 2005, pp. 8-29.
- ANDER EGG, E.: *Política cultural a nivel municipal*, Buenos Aires, Humanitas, 1987.
- ANDERSON, G. (ed.): *Museum Mission Statements: Building a Distinct Identity*, Washington, American Association of Museums, 2000.
- ANDERSON, G.: "Reinventing the Museum", en G. Anderson (ed.): *Museum Mission Statements: Building a Distinct Identity*, Washington, American Mission Statements, 2000, p. 21.
- ANDERSON, G. (ed.): *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Walnut Creek, Altamira Press, 2004.
- ANDERSON, G.: "Introduction: Reinventing the Museum", en G. Anderson (ed.), *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Walnut Creek, Altamira Press, 2004, pp. 1-7.
- ANGELO, M., y P. VESPÉRINI: *Politiques culturelles en Europe: une approche comparative*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 1998.
- ANICO, M.: *Museus e pós-modernidade: discursos e performances em contextos museológicos locais*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa e Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1986.
- ANTHONY, R.N., y R. HERZLINGER: *Management Control in Nonprofit Organizations*, Illinois, Richard D. Irwin, 1975.
- ANTHONY, R.N.: *Management Control System*, 11.^a ed., Aucland, MacGraw-Hill, 2003.

- AQUINA, H., y H. BEKKE: "Governance in Interaction: Public Tasks and Private Organizations", en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, pp. 159-170.
- ARAGÓN REYES, M.: "Constitución y Estado de Derecho", en E. García de Enterría (ed.): *España: un presente para el futuro. Las instituciones*, vol. 2, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1984, pp. 77-98.
- ARCHIBALD, R.R.: "Leadership and Institutional Change", en G. Anderson (ed.): *Museum Mission Statements: Buildings a Distinct Identity*, Washington, American Mission Statements, 2000, pp. 1-6.
- ARRIETA URTIZBEREA, I. (ed.): *Museos, memoria y turismo*, Bilbao, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, 2006.
- ASUAGA, C: "La gestión museística: una perspectiva histórica", *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*, www.gestioncultural.org/es/pdf/CAsuaga.pdf.
- AVELLANOSA, T., y C. de FRANCISCO: *Guía de los museos de España*, Madrid, Espasa Calpe. 1995
- BAGHLI, S.A., P. BOYLAN, e Y. HERREMAN: *History of ICOM (1946-1996)*, Paris, ICOM, 1998.
- BAILEY, S., P. FALCONER, M. FOLEY, G. McPHERSON y M. GRAHAM: "Charging for Admission to Museums and Galleries: Arguments and Evidence", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 16, núm. 4, 1998, pp. 355-369.
- BALLART HERNÁNDEZ, J.: *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*, Barcelona, Ariel, 1997.
- BALLART HERNÁNDEZ, J., y J. JUAN I TESSERRAS: *La gestión del patrimonio cultural*, Barcelona, Ariel, 2001.

- BALLART HERNÁNDEZ, J.: “Un nuevo público para unos nuevos museos”, *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, núm. 48, 2004, pp. 94-101.
- BALLART HERNÁNDEZ, J.: *Manual de museos*, Madrid, Síntesis, 2007.
- BALLÉ, C., y D. POULOT: *Musées en Europe. Une mutation inachevée*, Paris, La Documentation Française, 2004.
- BALLÉ, C.: “La modernisation des musées: les paradoxes d’une évolution”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 305-320.
- BARRERO RODRÍGUEZ, C.: “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*, núm. 11, 2009, pp. 36-40.
- BARROS, A.B.: *De corpo e alma: narrativas dos profissionais de educação em museus da cidade do Porto* (Dissertação de Mestrado em Museologia, sin publicar), Universidade do Porto, 2008.
- BARTOLOMÉ, P., y P. MARTÍN ARREONDO: “Aproximación a la gestión de museos: una comparación entre el Museo Arqueológico Nacional y el Musée des Antiquités de Saint Germain-en-Laye”, *Boletín de la Anabad*, tomo 48, núm. 1, 1999, pp. 187-200.
- BASSAND, M.M.: “La dynamique culturelle dans le développement régional”, *Conférence Culture et régions: action culturelle et espace régional*, Strasbourg, École Polytechnique Fédérale de Lausanne, 1987, pp. 1-12.

- BATLLÓ, F.: “Modelos de gestión de los espacios comerciales de los museos”, *Revista de Museología*, núm. 23, 2002, pp. 41-46.
- BAZIN, G.: *El tiempo de los museos*, Barcelona, Daimon, 1969.
- BAZTÁN, C., y M.D. MUÑOZ: *La renovación arquitectónica de los museos españoles*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1997.
- BEER, V.: “Problemas y utopías sobre los objetivos de los museos”, en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 59-72.
- BÉGHAIN, P.: *Le patrimoine: culture et lien social*, Paris, Presses de Sciences-Po, 1998.
- BELDA NAVARRO, C., y M.T. MARÍN TORRES (eds.): *Quince miradas sobre los museos*, Murcia, Universidad de Murcia, 2002.
- BELDA NAVARRO, C., y M.T. MARÍN TORRES (eds.): *La Museología y la Historia del Arte*, Murcia, Universidad, 2006.
- BELLIDO GANT, M. L.: *Arte, museos y nuevas tecnologías*, Gijón, Trea, 2001.
- BENETT, T.: *The Birth of the Museum: History, Theory, Politics*, London, Routledge, 1995.
- BENGHOZI, P.J.: “L´émergence de la gestion dans le secteur des musées”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 321-330.
- BENHAMOU, F.: “The Contradictions of *Désétatisation*: Museums in France”, en P.B. Boorsma, A. Hemel y M. Wielen (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 95-110.

- BENHAMOU, F.: "Economía y cultura. Nuevas perspectivas", *I Seminario Internacional Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: hacia un modelo del Río de la Plata*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 2009, pp. 11-19.
- BENOIST, L.: *Musées et Muséologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1960.
- BERGERON, Y.: "Los museos y la crisis. Tendencias en los museos americanos", *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, pp. 58-67.
- BINNI, L., y G. PINNA: *Museo: storia e funzioni di una macchina culturale dal cinquecento a oggi*, Milano, Garzanti, 1989.
- BLEJMAR, B.: "Gestión de cambio organizacional", *VII Congreso Internacional de Educación-Santilla*, 2010, pp. 30-32, www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf.
- BODEI, R.: "Tumulto de criaturas congeladas. O sobre la lógica de los museos", *Revista de Occidente*, núm. 177, 1996, pp. 21-34.
- BOLAÑOS, M.: *Historia de los museos en España. Memoria, cultura y sociedad*, 1.ª ed., Gijón, Trea, 1997.
- BOLAÑOS, M. (ed.): *La memoria del museo. Cien años de Museología (1900-2000)*, Gijón, Trea, 2002.
- BOLAÑOS, M.: *Historia de los museos en España. Memoria, cultura y sociedad*, 2.ª ed. revisada y ampliada, Gijón, Trea, 2008.
- BOLAÑOS, M.: "La belleza de la crisis", *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, pp. 18-27.
- BOLTHO, V.: "Cultural Policy and Action Division of the Council of Europe", en P.B. Boorsma, A. Hemel y M. Wielen (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 20-48.

- BONET, LL., y E. NÉGRIER (dirs.): *La politique culturelle en Espagne*, Paris, Khartala, 2007.
- BOORSMA, P.B., A. HEMEL y M. WIELEN (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998.
- BOORSMA, P.B., A. HEMEL y M. WIELEN: "Focusing the Cultural Political Debate in Europe", en P.B. Boorsma, A. Hemel y M. Wielen (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 8-12.
- BOSWELL, D., y J. EVANS (eds.): *Representing the Nation. A Reader Histories, Heritage and Museums*, London, Routledge, 1999.
- BOURDIEU, P., y A. DARBEL: *L'amour de l'art: les musées d'art européens et leur public*, Paris, Les éditions de Minuit, 1969.
- BOUZADA FERNÁNDEZ, X.M.: "Los espacios de consumo cultural colectivo", *Reis. Revista Española de las Investigaciones Sociológicas*, núm. 96, 2001, pp. 51-70.
- BOYLAN, P. (ed.): *Museums 2000: Politics, People, Professionals, and Profit*, London, Routledge, 1992.
- BOYLAN, P.: "L'ICOM a cinquante ans", *Museum International*, núm. 191, 1996, pp. 47-50.
- BOYLAN, P.: "Formación de posgrado en museología", *Boletín de Patrimonio Histórico Español*, núm. 34, 2001, pp. 25-34.
- BOYLAN, P.: "Una revolución en la gestión de museos requiere una revolución en la educación y formación profesional en los museos", en C. Belda Navarro y M.T. Marín Torres (eds.): *Quince miradas sobre los museos*, Murcia, Universidad de Murcia, 2002, pp. 73-98.

- BOYLAN, P. (coord.): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, Paris, Unesco, (2006a), 2006.
- BOYLAN, P.: "The Museum Profession", en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, (2006b), 2006, pp. 415-430.
- BOYLAN, P.: "Museums: Targets or Instruments of Cultural Policies?", *Museum International*, núm. 232, (2006c), 2006, pp. 8-12.
- BOYLAN, P.: "Modelos de museos y sus profesionales: el panorama internacional", *Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 12, 2007, pp. 127-139.
- BOZAL, V. y T. LLORÉNS: "Los museos en España", *Revista de Occidente*, núm. 177, pp. 85-100, 1996.
- BRAVO JUEGA, I.: "La organización y gestión de museos", *Boletín de la Anabad*, tomo 45, núm. 1, 1995, pp. 177- 193.
- BRESC, G.: *Mémoires du Louvre*, Paris, Gallimard, 1989.
- BRIGOLA, J.C.: "A crise institucional e simbólica do museu nas sociedades contemporâneas", *Museologia.pt*, núm. 2, 2008, pp. 155-162.
- BRITO, M. y J.M. HIDALGO CUÑARRO (coords.): *Museos do Eixo Atlántico/Museus do Eixo Atlântico*, 2004, www.eixoatlantico.com/_eixo_2009/subido/publicaciones/.../06-museos.pdf.
- BROWN, E.H.: "Los museos hoy", en Autores varios: *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, pp. 19-40.
- BRUGUÉ, Q., y R. GOMÀ (coords.): *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*, Barcelona, Ariel, 1998.

- BRUGUÉ, Q., y R. GOMÀ: “Gobierno local: de la nacionalización al localismo y de la gerencialización a la repolitización”, en Q. Brugué y R. Gomà (coords.): *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*, Barcelona, Ariel, 1998, pp. 15-23.
- BRUGUÉ, Q., y R. GOMÀ: “Las políticas públicas locales: agendas complejas, roles estratégicos y estilo relacional”, en Q. Brugué y R. Gomà (coords.): *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*, Barcelona, Ariel, 1998, pp. 25-35.
- BRYSON, J.M.: *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- BURCAW, G.E.: *Introduction to Museum Work*, 3.^a ed., Walnut Creek, Altamira Press, 1997.
- BURTON, C., y C. SCOTT: “Museums. Challenges for the 21st Century”, en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, pp. 49-66, 2008.
- CABALLERO ZOREDA, L.: “El museo: funciones; personal y su formación”, *Boletín de la Anabad*, tomo 30, núm. 3, 1980, pp. 377-385.
- CABALLERO ZOREDA, L.: *Funciones, organización y servicios de un museo: el Museo Arqueológico Nacional de Madrid*, Guadalajara, Biblioteca Profesional de Anabad, 1982, pp. 9-14.
- CABALLERO ZOREDA, L.: “Teoría general del museo. Sus funciones”, *Boletín de la Anabad*, núm. 3, 1988, pp. 29-41.
- CABANELLAS, G.: “Análisis jurídico de opciones institucionales para la organización de museos”, en Autores varios: *Lo público y*

lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, pp. 121-152.

CALDERA CASTRO, P., y S. TERCERO IGLESIAS: "Red de museos de Extremadura: una propuesta por la diversidad", *Mus-A. Revista de los museos de Andalucía*, núm. 8, 2007, pp. 76-85.

CALVO SERRALLER, F. (ed.): *Los espectáculos del arte. Instituciones y funciones del arte contemporáneo*, Barcelona, Tusquets, 1993.

CAMACHO, C., C. FREIRE-PIGNATELLI y J. MONTEIRO: *Rede Portuguesa de Museus. Linhas Programáticas*, Lisboa, Instituto Português de Museus y Rede Portuguesa de Museus, 2001.

CAMACHO, C., y J. NEVES: "Museums and Municipalities in Portugal", *White paper on the Relationship between Museums and Municipalities in Europe. Appendices of 14 Case Studies*, pp. 27-34, <http://www.encatc.org/>.

CAMACHO, C.: "Rede Portuguesa de Museus –um projecto em construção", *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2002, pp. 7-15.

CAMACHO, C.: "O modelo da Rede Portuguesa de Museus e algumas questões em torno das redes de museus", *Actas I Encontro Museus do Douro. 2007*, http://www.museudodouro.pt/exposicao_virtual/actas.html.

CAMACHO, C.: "Panorama dos museus em Portugal", en J. Junior y M. Chagas (org.): *Iberomuseos 1. Panoramas museológicos de Iberoamérica*, Brasília DF, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, (2008a), 2008, pp. 208-223.

- CAMACHO, C.: “Gestão de museus: modelos, desafios e mudanças”, *Museologia.pt*, núm. 2, (2008b), 2008, pp. 149-154.
- CAMACHO, C.: “Red Portuguesa de Museos. Un proyecto de la política museológica nacional”, *Revista Museos. es*, núm. 4, (2008c), 2008, pp. 128-135.
- CAMACHO, C.: “Red Portuguesa de Museos: 10 años de cambio en la museología de Portugal”, *Revista Museos. Subdirección Nacional de Museos –DIBAM- Chile*, núm. 29, (2010a), 2010, pp. 51-55.
- CAMACHO, C.: “Rede Portuguesa de Museus (2000-2010). Balanço de uma revolução tranquila”, *Museologia.pt*, núm. 4, (2010b), 2010, pp. 10-25.
- CAMACHO, C.: “Red Portuguesa de Museos (2000-2010): concepto, programa, resultados y perspectivas”, *Redes de Museos en Iberoamérica. Propuestas para la articulación y el fortalecimiento de las instituciones museísticas en el espacio iberoamericano*, pp. 53-73, <http://www.mcu.es/museos/IN/Publicaciones.html>.
- CAMARERO IZQUIERDO, C., y M.J. GARRIDO SAMANIEGO: “Gestión e innovación en los museos europeos. Una comparación de museos británicos, franceses y españoles”, *Revista de Museología*, núm. 45, 2009, pp. 14-21.
- CAMPBELL, A.: “A missão: a tarefa mais importante do líder”, en R. Stacey (ed.): *Pensamento estratégico e gestão de mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1998, pp. 125-140.
- CAMPILLO GARRIGÓS, R.: *La gestión y el gestor del patrimonio cultural*, Murcia, Universidad de Murcia, 1998.
- CAPELLI, R.: *Politiche e poietiche per l'arte*, Milano, Electa, 2002.

- CARAPETO, C., y F. FONSECA: *Administração pública. Modernização, qualidade e inovação*, Lisboa, Edições Sílabo, 2005.
- CARBONELL, E.: “Reflexiones en torno a los museos, hoy”, *Museos.es*, núm. 1, pp. 12-21, 2005.
- CARON, R.: *L'État et la culture*, Paris, Économica, 1989.
- CARRETERO PÉREZ, A.: “Domus y la gestión de las colecciones museísticas”, *MARQ. Arqueología y Museos*, núm. 00, 2005, pp. 17-30.
- CARRIÓN SANTAFÉ, E.: “La formación museológica en España”, *Revista Museos.es*, núm. 2, 2006, pp. 34-49.
- CARUZ ARCOS, E.: “Principales aspectos de la ordenación jurídica de los museos locales andaluces”, *Mus-A. Revista de museos de Andalucía*, núm. 11, 2009, pp. 41-45.
- CARVER, J.: “Toward a New Governance”, en G. Anderson (ed.): *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Walnut Creek, Altamira Press, 2004, pp. 363-366.
- CASAR XIMÉNEZ, R. del: “La organización de los museos en el Reino Unido. La National Gallery de Londres”, *Revista Museos.es*, núm. 2, 2006, pp. 50-61.
- CASQUEIRA, N.M.: *Políticas culturais, turismo e desenvolvimento local na área metropolitana do Porto. Um estudo de caso* (Dissertação de Doutoramento em Sociologia, sin publicar), Universidade do Porto, 2007.
- CASTILLO OREJA, M.A.: “Patrimonio cultural, turismo y desarrollo”, *Actas del XVI Congreso Nacional de Historia del Arte*, Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas, Gobierno y Cabildo Insular de Gran Canaria, 2007, pp. 1033-1048.

- CHAGAS, M.: “Los museos en el marco de la crisis”, *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, pp. 86-101.
- CHATELAIN, J.: *Administration et gestion des musées. Manuel de l'École du Louvre*, Paris, La Documentation Française, 1987.
- CHAVES, N.: *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*, 3.ª ed., Barcelona, Gustavo Gil, 2005.
- CHECA, F., y M. MORAN: *El coleccionismo en España*, Madrid, Cátedra, 1985.
- CHINCHILLA GÓMEZ, M.: “La mirada profesional. Sobre la creación de museos”, *Revista Museos.es*, núm. 1, 2005, pp. 48-59.
- CHINCHILLA GÓMEZ, M.: “Museus de Espanha. A configuração de uma red”, *Museologia.pt*, núm. 1, 2007, pp. 210-218.
- CHOAY, F.: “Museo, ocio y consumo: del templo del arte al supermercado de la cultura”, *Arquitectura Viva*, núm. 38, 1994, pp. 17-22.
- CHUECA GOITIA, F.: *Cincuenta años de protección del patrimonio histórico artístico, 1933-1983*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1983.
- CIVITA-ZÉTEMA: “Los museos capitolinos: una nueva forma de gestión museística”, *Revista de Museología*, núm. 22, 2001, pp. 86-89.
- CÓDIGO de Deontología del ICOM para los Museos, Paris, ICOM, 2006.
- COLBERT, F., y M. CUADRADO: *Marketing de las artes y la cultura*, Barcelona, Ariel, 2003.
- COLBERT, F.: “Management of the Arts”, en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003, pp. 287-292.

- CONDE, I.: "Contextos, culturas e identidades", en J.M. Viegas y A. da Costa (orgs.): *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, 1998, pp. 79-120.
- CONFORTI, M.: "Museums Past and Museums Present", *Museum Management and Curatorship*, vol. 14, núm. 4, 1995, pp. 339-355.
- CONNOR, S.: *Cultura postmoderna: introducción a las teorías de la contemporaneidad*, Madrid, Akal, 1996.
- COSSONS, N.: "El nuevo movimiento museológico en el Reino Unido", *Museum*, núm. 138, 1983, pp. 83-89.
- COSSONS, N.: "Independent Museums", en J. Thompson (ed.): *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice*, 2.^a ed., Oxford: Butterworth Heinemann, 1992, pp. 112-118.
- CRITERIOS para la elaboración del plan museológico*, Madrid, Ministerio de Cultura, 2006.
- CRUCES, F., y A. DÍAZ DE RADA: "La cultura política, ¿es parte de la política cultural, o es parte de la política, o es parte de la cultura?", *Política y Sociedad*, núm. 18, 1995, pp. 165-183.
- CULTURA en España y su integración en Europa*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1993.
- CUNHA, M. (coord.): *Teoria organizacional. Perspectivas e prospectivas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1999.
- CUNO, J.: *Whose Muse?. Art Museums and the Public Trust*, Princeton, Princeton University Press, 2004.
- CURTIS, P.: "Uses of Ownership", *Museums Journal*, vol. 93, 1993, pp. 30-31.
- D'ANGELO, M., y P. VESPÉRINI: *Politiques culturelles en Europe: régions et décentralisation culturelle*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, (2000a), 2000.

- D'ANGELO, M.: *Politique culturelles en Europe: la problématique locale*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, (2000b), 2000.
- DANTO, A.: *La transfiguración del lugar común. Una filosofía del arte*, Barcelona, Paidós, 2001.
- DAUSKARDT, M.: "Pour une gestion plus efficace des musées", en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 239-245.
- DAVIES, S.: "Planning in a Crisis", *Museums Journal*, vol. 94, 1994, pp. 31-33.
- DAVIES, S.: "Visionary Leadership and Missionary Zeal", en K. Moore (ed.): *Management in Museums*, London y New Brunswick, The Athlone Press, 1999, pp. 108-132.
- DAVIES, S.: "Visionary Leadership and Missionary Zeal", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 253-271.
- DAVIES, S.: *Museum and Art Galleries Management*, Leicester, Leicester University Press, 1996.
- DAVIS, S.: "A Sense of Purpose: Rethinking Museum Values and Strategies", en G. Kavanagh (ed.): *Museum provision and professionalism*, London y New York, Routledge, 1994, pp. 33-39.
- DELCAMP, A.: "Comparaisons européennes", *Problèmes Politiques et Sociaux*, núm. 811, 1998, pp. 37-43.
- DÉOTTE, J.-L.: *Le Musée. L'origine de l'esthétique*, Paris, L'Harmattan, 1993.
- DÍAZ BALERDI, I. (coord.): *Miscelánea museológica*, Bilbao, Servicio Editorial Universidad del País Vasco, 1994.

- DÍAZ BALERDI, I., y A. UNZU IROLA : “La mirada que construye. Competencias y extravíos”, en J.P. Lorente y V.D. Almazán (coords.): *Museología crítica y arte contemporáneo*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 2003, pp. 185- 201.
- DÍAZ BALERDI, I.: “Museos y patrimonio. De la distancia retórica a la interlocución democrática”, en I. Arrieta Urtizberea (ed.): *Museos, memoria y turismo*, Bilbao, Universidad del País Vasco, 2006, pp. 15-32.
- DÍAZ BALERDI, I.: *La memoria fragmentada: el museo y sus paradojas*, Gijón, Trea, 2008.
- DOMENACH, J.: “Le régime juridique des musées des collectivités locales”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 365-376.
- DOMINGO SOLANS, E.: “El comportamiento diferencial del sector público español”, en E. García de Enterría (ed.): *España: un presente para el futuro. Las instituciones*, vol. 2, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1984, pp. 301-324.
- DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ, R.: “Gestionar el museo: un servicio cultural”, *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, núm. 38, 2002, pp. 174-185.
- DOUGLAS, D.: *The Museum Transformed: Design and Culture in the Post-Pompidou Age*, New York, Abbeville Press, 1990.
- DOUGLAS, M.: *Cómo piensan las instituciones*, Madrid, Alianza Editorial, 1996.
- DRUCKER, P.F.: *Administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e práticas*, São Paulo, Cengage Learning, 1994.

- DUBOIS, V. (dir.): *Politiques locales et enjeux culturels. Les clochers d'une querelle, XIXe-XXe siècles*, Paris, La Documentation Française, 1998.
- DUBOIS, V.: *Institutions et politiques culturelles locales. Éléments pour une recherche socio-historique*, Paris, Documentation Française, 1996.
- DUBOIS, V.: *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, 1999.
- DUBUFFET, J.: *Asphyxiante culture*, Paris, Pauvert, 1968.
- DUNSIRE, A.: "Modes of Governance", en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, pp. 21-34.
- EDSON, G., y D. DEAN: *The Handbook for Museums*, London y New York, Routledge, 1994.
- EDSON, G.: "Gestión de museos", en P. Boylan (coord.): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, Paris, Unesco, 2006, pp. 133-146.
- EDSON, G.: "Définir le musée", en F. Mairesse y A. Desvalles (dirs.): *Vers une redéfinition du musée ?*, Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 39-48.
- EINREINHOFER, N.: *The American Art Museum. Elitism and Democracy*, Leicester, Leicester University Press, 1997.
- ELIASSEN, K., y J. KOOIMAN (eds.): *Managing Public Organizations*, London, SAGE, 1987.
- EMILIANI, A.: *Il museo alla sua terza età. Dal territorio al museo*, Bologna, Nuova Alfa Editoriale, 1985.
- ESPINOSA RUIZ, A.: "Los servicios municipales de arqueología y los museos municipales en la provincia de Alicante", *Actas*

de las I Jornadas de Arqueología y Patrimonio Alicante, Alicante, Diputación Provincial de Alicante, 2002, pp. 59-74.

ESTADÍSTICA de museos y colecciones museográficas 2008, Ministerio de Cultura, <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EM/2008/Index2008.html>.

ESTÉVEZ GONZÁLEZ, F.: "Redes de museos: conexiones y enredos", *Revista Museo. Asociación de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, pp. 151-157.

FALK, J.H., y B.K. SHEPPARD: *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions*, Lanham MD, Altamira Press, 2006.

FAUVRELLE, N., y S. MARQUES: "MUD -uma rede de museus para o Douro", *Actas I Encontro Museus do Douro. 2007*, http://www.museudodouro.pt/exposicao_virtual/actas.html.

FELDSTEIN, M. (ed.): *The Economics of Art Museum*, Chicago, University of Chicago Press, 1991.

FERNÁNDEZ DELGADO-CERDÁ, M.: "Ayer y hoy del Museo Ramón Gaya", *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, pp. 659-661.

FERNÁNDEZ DELGADO-CERDÁ, M.: "Red de Museos Municipales de la ciudad de Murcia", *Revista de Museología*, núm. 33-34, 2005, pp. 138-144.

FERNÁNDEZ PRADO, E.: *La política cultural. Qué es y para qué sirve*, Gijón, Trea, 1991.

FERNÁNDEZ SABAU, M.: "¿Planificación sostenible?. Una panorámica de la planificación actual de museos en España", *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, pp. 28-49.

- FERREIRA, D.: *Uma abordagem para a melhoria sustentada: a gestão da qualidade em museus. A aplicação da Norma NP em ISSO 9001.2008 a museus* (Dissertação de Mestrado em Museologia, sin publicar), Universidade do Porto, 2009.
- FILIFE, G.: "O Ecomuseu Municipal do Seixal como sistema de recursos patrimoniais e museais descentralizados no território", *Actas I Encontro Museus do Douro. 2007*, http://www.museudodouro.pt/exposicao_virtual/actas.html.
- FITZSIMMONS, J.A., y M.J. FITZSIMMONS: *Service Management. Operations, Strategy, Information, Technology*, 5.ª ed., Singapur, McGraw-Hill International Edition, 2006.
- FLEMING, D., C. PAINE y J. RHODES (eds.): *Social History in Museums. A Handbook for Professionals*, London, HMSO, 1993.
- FLEMING, D.: "Leadership", en K. Moore (ed.): *Management in Museums*, London y New Brunswick, The Athlone Press, 1999, pp. 93-107.
- FLEMING, D.: "Ideia chave: estratégias para conseguir a mudança nos museus", *Museologia.pt*, num. 2, 2008, pp. 247-258.
- FLEURY, L.: *Le cas Beabourg. Mécénat d'État et démocratisation de la culture*, Paris, Armand Colin, 2007.
- FOOP, M.A.: *Managing Museums and Galleries*, London y New York, Routledge, 1997.
- FORTUNA, C.: "La sociedad, el consumo y la crisis de los museos", *Revista de Museología (monografía): Museos y museología en Portugal. Una ruta Ibérica para el futuro*, 2000, pp. 27-29.
- FOSTER, K.: "Del templo al teatro. La transformación de los museos", *Arquitectura Viva*, núm. 24, 1992, pp.6-12.

FRANCE à la loupe. La política cultural de Francia, Ministère des Affaires Étrangères, 2007, www.ambafrance-es.org/france_espagne/IMG/pdf/politica_cultural-2.pdf.

FRANCÉS GARCÍA, F.: “Modelos públicos de gestión privada”, *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 12, 2007, pp. 89-97.

FRANCO MATA, A.: “Sistemas y redes: valoración de la gestión: el caso del Museo Arqueológico Nacional”, *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, pp. 663-669.

FREEMAN, R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.

FRENCH, Y. y S. RUNYARD: *Marketing and Public Relations Handbook. For Museums, Galleries and Heritage Attractions*, London, The Stationery Office, 1999.

FREY, B., y S. MEIER: “Cultural Economics”, en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, pp. 398-414.

FREY, B.: *Para una política económica democrática*, Madrid, Alianza Universidad, 1987.

FREY, B.: *La economía del arte*, Barcelona, La Caixa, Servicio de Estudios, 2000.

FREY, B.: “Public support”, en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003, pp. 389-398.

FREY, B.: *Arts and Economics. Analysis and Cultural Policy*, 2.^a ed., Berlin, Heidelberg y New York, Springer, (2004a), 2004.

FREY, B.: “¿Cuáles son los valores que deberían tenerse en cuenta en la cultura?: la tensión entre los efectos económicos y los

valores culturales”, *Revista Asturiana de Economía*, núm. 29, (2004b), 2004, pp. 7-16.

GALARD, J. (dir.): *L'avenir des musées: actes du colloque organisé au musée du Louvre par le Service culturel*, Paris, Réunion des Musées Nationaux, 2001.

GARCÍA CANCLINI, N.: *Cultura híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Barcelona, Paidós, 2001.

GARCÍA CANCLINI, N.: *La globalización imaginada*, Barcelona, Paidós, 1999.

GARCÍA CANO, J.M.: “La normativa autonómica en materia de museos en Murcia”, *Jornadas de Administraciones autonómicas y museos. Hacia un modelo racional de gestión*, Santiago de Compostela, Dirección General de Patrimonio Cultural y Xunta de Galicia, 1997, pp. 59-70.

GARCÍA DE ENTERRÍA, E. (ed.): *España: un presente para el futuro. Las instituciones*, vol. 2, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1984.

GARCÍA DE ENTERRÍA, E.: “El futuro de las autonomías territoriales”, en E. García de Enterría (ed.): *España: un presente para el futuro. Las instituciones*, vol. 2, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1984, pp. 99-120.

GARCÍA FERNÁNDEZ, I.M.: *La conservación preventiva y la exposición de objetos y obras de arte*, Murcia, KR, 1999.

GARCÍA FERNÁNDEZ, J.: “La acomodación del patrimonio histórico al Estado autonómico. Normativa, jurisprudencia constitucional y doctrina (1978-2004)”, *Boletín del Instituto de Patrimonio Histórico Artístico*, núm. 48, 2004, pp. 36-49.

GARCÍA, A.A.: “Una ciudad de museos municipales”, *Barcelona. Metropolis Mediterrània*, núm. 5, 2001, pp. 43-47.

- GARCIA, N.: *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, 2004.
- GAYA NUÑO, J.A.: *Historia y guía de los museos de España*, 2.^a ed. revisada, Madrid, Espasa-Calpe.
- GÉAL, P.: “La creación de los museos en España”, *Anuario del Departamento de Historia del Arte y Teoría del Arte*, núm. 14, 2002, pp. 289-298.
- GELLNER, E.: *Cultura, identidad y política. El nacionalismo y los nuevos cambios sociales*, Barcelona, Gedisa, 1989.
- GENOWAYS, H.M., y L.M. IRELAND: *Museum Administration. An Introduction*, Walnut Creek, Altamira Press, 2003.
- GERSTENBLITH, P.: “Museum Practice: Legal Issues”, en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, pp. 442-456.
- GIBBINS, J.R., y B. REINER: *The Politics of Postmodernity. An Introduction to Contemporary Politics and Culture*, London, Sage, 1999.
- GIBBINS, J.R.: *Contemporary Culture. Politics in a Postmodern Age*, London, Sage, 1989.
- GILABERT GONZÁLEZ, L.M.: “Los periplos de Ramón Gaya y su regreso (museístico) a Murcia”, en J.P. Lorente, S. Sánchez Giménez y M. Cabañas Bravo (eds.): *Vae victis!. Los artistas del exilio y sus museos*, Gijón, Trea, (2009a), 2009, pp. 89-100.
- GILABERT GONZÁLEZ, L.M.: “Arqueología y mar: el Museo Nacional de Arqueología Subacuática de Cartagena (Murcia)”, *Revista de Museología*, núm. 45, (2009b), 2009, pp. 84-94.

- GILABERT GONZÁLEZ, L.M.: “La Central Montemartini: nueva sede de los Museos Capitolinos”, *Revista de Museología*, núm. 44, (2009c), 2009, pp. 71-82.
- GILABERT GONZÁLEZ, L.M.: *La política museística local: el caso de los museos municipales del Ayuntamiento de Murcia. La historia de sus instituciones* (Tesina de Licenciatura, sin publicar), Universidad de Murcia, (2009d), 2009.
- GILABERT GONZÁLEZ, L.M.: “Los modelos de gestión: el panorama actual de los museos”, *Actas do I Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola*, 2010, pp. 336-347, ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/8035.pdf.
- GILMORE, A., y R. RENTSCHLER: “Changes in Museum Management. A Custodial or Marketing Emphasis?”, *Journal of Management Development*, vol. 21, núm. 10, 2002, pp. 745-760.
- GIMÉNEZ, G.: “Territorio y cultura”, *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, vol. II, núm. 4, 1996, pp. 9-30.
- GINSBURG, V.A. (ed.): *Economics of Art and Culture. Invited Papers in the 12th International Conference of the Association of Culture Economics*, Amsterdam, Elsevier, 2004.
- GINSBURGH, V.A., y D. THROSBY (eds.): *Handbook of Economics of Art and Culture*, 5.^a ed., Amsterdam, North-Holland, 2006.
- GIOLI, A.: “Les musées italiens entre le public et le privé”, en J. Galard (dir.): *L'avenir des musées. Actes du colloque organisé au musée du Louvre par le Service culturel*, Paris, Réunion des Musées Nationaux, 2001, pp. 176-201.
- GOB, A., y N. DROUGUET: *La Muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels*, 2.^a ed., Paris, Armand Colin, 2006.

- GOLER, R.I.: "Interim Directorships in Museums. Their Impact on Individuals and Significance to Institutions", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 272-287.
- GOMBAULT, A.: "La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre", *Lavoisier, Revue française de gestion*, núm. 142, 2003, pp. 189-203.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, R. (dir.): *Valor, precio y coste de la cultura. Jornadas sobre Iniciativa Privada y Sector Público en la Gestión de la Cultura*, 2.^a ed., Vitoria-Gasteiz, Xabide, Gestión Cultural y Comunicación, 1999.
- GÓMEZ MARTÍNEZ, J.: "Los museos de arte hoy. Del pasado mediterráneo al presente anglosajón", *Trasdós. Revista del Museo de Bellas Artes de Santander*, núm. 2, 2000, pp. 215-240.
- GÓMEZ MARTÍNEZ, J.: *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*, Gijón, Trea, 2006.
- GONZÁLEZ VARAS, I.: *Conservación de Bienes Culturales: teoría, historia, principios y normas*, Madrid, Cátedra, 1999.
- GONZÁLEZ-POSADA, J.: "Algunas reflexiones sobre la futura gestión de los museos", *Revista valenciana d'estudis autonòmics*, núm. 20, 1997, pp. 5-22.
- GOODE, G.B.: "The Principles of Museum Administration", en G. Kavanagh (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London, Routledge, 1994, pp. 41-46.
- GORE, E.: "El museo como organización", en Autores varios: *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, pp. 42-69.

- GOUVEIA, A.: “O mundo museu. Observações varias sobre uma rede de problemas e de criação”, *Boletim da Rede Portuguesa de Museus*, núm. 34, 2009, pp. 11-14.
- GOUVEIA, H.: “Evocação da museologia portuguesa novecentista. A propósito da Lei-Quadro de 2004”, *Museologia.pt*, núm. 1, 2007, pp. 43-45.
- GRAU LOBO, L.: “Redes de museos: un ensayo de supervivencia”, *Revista Museo. Asociación de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, pp. 17-27.
- GRAU LOBO, L.: “Modelos de organización museística: sobre redes y sistemas”, *Mus-A. Revista de los museos de Andalucía*, núm. 8, 2007, pp. 57-65.
- GRAU LOBO, L.: “Museos, globalización y otros cambios climáticos: ensayo sobre sus derivas”, *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, pp. 28-38.
- GREENE, J.P.: “Museums for the Year 2000: A Case for Continuous Revolution”, en G. Kavanagh (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London y New York, Routledge, 1994, pp. 47-50.
- GREFFE, X.: *Descentralizar en favor del empleo. Las iniciativas locales de desarrollo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1990.
- GREFFE, X.: *La gestion du patrimoine culturel*, Paris, Anthropos, 1999.
- GREGÓN BERENGUER, J.J.: “La nueva xarxa de museos de la Diputació de València, su génesis y sus decisiones organizativas”, *Mus-A. Revista de los museos de Andalucía*, núm. 8, 2007, pp. 86-90.
- GRIFFIN, D., y M. ABRAHAM: “Management of Museums in the 1990s: Governments and Organizational Reform”, en K.

- Moore (ed.): *Management in Museums*, London y New York, The Athlone Press, 1999, pp. 45-92.
- GRIFFIN, D., y M. ABRAHAM: "The Effective Management of Museums. Cohesive Leadership and Visitor-Focused Public Programming", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 104-141.
- GRÖNROOS, C.: *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, 2.^a ed., West Sussex, John Wiley & Sons, 2000.
- GUTIERRÉZ VICEN, J.: "Política, sociedad, economía y cultura (2)", 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., Vitoria-Gasteiz, Xabide y Gestión Cultural y Comunicación, 1999, pp. 85-92.
- HARNEY, A.L.: "¿Cambistas en el templo?. Museo y misión financiera", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 201-213.
- HARRISON, J.: "Ideas of Museums in the 1990s", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 13, núm. 2, 1994, pp. 160-176.
- HARRISON, R. (ed.): *Manual of Heritage Management*, London, Butterworth-Heinemann, 1994.
- HATTON, A.: "Planificación y planes de los museos", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 215-223.
- HEILBRUN, J., y C.M. GRAY: *The Economics of Art and Culture*, 2.^a ed., Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- HEIN, H.: *The Museum in Transition. A Philosophical Perspective*, Washington, Smithsonian Institution, 2000.

- HEMEL, V., y V. der WIELEN: *Privatization/Désétatisation and Culture: Limitations or opportunities for cultural development in Europe?*, Amsterdam, Boekmastichting, 1997.
- HERNÁNDEZ CARRIÓN, E.: "Situación de los museos de la Región de Murcia", *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, pp. 677-683.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: *Manual de Museología*, Madrid, Síntesis, 1994.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: *El museo como espacio de comunicación*, Gijón, Trea, 1998.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: "Los museos europeos: del Louvre a la Isla de los museos", *Revista de Museología*, núm. 30-31, 2004, pp. 70-80.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: *Planteamientos teóricos de la museología*, Gijón, Trea, 2006.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F.: "La museología ante los retos del siglo XXI", *Revista Electrónica de Patrimonio Histórico*, núm. 1, 2007, pp. 272-297.
- HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, A.: "Museos para no dormir: la postmodernidad y sus efectos sobre el museo como institución cultural", en J.P. Lorente y V.D. Almazán (coords.): *Museología crítica y arte contemporáneo*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 2003, pp. 125-145.
- HERNÁNDEZ PÉREZ, P.: "La política cultural en la Región de Murcia: retrasos comparativos y nueva dimensión estratégica", en J.A. Sánchez y J.A. Gómez (coords.): *Práctica artística y políticas culturales. Algunas propuestas*

desde la universidad, Murcia, Universidad de Murcia, 2003, pp. 129-136.

HOLO, S.: *Más allá del Prado. Museos e identidad en la España democrática*, Madrid, Akal, 2002.

HOOPER-GREENHILL, E.: *Cultural Diversity. Developing Museum Audiences in Britain*, London, Leicester University Press, 1997.

HOOPER-GREENHILL, E.: *Los museos y sus visitantes*, Gijón, Trea, 1998.

HOOPER-GREENHILL, E.: *Museums and the Shaping of Knowledge*, London, Routledge, 1992.

HUDSON, K., y A. NICHOLLS: *The Cambridge Guide to the Museums of Europe*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.

HUDSON, K., y A. NICHOLLS: *The Directory of Museums and Living Displays*, 3.^a ed., Hampshire, Stockton Press, 1985.

HUDSON, K.: *A Social History of Museum. What the Visitors Thought*, London, The Macmillan Press, 1975.

HUDSON, K.: *Museums of Influence: Pioneers of the last 200 years*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.

HUTTER, M., y D. THROSBY (eds.): *Beyond Price. Value in Culture, Economics and the Arts*, Cambridge, Cambridge University Press, 2008.

HUYSEN, A.: "Escapar de la amnesia: el museo como medio de masas", *El Paseante*, núm. 23-25, 1995, pp. 56-79.

INIESTA I GONZÁLEZ, M.: *Els gabinets del món: antropologia, museus i museologies*, Barcelona, Pagès Editors, 1994.

ISÁBAL BARRABÉS, N.: "Museos estatales. Una imagen para la comunicación", *Revista Museos.es*, núm. 0, 2004, pp. 62-71.

- IVANCEVICH, J.M., y J.L. GIBSON: *Organizações. Comportamento, estrutura, processos*, São Paulo, Atlas, 1988.
- JACKSON, J. (ed.): *Art Museums in the World*, New York, Greenwood Press, 1987.
- JACKSON, P.M.: "Indicadores de comportamiento: promesas y escollos", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 237-259.
- JANES, R.R., y R. SANDELL: "Complexity and Creativity in Contemporary Museum Management", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 1-14.
- JANES, R.R.: "Embracing Organizational Change in Museums: A work in Progress", en K. Moore (ed.): *Management in Museums*, London y New Brunswick, The Athlone Press, 1999, pp. 7-27.
- JANES, R.R.: "Persistent Paradoxes", en G. Anderson (ed.): *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Walnut Creek, Altamira Press, 2004, pp. 375-395.
- JANES, R.R.: "Embracing Organizational Change in Museums. A Work in Progress", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 67-82.
- JENKINSON, P.: "Museum Futures", en G. Kavanagh (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London y New York, Routledge, 1994, pp. 51-54.
- JIMÉNEZ ALARCÓN, M.D.: *Arte y Estado en la España del siglo XX*, Madrid, Alianza, 1989.
- JIMENEZ, C.: *Museos y exposiciones*, Barcelona, Ceac, 1999.

- JIMENEZ-BLANCO, M.D.: "Los museos de arte contemporáneo", en F. Calvo Serraller (ed.): *Los espectáculos del arte. Instituciones y funciones del arte contemporáneo*, Barcelona, Tusquets Editores, 1993, pp. 137-160.
- JIMENEZ-CLAVERÍA, L.: "Museos: de templos del arte a empresas de gestión cultural", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 12, 2007, pp. 67-83.
- JOHNSON, P.: "Museums", en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003, pp. 315-320.
- JØRGENSEN, T.B.: "Modes of Governance and Administrative Change", en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, pp. 219-232.
- KARP, I., y S. LAVINE (ed.): *Exhibiting Cultures: The Poetics and Politics of Museum Display*, Washington, Smithsonian Institution, 1991.
- KAVANAGH, G.: *A Bibliography for History, History Curatorship and Museums*, Hants, Scholar Press, 1986.
- KAVANAGH, G.: *History Curatorship*, Leicester, Leicester University Press, 1990.
- KAVANAGH, G.: "History in Museums in Britain: A Brief Survey of Trends and Ideas", en D. Fleming, C. Paine y J. Rhodes (eds.): *Social History in Museums. A Handbook for Professionals*, London, HMSO, 1993, pp. 13-24.
- KAVANAGH, G. (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London y New York, Routledge, 1994.
- KAVANAGH, G.: "Introduction", en G. Kavanagh (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London y New York, Routledge, 1994, pp. 1-12.

- KEATING, M.: *The politics of Modern Europe. The State and Political Authority in the Major Democracies*, Hants, Edward Elgar, 1993.
- KINDLER, H. S., y M. GINSBURG: *Gestión del cambio*, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces, 2000.
- KIRKBRIGE, P.: “Gerir a mudança”, en R. Stacey (ed.): *Pensamento estratégico e gestão de mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1998, pp. 29-32.
- KOOIMAN, J. (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993.
- KOTLER, N., y P. KOTLER: *Estrategias y marketing de museos*, Barcelona, Ariel, 2001.
- KOTLER, N., y P. KOTLER: “Can Museums be All Things to All People?. Missions, Goals, and Marketing’s Role”, en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 313-330.
- KOTTER, J. P. (ed.): *La gestión del cambio*, Bilbao, Ediciones Deusto, 2001.
- KOTTER, J.P.: “Leading Change. Why Transformation Efforts Fail”, en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 20-29.
- KOUWENHOVEN, V.: “The Rise of the Public Private Partnership: A Model for the Management of Public-Private Cooperation”, en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, pp. 19-130.
- KULTERMANN, U.: *La cultura en España y su integración en Europa*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1993.

- LACLOTTE, M.: "L'expansion des musées: constructions, extensions, rénovations", en J. Galard (dir.): *L'avenir des musées: actes du colloque organisé au musée du Louvre par le Service culturel*, Paris, Réunion des Musées Nationaux, 2001, pp. 22-33.
- LAFUENTE BATANERO, L.: "Las competencias de la administración general del Estado en patrimonio histórico", *Boletín del Instituto de Patrimonio Histórico Artístico*, núm. 48, 2004, pp. 52-63.
- LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, M.O., y H. CAMPAGNOLO: "O conceito de Rede: incidências sobre enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas", *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2002, pp. 25-40.
- LASHERAS CORRUCHAGA, J.A.: "Sobre legislación, política y museología: 1985-1996", *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, pp. 663-669.
- LASHERAS, J.A.: "Los museos en el marco de la gestión del patrimonio arqueológico", *Actas de los XVI Cursos Monográficos sobre el Patrimonio Histórico*, Santander, Universidad de Cantabria y Ayuntamiento de Reinosa, 2006, pp. 23-32.
- LAYUNO ROSAS, M.A.: *Los nuevos museos en España*, Madrid, Edilupa Ediciones, 2002.
- LAYUNO ROSAS, M.A.: *Museos de arte contemporáneo en España: del "palacio de las artes" a la arquitectura como arte*, Gijón, Trea, 2004.
- LEÓN, A.: "Réflexions sur la muséologie en Espagne. Lettre ouverte aux muséologues", *Museum International*, núm. 184, 1994, pp. 54-58.

- LEÓN, A.: *El museo. Teoría, praxis y utopía*, 2.^a ed., Madrid, Cátedra, 1982.
- LESSEM, R.: *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Díaz de Santos, 1992.
- LEWIS, G.: "Managing Museum", en: *Museum Management and Administration. An International Seminar Sponsored by the British Council*, London, Museum of London, 1986, pp. 4-7.
- LEWIS, G.: "Cultural property in the Community", en S. Pearce (ed.): *Museums and Europe: 1992*, London, The Athlone Press, (1992a), 1992, pp. 24-44.
- LEWIS, G.: "The Organization of Museums", en J. Thompson (ed.): *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice*, 2.^a ed., Oxford, Butterworth Heinemann, (1992b), 1992, pp. 47-57.
- LEWIS, P.: "Museos y marketing", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 323-346.
- LEWIS, G.: "El papel de los museos y el Código Profesional de Deontología", en P. Boylan (coord.): *Cómo administrar un museo. Manual práctico*, Paris, Unesco, 2006, pp. 1-15.
- LEZCANO GONZÁLEZ, M.E., y M. NOVO MALVARÉZ: "La reinterpretación del patrimonio como cultura y economía. Los casos de Galicia e Illes Balears", *Actas del XVI Congreso Nacional de Historia del Arte*, Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas, Gobierno y Cabildo Insular de Gran Canaria, 2007, pp. 1228-1239.
- LICONA CALPE, W., y A.R. VÉLEZ BEDOYA: *Apuntes de la gestión cultural y la administración de las culturas*, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, 2007.
- LINARES, J.: *Museo, arquitectura y museografía*, Madrid, Ediciones J.F., 1994.

- LINZ, J. (ed.): *España: un presente para el futuro. La sociedad*, vol. 1, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1984.
- LINZ, J.: “La sociedad española. Presente, pasado y futuro”, en J. Linz (ed.): *España: un presente para el futuro. La sociedad*, vol. 1, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1984, pp. 57-96.
- LONGMAN, P.: “La Grande-Bretagne”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 39-44.
- LÓPEZ, S.: “The Cultural Policy of the European Community and its Influence on Museums”, *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 12, núm. 1, 1993, pp. 143-147.
- LÓPEZ DE AGUILETA, I.: *Cultura y ciudad. Manual de política cultural municipal*, Gijón, Trea, 2000.
- LÓPEZ, S.: “The Cultural Policy of the European Community and its Influence on Museums”, *Museum Management and Curatorship*, núm. 12, 1993, pp. 143-157.
- LORD, B., y G.D. LORD: *The Manual of Museum Management*, London, HMSO, 1997.
- LORD, B., y G.D. LORD: *Manual de gestión de museos*, Barcelona, Ariel, 1998.
- LORD, B., y G.D. LORD: *The Manual of Museum Planning*, 2.^a ed., Walnut Creek, Altamira Press, 2001.
- LORD, B. (ed.): *The Manual of Museum Learning*, Lanham, Altamira Press, 2007.
- LORENTE LORENTE, J.P., y V.D. ALMAZÁN TOMÁS (coords.): *Museología crítica y arte contemporáneo*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 2003.

- LORENTE LORENTE, J.P., S. SÁNCHEZ GIMÉNEZ y M. CABAÑAS BRAVO (eds.): *Vae victis!. Los artistas del exilio y sus museos*, Gijón, Trea, 2009.
- LORENTE LORENTE, J.P.: "School Trip", *Museums Journal*, vol. 94, 1994, pp. 32-34.
- LORENTE LORENTE, J.P.: "¿Qué es una casa museo?", *Revista de Museología*, núm. 14, 1998, pp. 30-32.
- LORENTE LORENTE, J.P.: "Nuevas tendencias en teoría museológica: a vueltas con la museología crítica", *Revista Museos.es*, núm. 2, 2006, pp. 24-33.
- LORENTE, M., y B. LUCEA: "El museo: nexo entre la sociedad y su cultura", en C. Montañés García (coord.): *El museo. Un espacio didáctico y social*, Zaragoza, Mira, 2001, pp. 65-83.
- LOUGHBROUGH, B.: "Local Authority Museums and Galleries", en J. Thompson (ed.): *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice*, 2.^a ed., Oxford, Butterworth Heinemann, 1992, pp. 101-111.
- LUENGO CRUZ, M.: "El producto cultural: claves epistemológicas de su estudio", *Zer*, vol. 13, num. 24, 2008, pp. 317-335.
- LUGLI, A.: *Naturalia et mirabilia: il collezionismo enciclopedico nelle Wunderkammern d'Europa*, Milano, Mazzotta, 1983.
- LUGLI, A.: *Museologia*, Miano, Jaca Book, 1992.
- LUMLEY, R. (ed.): *The Museum Time-Machine: putting cultures on display*, London, Routledge, 1988.
- LUMLEY, R.: *L'industria del museo: nuovi contenuti, gestione, consume di massa*, Milano, Costa & Nolan, 2005.
- MACARRÓN, A.: *Historia de la conservación y la restauración*, Madrid, Tecnos, 1995.

- MACDONALD, G. F., y S. ALSFORD: "Museums and Theme Parks: Worlds in Collision?", *Museum Management and Curatorship*, vol. 14, núm. 4, 1995, pp. 129-147.
- MACDONALD, S. (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006.
- MACDONALD, S.: "Globalization, Profession, Practice", en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, pp. 377-380.
- MACHADO, F., y A. DA COSTA: "Processos de uma modernidade inacabada. Mudanças estruturais e mobilidade social", en J.M. Viegas y A. da Costa (orgs.): *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, 1998, pp. 17-44.
- MAGALHÃES, F.: *Museus, património e identidade. Ritualidade, educação, conservação, pesquisa, exposição*, Porto, Profedições, 2005.
- MAGNAGO LAMPUGNANI, V., y A. SACHS (eds.): *Museums for a New Millennium: Concepts, Projects, Buildings*, Munich, Prestel, 1999.
- MAIRESSE, F. y A. DESVALLES: "Vers une nouvelle définition du musée", en F. Mairesse y A. Desvalles (dirs.): *Vers une redéfinition du musée?*, Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 13-20.
- MAIRESSE, F., y A. DESVALLES (dirs.): *Vers une redéfinition du musée ?*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- MAIRESSE, F.: *Le musée, temple spectaculaire*, Lyon, Presses Universitaires, 2002.
- MAIRESSE, F.: "Musée/Thésaurus", en F. Mairesse y A. Desvalles (dirs.): *Vers une redéfinition du musée?*, Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 167-225.
- MALRAUX, A.: *Le musée imaginaire*, Paris, Albert Skira, 1967.

- MARÍN TORRES, M. T.: “La gestión de la información en la legislación sobre museos”, *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, pp. 631-637.
- MARÍN TORRES, M.T.: “La documentación museográfica en el Reino Unido. Tendencias actuales”, *Revista Imafrente*, núm. 14, 1999, pp. 141-154.
- MARÍN TORRES, M.T.: “El papel de los museos en la interpretación y representación del patrimonio en las ciudades históricas”, *Actas I Congreso Internacional Ciudades Históricas: Patrimonio y Sociabilidad*, Córdoba, Cajasur, 2000, pp. 233-240.
- MARÍN TORRES, M.T.: *La documentación museológica. El control de la memoria artística*, Gijón, Trea, 2002.
- MARÍN TORRES, M.T.: “El nacimiento del museo moderno en el siglo XVIII”, en C. Peña Velasco (coord.): *En torno al Barroco. Miradas múltiples*, Murcia, Universidad de Murcia, 2006.
- MAROEVIC, I.: “Vers le nouvelle définition d’un musée”, en F. Mairesse y A. Desvalles (dirs.): *Vers une redéfinition du musée ?*, Paris, L’Harmattan, 2007, pp. 136-146.
- MARSTINE, J. (ed.): *New Museum Theory and Practice: An Introduction*, Hang Kang, Blackwell Publishing, 2006.
- MARTÍN DE LA ROSA, B.: “Nuevos turistas en busca de un nuevo producto: el patrimonio cultural”, *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 1, núm. 2, 2003, pp. 155-160.
- MARTÍN MARTÍN, F.: “La problemática museológica hoy: la realidad y el deseo”, en F. Castro Morales y M.L. Bellido Gant (eds.): *Patrimonio, museos y turismo cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio. Actas del Curso celebrado en*

el marco de los Seminarios "Fons Mellaria 1997", Córdoba, Universidad de Córdoba, 1998, pp. 145-162.

MARTÍN RETORTILLO, S.: "Perspectivas de la administración pública", en E. García de Enterría (ed.): *España: un presente para el futuro. Las instituciones*, vol. 2., Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1984, pp. 225-250.

MARTÍNEZ CASTRO, A.: "Los museos locales: concepto, ventajas y retos", *Boletín de la Asociación de Museos Locales de Córdoba*, núm. 3, 2002, pp. 67-79.

MARTÍNEZ GARCÍA, J.: "Nuevas perspectivas de los museos ante el desafío del futuro", *Revista Museos.es*, núm. 1, 2005, pp. 24-31.

MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, A.: "La problemática de un museo comarcal a partir de la experiencia del Museo Arqueológico Municipal de Lorca", *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, pp. 685-693.

MARTÍNEZ VILLAVERDE, L.: *Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Un modelo para la innovación empresarial*, Vigo, Ideaspropias, 2006.

MASCARELL, F.: "Los museos de Barcelona (1975-2000). Noticia de 25 años de programa", *Barcelona, Metropolis Mediterrània*, núm. 5, 2001, pp. 4-10.

MASCARENHAS, A., y M. CARNEIRO: "Para uma reflexão sobre a realidade museológica", en M. Brito y J.M Hidalgo Cuñarro y M. Britto (coords.): *Museos do Eixo Atlântico/Museus do Eixo Atlântico*, 2004, pp. 163-170, www.eixoatlantico.com/_eixo_2009/subido/publicaciones/.../06-museos.pdf.

- MASON, T.: "Fuerza en la diversidad: museos en el Reino Unido", en Autores varios: *Lo público y lo privado en la gestión de museos. Alternativas institucionales para la gestión de museos*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, pp. 171-191.
- MATOS, A. de: "Museos municipales y colecciones etnográficas", *Revista de Museología (monografía): Museos y museología en Portugal. Una ruta Ibérica para el futuro*, núm. 1, 2000, pp. 63-69.
- MAYNTZ, R.: "Governing Failures and the Problem of Governability: Some Comments on a Theoretical Paradigm", en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, pp. 9-20.
- McCLELLAN, A.: *Inventing the Louvre. Art, Politics, and the Origins of the Modern Museum in Eighteenth-Century Paris*, Berkeley, University of California Press, 1999.
- McLEAN, F.C.: "El marketing en el museo: análisis contextual", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 347-371.
- MELGARES GUERRERO, J. A.: *Museos de la Región de Murcia. Nuestra Cultura, Nuestro Turismo*, Murcia, Consejería de Industria, Comercio y Turismo, 1981.
- METCALFE, L.: "Public Management: From Imitation to Innovation", en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, London, Sage, 1993, pp. 173-189.
- MIDDLETON, V.: "La irresistible atracción de la demanda", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 373-381.
- MOLFINO, A.: *Il libro dei musei*, Torino, Umberto Allemandi, 1991.
- MONNIER, G.: *L'art et ses institutions en France. De la Révolution à nos jours*, Paris, Gallimard, 1995.

- MONTANER, J.M.: *Nuevos museos. Espacios para el arte y la cultura*, Barcelona, Gustavo Gil, 1990.
- MONTANER, J.M.: *Museos para el nuevo siglo*, Barcelona, Gustavo Gil, 1995.
- MONTAÑÉS GARCÍA, C. (coord.): *El museo. Un espacio didáctico y social*, Zaragoza, Mira, 2001.
- MONTEBELLO, P.: *El museo: hoy y mañana*, Madrid, Museo del Prado, 2010.
- MONTELLA, M.: *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Electa, 2003.
- MOODY, E.: "Art and Politics", en P. Boylan (ed.): *Museums 2000: Politics, People, Professionals and Profit*, London, Museums Association, 1992, pp. 42-46.
- MOORE, K.: *Museum and Popular Culture*, London, Leicester University Press, 1997.
- MOORE, K. (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998.
- MOORE, K.: "Introducción a la gestión del museo", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 9-30.
- MOORE, K. (ed.): *Management in Museums*, London y New Brunswick, The Athlone Press, 1999.
- MOORE, K.: "La planificación estratégica en los museos", *Revista Museos.es*, núm. 1, 2005, pp. 32-47.
- MOREAU, J.: *Administration régionale, départementale et municipale*, Paris, Dalloz, 1994.
- MORENTE DEL MONTE, M.: "Patrimonio histórico e Historia del Arte. Una invitación a la reflexión", *Boletín de Arte*, núm. 17, 1996, pp. 93-106.

- MORENTE DEL MONTE, M.: "Museo y patrimonio. Del objeto a la planificación estratégica", *Revista Museos.es*, núm. 3, 2007, pp. 16-29.
- MOSQUERA, G.: "Algunas notas sobre la globalización y curaduría internacional", *Revista de Occidente*, núm. 238, 2001, pp. 17-30.
- MOULINIER, P.: *Politique culturelle et décentralisation*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- MOZZICAFREDDO, J.: "Estado, modernidade e cidadania", en J.M. Viegas y A. da Costa (orgs.): *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, 1998, pp. 245-283.
- MULLER, P.: *Les politiques publiques*, Paris, PUF, 1990.
- MURILLO FERROL, F.: "La crisis del Estado", en E. García de Enterría (ed.): *España: un presente para el futuro. Las instituciones*, vol. 2., Madrid, Instituto de Estudios Económicos, pp. 1984, 27-48.
- MUSEOS españoles. Datos estadísticos*, Colección de datos culturales, núm. 4, Madrid, Ministerio de Cultura, 1995.
- MUSEUM Management and Administration. An International Seminar Sponsored by the British Council*, London, Museum of London, 2008.
- NABAIS, A. J.: "Museus na actualidade", en B. Rocha-Trindade (coord.): *Iniciação á Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993, pp. 65-73.
- NEGRI, M., F. NICCOLUCCI y M. SANI: *Quality in Museums*, Budapest, Archaeolingua Foundation, 2009.
- NETZER, D.: "Non-profit organizations", en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003, pp. 331-341.

- NIETO GALLO, G.: *Panorama de los museos españoles y cuestiones museológicas*, Madrid, Asociación de Bibliotecarios, Archiveros y Arqueólogos, 1973.
- NOGUERA CELDRÁN, J.M.: “La gestión museística en la Región de Murcia: logros y perspectivas”, *Actas del IV Congreso de Museos del Vino: La tecnología y la comunicación museística*, Murcia, Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, 2006, pp. 17-41.
- NOLASCO, M.L., y R. GUTIÉRREZ: “Conversación con Raquel Henriques da Silva”, *Revista de Museología* (monografía): Museos y museología en Portugal. Una ruta Ibérica para el futuro, núm. 1, 2000, pp. 11-15.
- OLDENBURG, R.: “Los museos ante el nuevo siglo”, *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, núm. 19, 1997, pp. 104-111.
- OLEIRO, M.: “Gestão e museus. Contributo para uma reflexão”, *Museologia.pt*, num. 2, 2008, pp. 163-168.
- OLIVEIRA, A.J.: “Rede Municipal de Museus do Município de Santa Maria da Feira, um modelo organizacional”, *Actas I Encontro Museus do Douro. 2007*, http://www.museudodouro.pt/exposicao_virtual/actas.html.
- OSBORNE, D., y T. GABLER: *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming Government*, Reading MA, Addison Wesley, 1992.
- OSUNA RUIZ, M.: “Reflexiones en torno a museos provinciales y locales”, *Boletín de la Anabad*, núm. 2-4, 1984, pp. 289-297.
- PALOMERO PLAZA, S., y A. AZOR LACASTA: “Panorama de los museos en España”, en J. Junior y M. Chagas (org.): *Iberomuseos 1. Panoramas museológicos de Iberoamérica*, Brasília DF, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 2008, pp. 110-138.

- PALOMERO PLAZA, S., y V. ANTONA DEL VAL: "Informe sobre los Museos en la Región de Murcia", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 5, 2000, pp. 206-225.
- PANTOJA LÓPEZ. J.: "Museos de arte y siglo XX. Una institución en proceso de formulación", *Revista de Museología*, núm. 7, 1997, pp. 40-42.
- PARDO ABAD, C.J.: "La reutilización del patrimonio industrial como recurso turístico. Aproximación geográfica al turismo industrial", *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 57, 2004, pp. 7-32.
- PASSERON, J.C.: "S'entendre sur le concept de démocratisation", *Le Renouveau des Musées*, núm. 910, 2005, pp. 32-34.
- PATRIAT, C.: *La culture, un besoin d'Etat*, Paris, Hachette Littératures, 1998.
- PATRÍCIO, O.: "A gestão de museus. Uma abordagem a partir da Fundação de Serralves", *Museologia.pt*, núm. 2, 2008, pp. 213-227.
- PEACOCK, A., y I. RIZZO (eds.): *Cultural Economics and Cultural Policies*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1994.
- PEACOCK, A.: "The Credibility of Cultural Economist Advice to Governments", en V.A. Ginsburg (ed.): *Economics of Art and Culture. Invited Papers in the 12th International Conference of the Association of Culture Economics*, Amsterdam, Elsevier, 2004, pp. 165-178.
- PEARCE, S. (ed.): *Museums and Europe: 1992*, London, The Athlone Press, 1992.
- PEARCE, S.: *Museum Studies in Material Culture*, London, Leicester University Press, 1989.

- PEARCE, S.: *Museums and the Appropriation of Culture*, London, The Athlone Press, 1994.
- PEARCE, S.: *Museums Economics and the Community*, London, The Athlone Press, 1991.
- PEARCE, S.: *Objects of Knowledge*, London and Atlantic Highlands, The Athlone Press, 1990.
- PEREIRA, F.A.: “Museus de arte”, en B. Rocha-Trindade (coord.): *Iniciação á Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993, pp. 191-199.
- PEREIRO, X.: “Museos, turismo y desarrollo local en el Norte de Portugal: el Ecomuseo de Barroso”, en I. Arrieta Urtizberea (ed.): *Museos, memoria y turismo*, Bilbao, Universidad del País Vasco, 2006, pp. 186-206.
- PERÉZ MARTÍN, M. A.: “Gestión de museos”, en I. Díaz Balerdi (coord.): *Miscelánea museológica*, Bilbao, Servicio Editorial Universidad del País Vasco, 1994, pp. 285-298.
- PÉREZ SÁNCHEZ, A. E.: *Pasado, presente y futuro del Museo del Prado*, Madrid, Fundación March, 1977.
- PÉREZ-MONTORO GUITIÉRREZ, M.: *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*, Gijón, Trea, 2008.
- PERNES, F.: *Século XX. Panorama da cultura portuguesa*, Porto, Afrontamento y Fundação Serralves, 2002.
- PERRET, J., y G. SAEZ: *Institutions et vie culturelles. Les notices*, Paris, La Documentation Française, 1996.
- PERROT, P.: “Funding, Sponsorship and Corporate Support”, P. Boylan (ed.): *Museums 2000: Politics, People, Professionals and Profit*, London, Museums Association, 1992, pp. 148-154.

- PETIT, G.: “Marketing de museos: algunos puntos de vista”, en J.C. Rico (ed.): *Los conocimientos técnicos*, Madrid, Sílex, 1999, pp. 19-74.
- PHILLIPS, C.: “Museum Director as Manager”, en G. Kavanagh (ed.): *Museum Provision and Professionalism*, London y New York, Routledge, 1994, pp.177-185.
- PHILLIPS, W.: “Institution-wide Change in Museums”, en G. Anderson (ed.): *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Walnut Creek, Altamira Press, 2004, pp. 367- 374.
- PINA E CUNHA, M.: “Estrutura organizacional: dimensões, determinantes e formatos”, en M. Cunha e Cunha (coord.): *Teoria organizacional. Perspectivas e prospectivas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1999, pp. 251-279.
- PINNA, G.: “La situation italienne”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 25-37.
- PINNA, G.: “La Europa del sur y sus museos: el caso de Italia”, *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, pp. 68-83.
- PINTO, S.: *Gestão dos serviços: a avaliação da qualidade*, Lisboa y São Paulo, Editorial Verbo, 2003.
- POIRRIER, P.: *Histoire des politiques culturelles de la France contemporaine*, Dijon, Bibliest, 1998.
- POIRRIER, P. (dir.): *Les collectivités locales et la culture. Les formes de institutionnalisation, XIX-XX siècles*, Paris, La Documentation Française, (2002a), 2002.
- POIRRIER, P. (ed.): *Les politiques culturelles en France*, Paris, La Documentation Française, (2002b), 2002.
- POLÍTICA cultural en la Comunidad de Madrid. Objetivos y vías de acción*, Madrid, Consejería de Educación y Cultura, 1995.

- POLÍTICA museística española en la década de los ochenta*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1991.
- POMIAN, K.: *Collectors and Curiosities. Paris and Venice: 1500-1800*, Cambridge, Polity Press, 1990.
- POMIAN, K.: “La colección, entre lo visible y lo invisible”, *Revista de Occidente*, núm. 141, 1993, pp. 41-49.
- POMMIER, E. (ed.): *Les Musées en Europe à la veille de l'ouverture du Louvre*, Paris, Klincksieck, 1995.
- POMMIER, E.: *Le problème du musée à la veille de la Révolution*, Montargis, Musée Girodet, 1989.
- POMMIER, E. (ed.): *Le rôle de l'Etat dans la constitution des collections des musées de France et d'Europe*, Paris, Direction des musées de France, 2001.
- PORRAS NADALES, A.J.: “El patrimonio cultural como política autonómica”, *Boletín del Instituto de Patrimonio Histórico Artístico*, núm. 48, 2004, pp. 84-91.
- PORTAS, N.: “Sobre alguns problemas da descentralização”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, núm. 25-26, 1988, pp. 61-78.
- PORTER, L.W.: *Behavior in Organizations*, São Paulo, MacGraw-Hill, 1985.
- POULOT, D.: “Introduction. Des identités culturelles aux politiques de la culture”, en V. Dubois (dir.): *Politiques locales et enjeux culturels. Les clochers d'une querelle, XIXe-XXe siècles*, Paris, La Documentation Française, 1998, pp. 23-28.
- POULOT, D.: *Musée, nation, patrimoine, 1789-1815*, Paris, Gallimard, 1997.
- POULOT, D.: *Patrimoine et musées: l'institution de la culture*, Paris, Hachette, 2001.

- POULOT, D.: *Une histoire des musées de France, XVIIIème-XXème siècles*, Paris, La Découverte, (2005a), 2005.
- POULOT, D.: *Musée et Muséologie*, Paris, La Découverte, (2005b), 2005.
- POWER, K.: “Empujando siempre hacia delante”, *Museo de Museos. 25 Museos de Arte contemporáneo en la España de la Constitución*, Madrid, Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales, 2003, pp. 15-17.
- PRADIE, B., y B. ABBO: *La gestion des musées*, Voiron, Editions de la Lettre du Cadre Territorial, 1994.
- PRATS, C.: “Redes de museos en Cataluña: territorio e identidad”, *Mus-A. Revista de los museos de Andalucía*, núm. 8, 2007, pp. 66-75.
- PRECIADOS PENIS, R.: “El Decreto de Museos y Exposiciones Museográficas Permanentes como sistema de gestión cultural en Extremadura”, *Revista de Museología*, núm. 32, 2005, pp. 26-30.
- PREDEBON, P.: *Gestão da inovação. Livro-caderno de exercícios*, São Paulo, ProfitBooks, 2008.
- PRIETO DE PEDRO, J.: “Patrimonio cultural, dualismo competencial y comunicación cultural en la Constitución”, *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, núm. 48, 2004, pp. 72-82.
- PULGAR SABÍN, C.: *Arte y Cultura da Galiza e Norte de Portugal. Museus III*, vol. I-IV, Vigo, Nova Galicia Edicións, 2006.
- PUNTOS cardinales de la acción cultural en la España de nuestro tiempo*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1995.
- QUIROSA GARCÍA, M.V.: “El nacimiento de la conciencia tutelar. Origen y desarrollo en Europa durante el siglo XVIII”, *Revista Electrónica de Patrimonio Histórico*, núm. 2, 2008, pp. 17-29.

- RAMOS LIZANA, M.: *El turismo cultural, los museos y su planificación*, Gijón, 2007, Trea.
- RAMOS, P. (1993): "Breve história do museu em Portugal", en B. Rocha-Trindade (coord.): *Iniciação á Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993, pp. 19-62.
- RASSE, P.: *Les musées à la lumière de l'espace public. Histoires, évolution, enjeux*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- RAUSELL KÖSTER, P., y C. ASUAGA: "Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. IV, núm. 6, 2006, pp. 1-15.
- RAUSELL KÖSTER, P. (dir.): *Cultura. Estrategia para el desarrollo local*, Madrid, Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas, 2007.
- RAUSELL KÖSTER, P.: "Las políticas culturales y las ciencias económicas. Más allá de la lógica positiva de la acción pública", *I Seminario Internacional Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: hacia un modelo del Río de la Plata*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 2009, pp. 77-85.
- RAZLOGOV, K.: "The Conflicts between Profits and Politics: Cultural Industries in Europe", en P.B. Boorsma, A. Hemel y M. Wielen (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 160-169.
- RECOURS, A.: "L'impact de la décentralisation et de la déconcentration", *Le Renouveau des Musées*, núm. 910, 2005, pp. 51-53.
- RECTANUS, M.W.: "Globalization: Incorporating the Museum", en S. Macdonald (ed.): *A Companion to Museum Studies*, Oxford, Blackwell Publishing, 2006, pp. 381-397.

- REGO, A.: "O museu como sistema aberto. Três reflexões", *Revista Gestão e Desenvolvimento*, num. 8, 1999, pp. 205-215.
- REGO, A.: *Liderança nas organizações. Teoria e pratica*, Aveiro, Universidade de Aveiro, 1997.
- REGOURD, M.: "Le musée, un espace de communication symbolique des mutations politiques", en D. Alcaud (dir.): *Politique et musées*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 23-49.
- REINVENTAR a administração pública: para governar melhor e poupar milhões*, 3.^a ed., Lisboa, Quetzal, 1996.
- REIS, M., y A. DE LIMA: "Desenvolvimento, território e ambiente", en J. M. Viegas y A. da Costa (orgs.): *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, 1998, pp. 329-363.
- REMELGADO, A.P.: *Gestão integrada de colecções museológicas: proposta aplicada aos Museus da Câmara Municipal do Porto* (Dissertação de Mestrado em Museologia, sin publicar), Universidade do Porto, 2008.
- REMELGADO, P.: "A dinâmica da realidade museológica no Norte de Portugal", en J.H. Cuñarro y M. Britto (coords.): *Museos do Eixo Atlântico/Museus do Eixo Atlântico*, 2004, pp. 171-186, www.eixoatlantico.com/_eixo_2009/subido/publicaciones/.../06-museos.pdf.
- RÉMOND, B., y J. BLANC: *Les collectivités locales*, Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, 1992.
- RIBALDI, C.: *Il nuovo museo. Origini e percorsi*, Milano, Il Saggiatore, 2005.
- RIBALTA, J.: *Servicio público. Conversaciones sobre financiación pública y arte contemporáneo*, Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, 1998.

- RIBEIRO, N.: “Agora, com a crise, «vêm-se todos os defeitos» do modelo autonómico espanhol”, *Público*, 10 de Maio de 2011, p. 19.
- RICO, J.C.: *Los espacios expositivos*, Madrid, Sílex, 1994.
- RICO, J.C. (ed.): *Los conocimientos técnicos*, Madrid, Sílex, 1999.
- RICO, J.C.: *¿Por qué no vienen a los museos: historia de un fracaso*, Madrid, Sílex, 2002.
- RICO, J.C.: *La difícil supervivencia de los museos*, Gijón, Trea, 2003.
- RICO, J.C.: *Manual práctico de museología, museografía y técnicas expositivas*, Madrid, Sílex, 2006.
- RIVIÈRE, G.H.: *La Muséologie*, Paris, Dunod, 1989.
- RIZZO, R.: “The Relationship Between Regional and National Policies in the Arts”, en V.A. Ginsburg (ed.): *Economics of Art and Culture. Invited Papers in the 12th International Conference of the Association of Culture Economics*, Amsterdam, Elsevier, 2004, pp. 203-219.
- ROBINS, K.: “Tradition and Translation. National Culture in its Global Context”, en D. Boswell y J. Evans (eds.): *Representing the Nation. A Reader Histories, Heritage and Museums*, London, Routledge, 1999, pp. 15-32.
- ROCHA, J.A.: *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração, 2001.
- ROCHA-MILLE, R. de la: “Cultures et gestion des musées”, en D. Alcaud (dir.): *Politique et musées*, Paris, L’Harmattan, 2001, pp. 167-189.
- ROCHA-TRINDADE, B. (coord.): *Iniciação á Museologia*, Lisboa, Universidade Aberta, 1993.

- ROCHE, F.: *La crise des institutions nationales d'échanges culturels en Europe*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- RODRÍGUEZ EGUIZÁBAL, A.B.: "Nueva sociedad, nuevos museos. El papel del marketing en los museos", *Revista de Museología*, núm. 24-25, 2002, pp. 25-39.
- ROMERO DE TEJADA Y PICATOSTE, P.: "Identidad cultural y museos: una visión comparada", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 6, 2002, pp. 1-13.
- ROPER, K.O., y J.L. BEARD: "Strategic Facility Planning for Museums", *Museum Management and Curatorship*, núm. 20, 2005, pp. 57-68.
- ROTEIRO de museus 2005*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2005.
- ROZEY ARRANZ, I.: "La sostenibilidad del patrimonio en los municipios pequeños", *Actas del XVI Congreso Nacional de Historia del Arte*, Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas, Gobierno y Cabildo Insular de Gran Canaria, 2007, pp. 1349-1356.
- RUBIO ARÓSTEGUI, J.A.: "La política cultural del Estado en los gobiernos populares (1996-2004): entre el ¿liberalismo? y el continuismo socialista", *Sistema. Revista de Ciencias Sociales*, núm. 187, 2005, pp. 111-114.
- RUBIO ARÓSTEGUI, J.A.: *La política cultural del Estado en los gobiernos socialistas, 1982-1996*, Gijón, Trea, 2003.
- RUBIO LLORENTE, F.: "Los poderes del Estado", en J. Linz (ed.): *España, un presente para el futuro. La sociedad* (vol. 1), Madrid, Instituto de Estudios Económicos, vol. I, 1984, pp. 49-76.
- RUI VILLAR, E.: "Fundación Calouste Gubelkian. Sociedad civil arte y filantropía", *Revista Museos.es*, núm. 1, 2005, pp. 138-145.

- RUIZ GÓMEZ, L.: "Modelos de gestión de museos", *Actas de los XV Cursos Monográficos sobre el Patrimonio Histórico*, Santander, Universidad de Cantabria y Ayuntamiento de Reinosa, 2005, pp. 19-27.
- RUIZ LLAMAS, M.G.: "El Museo, gestación y desarrollo. Un ejemplo: Museo Ramón Gaya", *Boletín de la Anabad*, núm. 51 (2), 2001, pp. 201-216.
- RUIZ LÓPEZ, J.A.: *El sistema del arte en Murcia: espacios, políticas y estructuras en el arte del siglo XX*. Murcia, Ayuntamiento de Murcia, 2004.
- RUIZ RODRÍGUEZ, A.: "La difusión del patrimonio: accesibilidad, turismo cultural y museos", *Actas del XVI Congreso Nacional de Historia del Arte*, Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas, Gobierno y Cabildo Insular de Gran Canaria, 2007, pp. 149-163.
- RUNYARD, S., e Y. FRENCH: *Marketing and public Relations Handbook for Museums, Galleries and Heritage Attractions*, London, The Stationery Office Books, 1999.
- RUNYARD, S.: *The Museum Marketing Handbook*, London, HMSO, 1994.
- RUYRA DE ANDRADE, M.: "Del museo-institución al museo-organización", en C. Belda Navarro y M.T. Marín Torres (eds.): *Quince miradas sobre los museos*, Murcia, Universidad de Murcia, 2002, pp. 99-110.
- SÁEZ LARA, F., y S. RODRÍGUEZ BERNIS: "La planificación de museos en España: evolución reciente", *Revista Museos.es*, núm. 5-6, 2009-2010, pp. 262-285.
- SAEZ, G. (dir.): *Institutions et vie culturelles*, Paris, La Documentation Française, 2005.
- SAEZ, G.: "Développement culturel et décentralisation. Spécificités du système culturel local", *Le Renouveau des Musées*, núm. 910, 2005, pp. 45-51.

- SALAS LÓPEZ, F.: *El museo cultura para todos*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1980.
- SALLOIS, J.: “Le cas de la France”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 17-23.
- SALLOIS, J.: *Les musées en France*, Paris, Presses Universitaires de France, 2005.
- SAN ROMAN, L.: “Politics and the Role of Museums in the Rescue of Identity”, en P. Boylan (ed.): *Museums 2000: Politics, People, Professionals and Profit*, London, Museums Association, 1992, pp. 25-31.
- SÁNCHEZ LUQUE, M.: “Los museos estatales ante la descentralización”, *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*,
digital.csic.es/bitstream/10261/37619/1/MSanchez_Museos_estatales.pdf
- SANCHÉZ, J.A., y J.A. GÓMEZ (coords.): *Práctica artística y políticas culturales. Algunas propuestas desde la universidad*, Murcia: Universidad de Murcia.
- SÁNCHEZ, J.A., y J.A. GÓMEZ (coords.): *Práctica artística y políticas culturales. Algunas propuestas desde la universidad*, Murcia, Universidad de Murcia, 2003.
- SANDELL, R., y R.R. JANES (eds.): *Museum Management and Marketing*, 2.^a ed., London y New York, Routledge, 2008.
- SANI, M.: “Rede Portuguesa de Museus: uma visão exterior”, *Museus em Rede. Boletim da Rede Portuguesa de Museus*, núm. 37, 2010, pp. 9-10.
- SANTACANA I MESTRE, J., y N. LLONCH MOLINA: *El museo local. La cenicienta de la cultura*, Gijón, Trea, 2008.

- SANTCOVSKY, H.: *Los actores de la cultura*, Barcelona, Hacer, 1995.
- SANZ-PASTOR FERNÁNDEZ DE PIÉROLA, C.: *Museos y colecciones de España*, 4.^a ed., Madrid, Ministerio de Cultura, 1986.
- SARNAGO NOTIVOLI, E.: “Los museos en el estado de las autonomías: legislación”, en: *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, pp. 639-644.
- SAUMAREZ SMITH, C.: “The Nation’s Museums: Politics and Policies”, *Museum Management and Curatorship*, vol. 19, núm. 2, 2001, pp. 187-196.
- SAURET GUERRERO, T.: “El museo del patrimonio de Málaga en la red territorial de museos locales”, *Actas del XVI Congreso Nacional de Historia del Arte*, Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas, Gobierno y Cabildo Insular de Gran Canaria, 2007, pp. 1368-1377.
- SCHAER, R.: *L'invention des musées*, Paris, Gallimard, 1993.
- SCHOUTEN, F.: “The Future of Museums”, *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 12, núm. 1, 1993, pp. 381-386.
- SCHOUTEN, F.: “Profesionales y público: un acercamiento necesario”, *Museum International*, núm. 200, 1998, pp. 27-30.
- SCHROEDER-GUDEHUS, B. (ed.): *Industrial Society and its Museums, 1890-1990: Social Aspirations and Cultural Politics* Langhorne, Harwood Academic Publishers, 1993.
- SCHUBERT, K.: *The Curator’s Egg: the evolution of the museum concept from the French Revolution to the present day*, London, One-Off Press, 2000.

- SCHUSTER, J.M.: *Supporting the Arts: an International Comparative Study*, Washington, National Endowment of the Arts, 1985.
- SCHUSTER, J.M.: "Beyond Privatization: The Hybridization of Museums and the Built Heritage", en P.B. Boorsma, A. Hemel y M. Wielen (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 58-81.
- SCHUSTER, J.M.: "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*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, pp. 97-119.
- SEMEDO, A.: "O panorama profissional museológico português. Algumas considerações", *Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património*, vol. II, 2003, pp. 165-181.
- SEMEDO, A.: "Estratégias museológicas e consensos gerais", en M. Britto y J.M. Hidalgo Cuñarro (coords.): *Museos do Eixo Atlântico/Museus do Eixo Atlântico*, 2004, pp. 5-32, www.eixoatlantico.com/_eixo_2009/subido/publicaciones/.../06-museos.pdf.
- SEMEDO, A.: "Outras redes: parcerias-mais-que-prováveis", *Actas I Encontro Museus do Douro. 2007*, http://www.museudodouro.pt/exposicao_virtual/actas.html.
- SEMEDO, A.: "Políticas de gestão de colecções (parte 1)", *Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património*, vol. IV, 2005, pp. 305-322.
- SEMEDO, A.: "Poéticas de la profesión museológica en Portugal: la práctica de (re)producir significados", en C. Belda Navarro y M.T. Marín Torres (eds.): *La Museología y la Historia del*

- Arte*, Murcia, Universidad de Murcia, (2006a), 2006, pp. 121-179.
- SEMEDO, A.: "Museus: políticas de representação e zonas de contacto", *Boletim da Rede Portuguesa de Museus*, núm. 22, (2006b), 2006, pp. 3-6.
- SEROTA, N.: "Capital Shift", *Museums Journal*, vol. 93, 1993, pp. 29-30.
- SERRA MARTÍN, A.: "Inversiones culturales y coste de oportunidad en la gestión cultural", 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., Vitoria-Gasteiz, Xabide y Gestión Cultural y Comunicación, 1999, pp. 143-152.
- SERRA, F.: *Práticas de gestão nos museus portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007.
- SERRA, F.: "Museus: a gestão dos recursos ou a arte de gerir a escassez", *Museologia.pt*, num. 2, 2008, pp. 169-180.
- SERRANO TÉLLEZ, N.: "Normativas autonómicas de museos: aspectos comunes y nuevos conceptos", *Actas del VI Congreso Nacional de Anabad: archivos, bibliotecas, centros de documentación y museos en el Estado de las autonomías*, Murcia, Anabad y Consejería de Educación y Cultura, 1997, pp. 645-658.
- SETTIS, S.: *Italia S.p.A.. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Giulio Einaudi, 2002.
- SHAH, A.B.: "Définition du musée", en F. Mairesse y A. Desvalles (dirs.): *Vers une redéfinition du musée?*, Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 79-83.
- SHARMACHARJA, S. (ed.): *A Manual for the 21st Century Art Institution*, London, Koenig Books y Whitechapel Gallery, 2009.

- SHERMAN, D.J., y I. ROGOFF: *Museum Culture. Histories, Discourses, Spectacles*, London, Routledge, 1994.
- SILVA, R. H. da: *Inquérito aos museus em Portugal*, Lisboa, Ministério da Cultura, 2000.
- SKRAMSTAD, H.: "Museum Mission Statements and the Accreditation Process", en G. Anderson (ed.): *Museum Mission Statements: Buildings a Distinct Identity*, Washington, American Mission Statements, 2000, pp. 9-11.
- SLATER, A.: "Revisiting Membership Scheme Typologies in Museums and Galleries", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 376-399.
- SMITHUIJSEN, C.: "De-monopolizing Culture: Privatization and Culture in 23 European Countries", en P.B. Boorsma, A. Hemel y M. Wielen (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 82-94.
- SMOUTS, C.-M.: "Organizaciones internacionales y teoría de la regulación: algunos elementos de reflexión", *RICS: Revista Internacional de Ciencias Sociales*, núm. 138, 1993, pp. 519-528.
- SOUSA, A.: *Introdução á gestão: uma abordagem sistemática*, Lisboa, Verbo, 1996.
- SPALDING, J.: "Creative Management in Museums", en K. Moore (ed.): *Management in Museums*, London y New Brunswick, The Athlone Press., 1999, pp. 28-44.
- STACEY, R. (ed.): *Pensamento estratégico e gestão de mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1998.

- STACEY, R.: "Introdução", en R. Stacey (ed.): *Pensamento estratégico e gestão de mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1998, pp. 20-28.
- STAMPA, A.: "Modelos de los museos. Panorama legal", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 12, 2007, pp. 19-32.
- STAMPA, A.: "Estrategias, organización y responsabilidad civil en los museos", *Mus-A. Revista de los Museos de Andalucía*, núm. 11, 2009, pp. 52-57.
- STICHT, P.: *Culture européenne ou Europe des cultures. Les enjeux actuels de la politique culturelle en Europe*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- STRONG, S.R.: "El museo como vehículo de comunicación", *Revista Museum*, núm. 183, 1983, pp. 75-81.
- SUBIRATS, J., P. KNOEPFEL, C. LARRUE y F. VARONNE: *Análisis y gestión de las políticas públicas*, Barcelona, Ariel, 2008.
- SUBIRATS, J.: *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 1989.
- SUCHY, S.: "Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership", en R. Sandell y R.R. Janes (eds.): *Museum Management and Marketing*, London y New York, Routledge, 2008, pp. 236-252.
- SUCHY, S.: *Leading with Passion: Change Management in the 21st Century Museum*, Lanham, MD, Altamira Press, 2004.
- SUKEL, W.M.: "Los museos como organizaciones", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 391-394.
- SYKES, J.: "As vantagens competitivas numa escala global" en R. Stacey (ed.): *Pensamento estratégico e gestão de mudança*:

- perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1998, pp. 207-226.
- TARRATS BOU, F.: "Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 11, 2006, pp. 133-144.
- TEIXEIRA COELHO, J.: *Diccionario crítico de política cultural: cultura e imaginario*, Barcelona, Gedisa, 2009.
- TEIXEIRA, M.: "Quatro inovações legais em 2004", *Museologia.pt*, núm. 1, 2007, pp. 44-49.
- TENA MILLÁN, J.: *Organización de la empresa: teoría y aplicación*, Barcelona, Eada-Gestión, 1988.
- THOMPSON, J. (ed.): *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice*, 2.^a ed., Oxford, Butterworth-Heinemann, 1992.
- THOMSON, G.: *El museo y su entorno*, Madrid, Akal, 1998.
- THROSBY, D.: "Rethinking the State's Role: Privatization, Economics, and Cultural Policy", en P.B. Boorsma, A. Hemel y M. Wielen (eds.): *Privatization and Culture. Experiences in the Arts, Heritage and Cultural Industries in Europe*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, pp. 49-57.
- THROSBY, D.: *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- TIDD, J., J. BESSANT y K. PAVITT: *Gestão da inovação. Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*, Lisboa, Monitor, 2003.
- TIRRUL-JONES, J.: "Les musées régionaux servent leurs communautés", *Bulletin du Conseil International des Musées*, núm. 3, vol. 48, 1995, pp. 3-4.
- TOBELEM, J.-M. (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996.

- TOBELEM, J.-M.: "The Marketing Approach in Museums", *Museum Management and Curatorship*, vol. 16, núm. 4, 1997, pp. 337-354.
- TOBELEM, J.-M.: *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2007.
- TOBELEM, J.-M.: *Musées et culture. Le financement à l'américaine*, Lyon, Diffusion Press Universitaires de Lyon, 1990.
- TOEPLER, S.: "The Role and Changing Face of Non-market Provision of Culture in the United States", *Museum International*, núm. 232, 2006, pp. 55-61.
- TOWSE, R. (ed.): *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003.
- TOWSE, R.: *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.
- TRIMARCHI, M.: "Principal-agent analysis", en R. Towse: *A Handbook of Cultural Economics*, Cheltenham, Edward Elgar, 2003, pp. 373-378.
- TROITIÑO VINUESA, M.A.: "La ciudad histórico-turística y el museo: flujos turísticos y visitantes", *Revista Museo. Asociación Profesional de Museólogos de España*, núm. 6, 2002, pp. 256-267.
- URFALINO, P.: *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation Française, 1996.
- URRUTIA, J.: "Veinte comentarios sueltos sobre economía y mecenazgo", *Revista de Occidente*, núm. 180, 1996, pp. 47-70.
- URSINY, T., y B. KAY: *Lo que saben los líderes sobre la gestión del cambio*, Barcelona, Gestión 2000, 2007.

- VADEMÉCUM de museos y de espacios culturales de la Región de Murcia, Murcia, Asociación de Voluntarios Culturales de la Región de Murcia, Consejería de Educación y Cultura, 2003.
- VAESSEN, J.A.M.F.: “Le changement dans les musées”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 301-304.
- VALLINA VELARDE, J.L. de la: “La desconcentración administrativa”, *Revista de Administración Pública*, núm. 35, 1961, pp. 75-140.
- VALVERDE MERINO, J.L.: “Legislación autonómica sobre el patrimonio históricos y museos”, *Revista de Museología*, núm. 14, 1994, pp. 117-124.
- VAQUER CABALLERÍA, M.: *Estado y cultura: la función cultural de los poderes públicos en la Constitución española*, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1998.
- VARINE, H. de: “Éléments de prospective”, en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 388-396.
- VARINE, H. de: “Reflexões sobre um museu de território”, *Actas I Encontro Museus do Douro. 2007*, http://www.museudodouro.pt/exposicao_virtual/actas.html.
- VERBAAS, F.: “Options and Unique Commercial Opportunities for Museums Now and in the Future”, P. Boylan (ed.): *Museums 2000: Politics, People, Professionals and Profit*, London, Museums Association, 1992, pp. 161-169.
- VERGO, P.: *The New Museology*, London, Reaktion Books, 1989.
- VIANA, T.: *Os museus do Porto no século XIX: Subsídios para o estudo da museologia em Portugal*, Lisboa, Museu Nacional de Arte Antiga, 1970.

- VIANA, T.: "Perspectivas para el Museo de la Ciudad de Oporto", *Revista de Museología (monografía): Museos y museología en Portugal. Una ruta Ibérica para el futuro*, núm. 1, 2000, pp. 97-99.
- VIDAL-BENEYTO, J.: "Hacia una fundamentación teórica de la política cultural", *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 16, 1981, pp. 123-134.
- VIEGAS, J.M., y A. DA COSTA (orgs.): *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, 1998.
- VIEGAS, J.M.: "Elites e cultura política. Liberalização económica e políticas sociais no contexto da integração comunitária", en J.M. Viegas y A. da Costa (orgs.): *Portugal, que modernidade?*, Oeiras, Celta Editora, 1998, pp. 121-145.
- VILLA, R. de la: *Guía del usuario del arte actual*, Madrid, Tecnos, 1998.
- VILLA, R. de la: *Guía del arte hoy*, Madrid, Tecnos-Alianza, 2003.
- VIÑAO FRAGO, A.: "Educación y Difusión Cultural", *Historia de la Región murciana*, tomo X, Murcia, Mediterráneo, 1980.
- WALSH, K.: *The Representation of the Past. Museums and heritage in the Post-modern world*, London, Routledge, 1992.
- WARREN, J.: "1992 and the movement of works of art", en S. Pearce (ed.): *Museums and Europe: 1992*, London, The Athlone Press, 1992, pp. 45-65.
- WATERS, M.H.: *Globalização*, Oeiras, Celta Editora, 2002.
- WEBER, M.: *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- WEIL, S.E., y E.F. CHEIT: "El museo bien gestionado", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón, Trea, 1998, pp. 429-431.

- WEIL, S.E., y E.F. CHEIT: "The Well-Managed Museum", en G. Anderson (ed.): *Reinventing the Museum: Historical and Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*, Lanham, Rowman y Littlefiel, 2004, pp. 348-350.
- WEIL, S.E.: "The Multiple Crises in our Museums (1971)", *Beauty and the Beast*, 1983, pp. 2-29.
- WEIL, S.E.: *A Cabinet of Curiosities: Inquiries into Museums and their Prospects*, Washington, Smithsonian Institution Press, 1995.
- WEIL, S.E.: "Museums in the United States: The Paradox of Privately Governed Public Institutions", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 15, núm. 3, 1997, pp. 249-257.
- WEIL, S.E.: "MOR: resumen de la gestión del museo", en K. Moore (ed.): *La gestión del museo*, Gijón: Trea, 1998, pp. 417-428.
- WEINBERG, M.L., y M.S. LEWIS: "The Public Value Approach to Strategic Management", *Museum Management and Curatorship*, vol. 24, núm. 3, 2009, pp. 253-269.
- WERT, J.I.: "Las musas y las masas. Museos para el fin de la historia", *Arquitectura Viva*, núm. 24, 1992, pp. 3-5.
- WILSON, D.M.: "National Museum", en J. Thompson (ed.): *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice*, 2.^a ed., Oxford, Butterworth Heinemann, 1992, pp. 81-85.
- WITTLIN, A.S.: *Museums: in Search of a Usable Future*, Cambridge, Mas, MIT Press, 1970.
- WOOD, J.N.: "The Authorities of the American Art Museum", en J. Cuno (ed.): *Whose Muse?. Art Museums and the Public Trust*, Princeton, Princeton University Press, 2004.

WOODHEAD, P., y G. STANSFIELD: *Keyguide to Information Sources in Museums Studies*, 2.^a ed., London, Mansell, 1994.

WORONCOW, B.: "Public Palaces or Private Places?", en G. Kavanagh (ed.): *Museum provision and professionalism*, London y New York, Routledge, 1994, pp. 107-111.

YÚDICE, G., y T. MILLER: *Política cultural*, Barcelona, Gedisa, 2004.

YÚDICE, G.: *El recurso de la cultura: usos de la cultura en la era global*, Barcelona, Gedisa, 2002.

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., Vitoria-Gasteiz, Xabide y Gestión Cultural y Comunicación, 1999, pp. 71-84.

ZAN, L.: *Economia dei musei e retorica del management*, Verona, Mondadori Electa, 2007.

ZIMMERMANN, A.: *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*, Quito, Abya-Yala, 1998.

ZOLBERG, V.L.: "Les États-Unis", en J.-M. Tobelem (ed.): *Musées: gérer autrement. Un regard international*, Paris, La Documentation Française, 1996, pp. 45-56.

ZUBIRÍA SAMPER, S., I. ABELLO TRUJILLO y M. TABARES: *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*, Madrid, Organización de Estudios Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2001.

Publicaciones en línea:

“El Museo Guggenheim perdió visitantes en 2009 por tercer año consecutivo”, *El País.com*, 5 de enero de 2010, http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/Museo/Guggenheim/perdio/visitantes/2009/tercer/ano/consecutivo/elpepiesppv/20100105elpvas_13/Tes (consulta: 25 de octubre de 2010).

“El Museo Thyssen sube el precio de las entradas a 8 euros”, *Cope.es*, 1 de julio de 2009, http://www.cope.es/noticiaampliadaprint.php?not_codigo=64451&secNivel=1 (consulta: 17 de mayo de 2011).

“Il crollo di Pompei. Bondi si difende alla Camera: «non merito le dimissioni»”, *Corriere della Sera.it*, 10 novembre 2010, http://www.corriere.it/politica/10_novembre_10/intervento-bondi-pompeic5cda2bc-ecb2-11df-8b0b-00144f02aabc.shtml (consulta: 15 de enero de 2011).

ENCUENTROS anuales del ICOM. La comunidad museística mundial reflexiona sobre las soluciones para salir de la crisis, 19 de junio de 2009, París, http://icom.museum/release.june2009_fr.html (consulta: 8 de diciembre de 2010).

GIULIANI, F.: “Il governo: «musei ai privati questa l’única soluzione»”, *La Repubblica.it*, 4 novembre 2001, <http://www.repubblica.it/online/politica/muse/privati/privati.html> (consulta: 6 de junio de 2008).

HERMOSO, B.: “Réquiem por dos museos muertos”, *El País.com*, 3 de diciembre de 2010, http://www.elpais.com/articulo/cultura/Requiem/museos/muertos/elpepicul/20101203elpepicul_1/Tes (consulta: 14 de febrero de 2011).

LUCA, M.N. de: “Musei, rivolta contro i privati i custodi scendono in piazza”, *La Repubblica.it*, 3 novembre 2001, <http://www.repubblica.it/online/politica/muse/rivolta/rivolta.html> (consulta: 6 de junio de 2008).

PINNA, G.: “Redes y sistemas museísticos”, <http://gionanni.pinna.info/sistemas.html> (consulta: 17 de enero de 2010).

ROMEO, K., e I. LANDA: “La crisis acaba con la *utopía* de Chillida Leku”, *El País.com*, 1 de diciembre de 2010, http://www.elpais.com/articulo/cultura/crisis/acaba/utopia/Chillida/Leku/elpepucul/20101201elpepucul_2/Tes (consulta: 9 de marzo de 2011).

