

## INTRODUCCIÓN

# La gestión de museos como fuente para la investigación museológica

El presente ensayo versa sobre 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 ámbitos geográficos. En el estudio se pretende además conocer el porqué y cómo se desencadenan una serie de cambios en el funcionamiento interno y en la organización gestora de los museos, ante la gran desconfianza y el cuestionamiento de los mecanismos de administración, principalmente de las instituciones de carácter público.

La crisis del Estado-providencia fue el inicio de un proceso de modernización de las estructuras públicas con el fin de liberar cargas económicas y desconcentrar responsabilidades de los Gobiernos mediante la aplicación de técnicas de gestión originarias del sector privado y empresarial. Estas mudanzas fueron especialmente reseñables en los casos de España y Portugal, puesto que sus procesos hacia la permanencia y la estabilidad democrática convivieron con las reformas de sus aparatos organizativos, que dieron lugar a un nuevo ordenamiento de gestión cultural, e igualaron a ambos países con Francia e Italia en una política intervencionista en asuntos de cultura y museos.

En el paso de la dictadura a la democracia los museos fueron investidos como emblema de un modelo de representación política en busca de identidades históricas perdidas, inexistentes o escondidas en sus letargos precedentes. La superación de este «asunto de Estado» se tradujo en una expansión del fenómeno *museo* a lo largo y ancho de todo el territorio. Los museos se convirtieron no solo en guardianes del patrimonio cultural de las naciones, sino también en símbolos representativos del poder político e institucional de España y Portugal.

La peculiar cualidad del proceso alejó, sin duda, su análisis de toda comparación posible con el decurso internacional, y tanto españoles como portugueses anhelaron recuperar «el tiempo perdido». Pero 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 a finales de los años setenta.

Con esta base histórica, la intención es ofrecer una síntesis general que permita la comprensión del origen del fenómeno museológico contemporáneo y de los episodios, causas y acontecimientos más relevantes para su gestación como una de las instituciones centrales de la cultura posmoderna. Los museos, como vertebradores culturales, están afrontando nuevos retos en la actual sociedad del conocimiento, lo que obliga a modernizar sus modelos de gestión y sus misiones. Para descubrir todos los intrincados caminos políticos, sociales e ideológicos que sacuden al museo y que se avivan entre sus paredes, es imprescindible un análisis multidisciplinar que facilite la elaboración de un examen más exhaustivo de la gran metamorfosis acaecida en el cambio de siglo.

En este sentido, la gestión de museos es una gestión transversal que implica a agentes sociales diversos e instancias políticas y administrativas diferentes, a menudo enfrentados entre sí, que otorgan una tesitura compleja. Como señalan Robert Janes y Richard Sandell, el reto de la gestión de los museos es ayudar a las autoridades gobernantes, al personal y a la sociedad a entender mejor estas complejidades y sus transformaciones, de ahí que gran parte de esta investigación se haya centrado en la consideración de la institución museal como ente organizado y en el diseño de formas de cooperación dentro del sector.

Internacionalmente existe una pléyade de referencias para documentar el tema desde diferentes enfoques, metodologías y campos. Además de una intensa indagación por las fuentes de la historiografía española y portuguesa (como exige un estudio de sus contextos), destacan en el área anglosajona los manuales sobre *management* o administración de museos que abundaron a partir de la década de los noventa con autores como John Thompson, Richard Harrison, Kevin Moore y Stuart Davies. En el ámbito francés sus preocupaciones han estado más centradas en cuestiones sobre política cultural, analizadas por Vicent Dubois, Pierre Moulinier, François Roche o Marc Fumaroli. Y en Italia, las últimas publicaciones inciden sobre los valores económicos del museo, con obras de los profesores Ludovico Solima y Massimo Montella, entre otros. Pero, sin duda, los antecedentes más directos de este trabajo, que recogen la repercusión de la construcción de sistemas organizados y el empleo de modelos interorganizativos en los museos europeos, son los libros *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero* (2001), de Silvia Bagdadli, y *Macchine culturali. Reti e sistemi nell'organizzazione dei musei* (2006), de Maurizio Maggi y Carlo A. Dondona.

Respecto a las fuentes que examinan en conjunto la situación de los museos en España y Portugal, únicamente aparecen alusiones en publicaciones periódicas, y no existen monografías ni estudios de detalle. La primera tentativa de aunar con el término *ibérico* un intercambio en un nivel teórico entre ambas 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 él se recopilaron una serie de artículos acerca de la realidad museológica portuguesa para cerrar el siglo xx 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 los dos países. Asimismo, la revista *Museos.es* del Ministerio de Cultura ha publicado durante años contenidos relacionados con la actividad museológica del país vecino.

Sin embargo, la verdadera hermandad y comunión entre los dos contextos se ha producido con la creación de redes y sistemas de museos que han puesto en marcha interesantes discusiones sobre el presente y el futuro de los modelos de gestión museística. Según Manuel Castells, las funciones y los procesos dominantes en la era de la información se organizan cada vez más en torno a redes que constituyen la nueva morfología de la sociedad, y la difusión de su lógica de enlace modifica de forma sustancial la operación y los resultados de los procesos de producción, la experiencia, el poder y la cultura. La celebración de jornadas, cursos, seminarios y congresos evidencia la magnitud de su importancia y la preocupación entre los profesionales.

Por ejemplo, en el duodécimo *Encontro Museologia e Autarquias* (2000) en Santarém fue presentada oficialmente la Rede Portuguesa de Museus y, un año después, se realizó el *Fórum Internacional Redes de Museus*, que constituyó una gran oportunidad para congregar experiencias similares provenientes de Noruega, Reino Unido, Italia y España en Seixal. Posteriormente, la Câmara Municipal de Vila Nova de Famalição, en colaboración con la Universidade do Porto, organizó el seminario *Rede de Museus: Território. Identidade. Património* durante los días 20 y 21 de mayo de 2011. Y las tres reuniones del *Seminario Iberoamericano de Investigación en Museología* (SIAM), celebradas en Oporto (2009), Buenos Aires (2010) y Madrid (2011) han consolidado la realización de estos encuentros internacionales.

Al mismo tiempo, la agrupación de museos de carácter local como una posible vía para su supervivencia en un mundo dominado por las macroorganizaciones, se ha añadido a la problemática. Las *IX Jornadas de Museología* (2005) organizadas en Gijón por la Asociación de Museólogos de España bajo el lema «Museos locales y redes de museos» y el número de 2007 «Museos locales: naturaleza y perspectivas» de la revista *Mus-A* de la Junta de Andalucía son claros testimonios del interés surgido en España por el uso de estructuras en red para los pequeños museos.

Desde que el Ministerio de Cultura decidió crear la Red de Museos de España, existe una mayor sensibilización en el nivel gubernamental por las cuestiones indicadas anteriormente, unos intereses que comenzaron ya a despertarse a finales de los años ochenta con la constitución del Sistema Estatal de Museos y que han continuado gracias, entre otras iniciativas, al curso *Redes de Museos en Iberoamérica*, que fue cele-

brado en Montevideo por la Subdirección General de Museos Estatales de España, en octubre de 2009, o el primer *Encuentro Ibero-Americano* (2007), donde se dieron a conocer, en Salvador de Bahía, las últimas propuestas aplicadas en los sistemas museológicos de la península ibérica y Sudamérica. También fueron muy fructíferos el primer y segundo *Encuentro de Museos España-Portugal* organizados en Mérida (2009) y en Braga (2011) para tratar la situación museológica de ambos países.

Los contenidos del libro se dividen en cinco bloques temáticos: historia (capítulos I y II), economía (capítulos III y IV), política (capítulos V y VI), globalización (capítulo VII) y práctica museológica (capítulo VIII). El capítulo primero se 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 que serán dominantes en la historia del museo europeo continental: el estrecho vínculo entre museo, patrimonio y nación, y el rol de las Administraciones públicas en la construcción de museos, que configuró un binomio indisoluble entre política y cultura para la gestión museística del Viejo Continente. Pero será tras la Segunda Guerra Mundial cuando los cimientos de la establecida institución decimonónica comiencen a derrumbarse y sea 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 fue exigida por una sociedad en plena rebelión con el museo tradicional por su hermética posición. La inauguración del Centre Georges Pompidou en 1977 significó el triunfo de un periodo de replanteamientos museológicos que desembocó 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 en el siglo XXI fue para la historia de la entidad el paso a una época basada en la idea del producto cultural y la consiguiente mercantilización del museo.

En el segundo capítulo se analiza la gran metamorfosis política, económica y cultural producida durante la posmodernidad. Este periodo representó en el museo un cambio profundo de sus infraestructuras y de su identidad, tal como dejó patente la construcción de miles de establecimientos repartidos 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, aunque la modernización del museo escondió en verdad una reformulación de sus aspectos administrativos y de gestión.

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. El ente museal como sistema organizado se manifiesta en su capacidad para producir bienes y servicios cuya destinataria es la misma sociedad, pero simultáneamente comparte elementos comunes y diferenciadores tanto con las empresas como con otros entes culturales. Su examen, a través de la descomposición de los tipos de productos, servicios y modelos de público, es clave para entender por qué el museo posmoderno tiende a convertirse en 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 cuarto capítulo se explican los diferentes elementos que componen la gestión museística, el origen de la Economía de los Museos como disciplina de estudio, y cada uno de los modelos de gestión y formas de gobierno de los museos a lo largo de su historia como institución social 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 una serie de reformas que pretendieron aplicar 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 sexto capítulo se lleva a cabo un reconocimiento en particular de las políticas culturales del sector público. Las actuales acciones en política cultural y, en concreto, en el área de los museos, presentan rasgos distintivos (respecto a periodos históricos anteriores) que clarifican una redimensión del sector dentro del fenómeno de la cultura como recurso económico y turístico. Esta redefinición de la gestión cultural se ejemplifica en las transformaciones producidas en el campo museológico de la zona del Mediterráneo más occidental, que, aunque sigue dominado por una lógica de oferta pública, muestra una mayor intervención de la iniciativa privada y la entrada de mecanismos de gestión corporativa que modifican sustancialmente el funcionamiento de los museos.

Es una gestión hacia el cambio que exige modificaciones en las estructuras organizativas para su adaptación al medio social, concediendo a los museos una nueva forma de relacionarse con el espacio. En el contexto de la globalización (donde se convive, además, con un interés por el ámbito local), la planificación estratégica museística se dirige hacia la construcción de redes de cooperación, que comparten recursos humanos y materiales, en busca de menores costes económicos. De esa manera, los sistemas museológicos europeos se alteran profundamente al reagruparse sus museos mediante modelos estructurales de carácter supra o macro que son definidos en el capítulo séptimo.

Por último, en el octavo capítulo, todas las cuestiones conceptuales anteriores son aplicadas al panorama de los museos de España y Portugal desde 1974 hasta 2011. Tiene un enfoque más práctico, ya que recoge las diversas propuestas presentadas en sus territorios a través de un recorrido histórico por sus sistemas nacionales una vez instaurada la democracia. Es un proceso que corre paralelo a las reformas de sus ministerios de Cultura, a la modificación y ampliación de normas legislativas y, sobre todo, a la reestructuración de sus museos, que, con independencia de la realidad político-territorial de cada país, van a acreditar la existencia de auténticas políticas museísticas.

A lo largo de todo el discurso se ha querido mantener la visión y la perspectiva del museólogo, estudiando los aspectos de otras ramas de conocimiento (Economía, Ciencias Políticas, Filosofía, Historia y Derecho) con la intención última de que su aplicación sea útil a los museos. Al igual que la globalización ha marcado la historia social contemporánea, también lo ha hecho en las entidades museales. El masivo intercambio de comunicación (presente en la era globalizada) ha permitido la entrada y salida de todo tipo de ideas e informaciones que han favorecido una forma de explorar mucho más abierta y participativa al crear relaciones más directas y cercanas entre el mundo de los museos y los «otros mundos».

Hoy es esencial descubrir y valorar cómo el museo, a pesar de su estática permanencia en el tiempo, es una de las organizaciones que mejor transmite la situación que está viviendo la sociedad. El museo nos refleja el panorama de la propia vida, es decir, las emociones y sensaciones que sienten por igual los individuos a los que ofrece su servicio. Cuando se comenzó esta investigación no existía todavía una conciencia colectiva del periodo de dificultad que Europa, y especialmente España y Portugal, iban a vivir a partir del año 2008. Fueron unos años de fuerte crisis económica que acarreó infinidad de problemas a los ciudadanos: incertidumbres con la vivienda, el dinero y el empleo; dudas sobre la buena gestión y labor de los políticos; falta de fe y confianza en el valor de la democracia como fue descrita por el filósofo Platón; y recortes en los servicios públicos, incluido el sector cultural.

Pero, desgraciadamente, no nos habíamos recuperado de esta difícil situación y en 2020 el mundo vivió una pandemia que hizo parar todo tipo de actividad presencial, incluso en los museos. Una nueva crisis que los obligó a reinventarse en un tiempo récord, pero sin saber todavía cuáles serán las consecuencias y las repercusiones que esta situación sanitaria puede acarrear. Por ello, la conclusión del ensayo es una breve reflexión acerca de ambas recesiones y su impacto en los museos.

Además, aunque cueste creerlo, es un buen momento para acercar a estas dos naciones que comparten algo más que un mismo espacio geográfico y reivindicar la presencia de la península ibérica, y sus innovaciones, en el panorama museológico europeo. Por esa razón, esta obra quiere representar un homenaje a las conexiones entre los distintos ámbitos territoriales del sistema-mundo a través de un estudio

donde están presentes los intercambios entre los valores del territorio, la identidad, la cultura y la política.

En definitiva, se presenta un doble propósito: insertar los avances de las políticas museísticas de España y Portugal en un mismo contexto territorial y ofrecer una lectura más amplia y de mayor alcance con la exposición de la realidad museológica internacional, principalmente respecto a las incidencias que en su desarrollo han podido afectar a los museos españoles y portugueses. Esto es, crear un marco teórico-crítico que permita el descubrimiento de 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.