

Museos: Administración y Administraciones*

ANDRÉS CARRETERO PÉREZ (*Museo Nacional de Antropología, Madrid*)

INTRODUCCIÓN

En esta intervención, alejada de cualquier tono profesoral, ya que contiene esencialmente opiniones personales, quisiera hacer algunas reflexiones generales sobre mi experiencia en la gestión de los museos.

Hablar de la organización de los museos en España, sean públicos o no, resulta un tema incómodo, porque si de algo carecen nuestros museos es precisamente de organización. Así pues, realmente vamos a tratar de los problemas de la organización y la administración de los museos en nuestro país, es decir, de bastantes tristezas si analizamos la realidad, o de utopías si entramos en cómo deberían estar o nos gustaría que estuvieran.

La *gestión de los museos* está íntimamente unida a eso que solemos llamar *política de museos*, y de hecho es inevitable hablar de *política* si se quiere entender algo de la *gestión* de los museos, tanto interna como externa, porque además, en la mayor parte de los museos españoles es patente la presencia, influencia, o dependencia de las administraciones públicas.

* El presente texto es una síntesis, con apenas modificaciones en los contenidos, de sendas intervenciones, en el curso "La gestión de los museos" organizado por la Universidad Internacional de Andalucía, en Baeza, y en el curso "La gestión de los museos españoles", organizado por la Asociación de Amigos del Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla, en dicho Museo, ambos en 1996. Los escasos cambios que, desde mi punto de vista, se han producido desde entonces en la gestión de nuestros museos públicos hace que mantengan su validez las reflexiones planteadas.

Las conclusiones pueden parecer negativas, pero su comentario es un paso necesario para salir de esa especie de autoengaño en que a menudo vivimos los profesionales, y quienes aspiran a serlo, pensando que el resto de la humanidad comparte nuestra visión del museo como forma básica de conservación de nuestra memoria histórica y centro de aprendizaje de nuestra identidad cultural, cuando en realidad es mucho más frecuente encontrar “visiones administrativas” de las instituciones.

Los asuntos básicos que vamos a tratar, casi en cascada (ya que a menudo los temas son inseparables), mezclando aspectos históricos y actuales, y problemas internos y externos, son los siguientes:

- de las instituciones museísticas propiamente dichas y su organización administrativa,
- de las colecciones que conservan,
- del personal que atiende los museos,
- de la organización interna de los centros, y
- de sus modos y cauces de financiación.

DE LAS INSTITUCIONES MUSEÍSTICAS

Según las fuentes disponibles existen en España cerca de 1300 *instituciones museísticas* de titularidades muy diversas, desde la Administración del Estado a particulares, pasando por Comunidades Autónomas, Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos, Fundaciones, Asociaciones y personas físicas. Los mayores titulares de museos españoles son los municipios (con cerca de 500 museos) y la Iglesia católica (con unos 300). Siguen las entidades privadas con 250, la Administración del Estado con unos 180, y las CC.AA. que todavía sólo suman 40 museos de titularidad propia.

Cuando leemos con detenimiento la descripción que de muchas de las instituciones se hace en las propias fuentes, y más aún cuando las visitamos, es dudoso que a la mayor parte podamos aplicarles con dignidad el calificativo de MUSEO, al margen de que sus propietarios, públicos o privados, las hayan bautizado con él.

Un buen número no reúnen condiciones para cumplir las funciones de conservación, documentación, investigación y exhibición, básicas de un museo. Muchos son meras colecciones de aficionados o eruditos, sin un régimen de visita estable; muestras parroquiales de bienes eclesiásticos; “museos” creados formalmente que no han estado nunca abiertos o no tienen colecciones; museos que, aún estando abiertos al público, exhiben sus fondos con deficiencias que dañan su integridad; etc, etc.

Si existieran unos mínimos legales para la creación de un museo, o si realizáramos una encuesta, con los criterios básicos de homologación que rigen en otros países sobre organización, contenidos, funcionamiento y dotaciones de los centros, es seguro que su número se reduciría a un 20%, y en particu-

lar en el caso de los museos municipales, eclesiásticos y privados a menos de un 10%. Los registros que han puesto en marcha algunas Comunidades Autónomas empiezan a demostrarlo.

La situación deriva de la visión parcial que habitualmente se ha tenido, y aún se tiene, de un "museo" como un gran almacén o una mera sala donde se exponen objetos al público, que ha llevado a la creación de centros sin ninguna previsión sobre sus necesidades funcionales.

Haciendo justicia a la historia, debemos admitir que la definición de museo del Consejo Internacional de Museos (ICOM), elemental ya para cualquiera de nosotros y que incluso se recoge casi literalmente en la Ley del Patrimonio Histórico Español, es de 1974, hace apenas dos décadas, y que en ese momento llevábamos dos siglos creando esos museos con una visión muy distinta; pero esto no excusa del caos que encontramos en las instituciones, y de la falta de medidas eficaces para reconducir la situación.

Las actuales concepciones, y el profundo replanteamiento que sufren los museos en los últimos tiempos, presta al tema un aspecto complementario de confusión e imprevisión.

Pueden buscarse explicaciones sobre la suerte de las instituciones en la historia social, en la museología y la evolución de los planteamientos museológicos, o en los cambiantes intereses de la ciencia o del público; pero de manera práctica, podemos encontrar muchas contestaciones, más directas y explicativas, desde el análisis de la influencia de las estructuras legales y administrativas.

Revisando el pasado encontramos un continuo cambalache de museos creados y descreados, museos abandonados a su suerte, museos que absorben museos para ser absorbidos a su vez, o museos que se crean y se olvidan con la misma rapidez, pero rara vez encontramos un decreto que pura y simplemente haga desaparecer una institución. La lógica nos dice que el sector necesita una "reconversión", que el número de centros debe reducirse, pero los titulares de los periódicos sólo nos hablan de nuevas inauguraciones.

Es comprensible. En política (porque al final se trata de política) los actos negativos no están bien vistos. Si una institución no interesa se guarda en un cajón y se tapa la vergüenza creando otra institución que ocupe las páginas de los periódicos. Por cada museo que se crea se "abandonan" dos o tres.

De hecho, la historia de nuestros museos tiene un contenido altamente político, más allá de las fotos de las inauguraciones. Sin demasiada reflexión, me vienen a la cabeza multitud de preguntas que, en lo esencial, sólo tienen respuestas políticas en las que no me voy a detener: ¿Por qué Carlos III encargó a Juan de Villanueva un edificio para Gabinete de Ciencias que acabó convertido en Real Museo de Pintura y Escultura, luego Museo del Prado?, ¿por qué en 1967 se solicita a la Junta Constructora de la Ciudad Universitaria de Madrid un solar para la construcción de un Museo de la Ciencia y la Tecnología, museo que no llegaría a crearse hasta 1980?, ¿por qué en 1975 se inaugura en ese solar el Museo Español de Arte Contemporáneo?, ¿por qué se crea

en 1894 un Museo de Arte Contemporáneo, que pasa inmediatamente (1895) a denominarse Museo de Arte Moderno, que en 1916 es Museo Nacional de Arte Moderno y en 1951 Museo Nacional de Arte Contemporáneo, que en 1968 pasa a ser Museo Español de Arte Contemporáneo, en 1986 Centro de Arte Reina Sofía, y dos años después (1988) Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía?, ¿por qué el país se está llenando de museos de arte contemporáneo?, ¿por qué ...?

Muchas preguntas sin mayor interés, quizás. ¿Quién se acuerda del Museo de África, o del Museo-Biblioteca de Ultramar?, ¿a quién le importa?. Menos memoria aún queda del Museo Histórico del Campo de Gibraltar que en los años sesenta apareció en el Boletín Oficial del Estado, sin que nadie se haya vuelto a acordar, o el Museo del Palacio de Fuensalida de Toledo, tan olvidado que hoy tiene su sede en él la Presidencia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

Igualmente, la situación de nuestros museos se ve influida por factores políticos, o quizás simplemente administrativos: ¿Qué guardan nuestros museos?, ¿quienes cuidan de ellos?, ¿con qué medios se mantienen?, ¿qué funciones cumplen?, ¿cómo se organizan?

A pesar de las rigideces que a menudo muestra la Administración para mover cualquier papel, nadie parece haberse sentado nunca a establecer quién, porqué y para qué puede crear un museo.

Veamos el ejemplo de los museos estatales, bastante numerosos, lo que permitiría esperar unas mínimas pautas comunes de actuación.

De las 1300 instituciones que antes señalaba, 181 (aproximadamente un 15% del total) son de titularidad estatal. Casi todos los Ministerios, Organismos Autónomos y Empresas Públicas tienen algún Museo, desde el Museo del Prado, el de la Policía o el Penitenciario, al Museo Postal y de Telecomunicaciones, el Museo de la Metrología o la colección del Banco de España.

En un alarde organizativo, la Administración General del Estado tiene estos museos repartidos en 39 unidades administrativas de gestión, sin ningún tipo de coordinación, y con niveles de "calidad" muy variables: frente a organismos que destinan cantidades significativas al sostenimiento de sus museos, encontramos otras que sencillamente tienen un decreto en el BOE y las "cajas del museo" en un sótano.

El grueso de estos museos se concentran en

- el Ministerio de Defensa, que cuenta (una vez expurgadas las colecciones cuarteleras) con al menos 34 museos de historia militar más o menos especializada repartidos por todo el país,
- Patrimonio Nacional, organismo autónomo que gestiona las colecciones y los monumentos de la Casa Real, y que cuenta igualmente con 22 centros en diversos puntos de España, y sobre todo en
- el Ministerio de Educación y Cultura, que (sin incluir las colecciones universitarias) tiene adscritos 92 museos, que son casi los únicos que se tienen en cuenta cuando se habla de "museos estatales", sin duda porque,

frente al desconocimiento y el carácter especializado de los museos que dependen de otros organismos, la titularidad de este Ministerio incluye los museos nacionales y el grueso de la red de museos provinciales, los más conocidos y visitados por el público en general. Sesenta y ocho de ellos, básicamente los provinciales y sus anexos o filiales, tienen actualmente la gestión transferida a las Comunidades Autónomas.

Que hablemos de "museos nacionales" o de una "red de museos provinciales" no debe inducirnos a pensar que ha existido una planificación exhaustiva. Es sólo darle nombre a la corriente de instituciones que ha producido el flujo de la historia.

En el caso de los museos provinciales, sobre la meta de que existiera al menos un museo por provincia, planteada por el Decreto de 20 de marzo de 1867 de creación del Museo Arqueológico Nacional "y de los museos provinciales", el Estado sólo ha actuado como sustituto de las administraciones locales.

Allí donde las Diputaciones, e incluso los Ayuntamientos, han creado museos de ámbito provincial (situación general en País Vasco, Navarra, Cataluña, Comunidad Valenciana, o Canarias; y también presente en casos particulares como pueda ser Pontevedra), el Estado no ha interferido. Sólo cuando las administraciones locales no han tenido capacidad o medios económicos, el Estado ha ido haciéndose cargo, lentamente, de la instalación de los museos (y estoy íntimamente convencido de que si pudiéramos hacer una historia oral, porque estas cosas no se escriben, descubriríamos que la mayor parte se crearon cediendo a presiones de eruditos y políticos locales, no debido a ningún ánimo de extensión cultural). [El proceso podría interpretarse en sentido contrario, por supuesto, y decir que cuando el Estado no ha tomado la iniciativa, han debido hacerlo las instituciones provinciales o locales. El cambio de perspectiva no tiene mayor influencia para nuestro análisis].

Si sumamos a este hecho que la creación de museos de Bellas Artes ha ido independiente de los provinciales, y que mientras determinadas provincias han quedado limitadas a un solo museo general, otras, por la importancia de su patrimonio, o por la existencia de determinados monumentos destacados, han contado con dos, tres o más, la red de museos provinciales de titularidad estatal adquiere una configuración bastante sorprendente cuando se la observa sobre un mapa. A modo de ejemplo simple, Palencia prácticamente nunca ha visto abierto al público su único Museo Provincial, aunque exista sobre el papel desde 1845, en cambio la cercana provincia de Soria cuenta con sesentes que tienen la consideración de museos estatales.

Desde un punto de vista actual, cabe plantearse qué significa exactamente la titularidad estatal *preconstitucional* de una institución de ámbito provincial o regional, ya que todos los centros son de creación anterior a la exis-

tencia de las Administraciones Autonómicas; y si la Administración del Estado debe mantener esa titularidad sobre determinados centros de depósito cultural, mientras otros de idénticas características son titularidad de Ayuntamientos, Diputaciones o Gobiernos Autónomos.

Y no es una reflexión personal mía. Entre 1982 y 1992 se ha ido *devolviendo* estas instituciones, de interés provincial o regional, a las respectivas Comunidades Autónomas. Sin embargo, problemas jurídico-administrativos sobre preceptos constitucionales y titularidades patrimoniales sólo han permitido la transferencia de la gestión, no el traspaso de la plena competencia, salvo rara excepción, lo que ha hecho perder una oportunidad de racionalizar la situación.

Sin entrar aquí en la polémica entre centralismo y autonomismo respecto a los museos de gestión transferida, sí podemos afirmar que la fórmula ha provocado disfunciones graves. La fase de transición que ha supuesto, que supone todavía, la simple transferencia de gestión parece haber llegado al límite de sus posibilidades. No se ha logrado un desarrollo armónico de la dualidad de competencias, y los museos se mantienen en un continuo estado de tensión que dificulta su actividad.

Cualquier alternativa legal que permita ampliar las competencias de las CC.AA. sobre estos museos (en otras palabras, la drástica reducción de la red, hoy ya teórica, de "museos estatales") llevará a que las actuales administraciones gestoras, perdiendo la referencia de la atención o falta de atención del Estado, puedan ejercer una responsabilidad plena en la materia, diseñar con la máxima amplitud su política museística sin las limitaciones actuales, y redefinir los centros dándoles un nuevo carácter acorde con ella.

De hecho, la actual situación no hace sino enquistar y multiplicar el proceso de creación indiscriminada que antes describíamos. Aparentemente la geografía museística diseñada por el Estado años atrás (comenzando por el propio concepto de "museo provincial") no coincide con los intereses o las necesidades actuales de las administraciones gestoras; pero ante instituciones ya creadas, de las cuales las CC.AA. no son titulares, y sobre cuyo futuro no pueden disponer libremente, la redefinición de sus intereses museísticos se produce sencillamente al margen, mediante la creación de nuevos museos.

Podemos ponernos sentimentales, y pensar que sería lastimoso que este replanteamiento global de los museos estatales se convirtiera en un simple desmembramiento, sin establecer unas normas de coordinación, realistas y consensuadas, que sienten las bases de una futura colaboración técnica y científica, tanto de los museos de "titularidad estatal" como del resto de los dependientes, o vinculados por cualquier concepto, a las CC.AA. o a la Administración del Estado. Funciones previstas por el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal para el Sistema Español de Museos.

Imaginemos una pirámide teórica y esquemática, que nada tiene que ver con las titularidades o las propiedades concretas, sino con una racionalización global de los museos públicos, con una unificación de esfuerzos para conservar mejor, y quizás de forma más económica, nuestro patrimonio:

- Un número reducido de museos nacionales de diversas temáticas, dependientes de la Administración del Estado,
- una red de museos cabecera o especializados de las respectivas Comunidades Autónomas,
- la red de museos provinciales, dependientes de las Diputaciones, y
- los museos comarcales y municipales, dependientes de los Ayuntamientos.

Sin embargo, cuando volvemos a la realidad, comprendemos que el proceso es "lógico", y una vez más las Administraciones parecen haber sido incapaces de actuar de forma coherente.

A falta de desarrollo de los artículos programáticos de su creación, se ha desvirtuado la significación del Sistema Español de Museos: antes de dotarle de una normativa de funcionamiento se convirtió en una mera fuente de subvenciones (1989), admitiendo en su seno cualquier tipo de museos que lo solicitaran (museos a los que, a falta de regulación, no se ha podido exigir ningún requisito específico, y cuya única motivación ha sido la obtención de partidas de los presupuestos estatales para mejorar su infraestructura).

Mientras, las CC.AA. comienzan a desarrollar sus propios sistemas regionales con planteamientos independientes, cuando no incompatibles con un sistema común: a modo de ejemplo, los requisitos que se exigen en los "registros" que comienzan a establecerse son totalmente variados y de difícil unificación en el futuro.

Pero, ¿por qué se iba a mantener algún tipo de coordinación o normativa común si en el modelo más cercano, la propia Administración del Estado, los museos militares, el Museo Nacional de Ciencias Naturales, el Geominero, las colecciones de Patrimonio Nacional o el Museo del Prado dependen de distintos organismos y tienen reglamentos y normas dispares e inconexas; si en el Ministerio de Educación y Cultura no existe coordinación técnico-administrativa entre Museo del Prado, Reina Sofía, Museo del Teatro y museos dependientes de la D.G. de Bellas Artes?

De hecho, superado el caos de los museos provinciales, tampoco observamos mucha más planificación en los museos nacionales de ámbito estatal, instituciones que, de alguna manera, podríamos esperar que resultaran modélicas.

Aunque son muchos más los que usan la etiqueta, en este momento existen dieciséis museos con tal rango legal (o que funcionan como si lo tuvieran, ya que existen dos que nunca han sido creados oficialmente, que yo

sepa: el Museo del Teatro y el Museo del Libro), museos todos surgidos en épocas, por motivos, y con finalidades, muy diversas, y cuya situación y perspectivas son también muy distintas:

- **Museo Nacional de Ciencias Naturales**, el más antiguo de los museos españoles en activo, surgido del Real Gabinete de Historia Natural creado por Fernando VI en 1752, y cuya relación es prácticamente nula con el resto de la red.
- **Museo Nacional del Prado** (1818)
- **Museo Arqueológico Nacional** (1867)
- **Museo Nacional de Reproducciones Artísticas** (1877), creado para reunir copias de las obras de arte que no podían contemplarse en el país; se encuentra errante desde que fue desalojado del Casón del Buen Retiro hacia 1960, y en su formato clásico tiene escaso futuro.
- **Museo Nacional de Artes Decorativas**. Creado como Museo de Artes Industriales en 1912 (heredero a su vez del antiguo Museo Industrial - 1871-), se encuentra emparedado entre dos colosos, ya que las mejores colecciones de *artes decorativas* del Estado se encuentran en el Museo del Prado y el Museo Arqueológico Nacional.
- **Museo del Teatro** (1919). Surgido a partir de una colección particular, por imponderables de la historia ha terminado siendo competencia del actual INAEM, que lo está instalando en Almagro, Ciudad Real.
- **Museo Nacional de Escultura** (1933). Es el antiguo Museo Provincial de Bellas Artes de Valladolid, elevado a la categoría de *nacional* por poseer “importantes obras de mérito singularísimo”, que por lo demás son en su casi totalidad piezas de imaginería y pintura vallisoletanas. Para constituirse como un auténtico Museo Nacional de Escultura debería ampliar y diversificar su contenido geográfico y cronológico, tarea de notable dificultad en los tiempos actuales.
- **Museo de América** (1941). Creado por reunión de fondos de procedencia americana conservados en distintos museos, sólo con motivo del V Centenario, medio siglo después de su creación, ha logrado contar con una sede digna. Por lo demás, su definición geográfica chirría de forma sistemática en un contexto general de instituciones temáticas.
- **Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias** (1953). *Museo González Martí* coloquialmente, es fruto de la donación de la colección González Martí, y difícilmente responde al apelativo de Museo Nacional, ya que el grueso de las colecciones son de origen valenciano.
- **Museo Sefardí** (1964). Es casi un “museo-monumento”, ya que la parte más significativa de la visita es la contemplación de la propia Sinagoga del Tránsito. Su misma existencia genera contradicciones. Se trata de un caso excepcional en que un Estado laico mantiene un museo dedicado a la historia de un grupo confesional. Su paralelo cercano, el antiguo

Museo Nacional de Arte Hispanomusulmán de Granada, fue transferido a la C.A. de Andalucía, modificando después su nombre por el de Museo de la Alhambra.

- **Museo Nacional de Arte Romano** (1975). Añade siempre a su nombre la precisión "de Mérida", significativa de la procedencia de sus fondos, ya que se trata del Museo de "Augusta Emerita", la antigua capital romana de la Lusitania. Si el Museo Sefardí es el "museo-monumento", el de Mérida es hoy el "museo-edificio", a pesar de la importancia de sus colecciones.
- **Museo Nacional de la Ciencia y la Tecnología** (1980). Eufemísticamente podríamos decir que se encuentra en "período de formación", es decir, no se ha abierto nunca al público y está almacenado en naves de la antigua Estación de Delicias de Madrid.
- **Museo Nacional de Arqueología Marítima** (1980). Surgido al amparo del Centro Nacional de Investigaciones Arqueológicas Subacuáticas de Cartagena, podríamos decir que nació tarde. Es improbable que, con las competencias en arqueología repartidas entre las diversas CC.AA., tenga un gran futuro como museo arqueológico.
- **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía** (1988). Sucesor del MEAC (1968), a su vez sucesor del Museo Nacional de Arte Moderno (1951), y éste del Museo de Arte Contemporáneo (1894).
- **Museo Nacional de Antropología** (1993). Reúne, sobre el papel, los antiguos Museo Nacional de Etnología (1875) y Museo del Pueblo Español (1934), éste último cerrado al público prácticamente toda su larga historia.
- **Museo del Libro** (1995), reciente creación de la Biblioteca Nacional.

Y al parecer, cuando queda patente que el Estado no ha sido capaz de hacer funcionar de manera adecuada más de la mitad de estos museos, el Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales (ICAA) *amenaza* con la creación de un **Museo del Cine**.

DEL PATRIMONIO HISTÓRICO Y LAS "COLECCIONES" DE LOS MUSEOS

La revisión de la temática y de las fechas de creación de estos centros nacionales, o de sus antecedentes, nos muestra la paulatina ampliación del interés por los diversos contenidos del patrimonio histórico, y nos da pie para analizar *qué guardan nuestros museos públicos*.

La evolución temática y las limitaciones de los fondos que componen las colecciones de Patrimonio Histórico puede seguirse con bastante nitidez a través de la legislación que rige la creación y el funcionamiento de los museos

públicos. Desde la Real Orden de 31 de diciembre de 1837 (que ordena el ingreso de obras procedentes de conventos desaparecidos en museos) la atención se centra en las "obras de arte", y a partir del Real Decreto de 20 de marzo de 1867 (creando el Museo Arqueológico Nacional y los Museos Provinciales) se amplía a los materiales arqueológicos.

Por las especiales características de su obtención (necesidad de permisos, excavaciones y subvenciones oficiales, etc) sólo los fondos arqueológicos han contado con normas específicas sobre su ingreso en los Museos del Estado, lo que ha provocado un inusitado crecimiento de este tipo de museos a lo largo del siglo.

Y estos dos intereses básicos se han mantenido hasta el presente. Los museos españoles son arqueológicos o son de bellas artes.

Con el paso del tiempo, el concepto de patrimonio artístico ha ido ampliándose hacia el patrimonio histórico o "cultural", incluso en la propia normativa jurídica, pero el crecimiento de centros específicos destinados a la custodia de colecciones ajenas a la Arqueología y las Bellas Artes en sentido estricto ha sido lento, pobre y anárquico. El resultado es que, siendo el número de estos museos un porcentaje mínimo del total, buena parte de nuestro Patrimonio se encuentra desprotegido, y en todo caso los museos arqueológicos y de Bellas Artes (o los provinciales generales) han ido haciéndose cargo de colecciones que no se ajustaban a su temática precisa, para las que no había centros adecuados, produciéndose una amalgama y dispersión de fondos difícil de controlar.

Como nota al margen, podríamos intercalar aquí una observación sobre los museos dependientes de organismos no relacionados con el mundo de la cultura que antes mencionábamos: muchos de ellos surgen precisamente de este desinterés de los gestores culturales por el patrimonio no artístico. Si en su momento se hubiera constituido un Museo de la Ciencia y la Tecnología, quizás RENFE no hubiera creado el Museo Ferroviario, ni el Ministerio de Obras Públicas el Museo de la Metrología, ni Correos el de las Telecomunicaciones, etc, etc.

En todo caso, más allá de los intereses coyunturales de uno u otro equipo de gestores administrativos, no parece haber existido nunca una política de adquisiciones. Falta que, en el fondo, resulta comprensible cuando vemos la cascada de "problemas" que produce tal propuesta.

Una política de adquisiciones nos lleva, de entrada, a un problema de incómoda solución: Establecer las necesidades y prioridades de crecimiento de los diversos Centros, lo que presupone una definición del contenido real de cada institución.

Al margen de los inevitables solapamientos, una planificación coherente de los ingresos implica el establecimiento de un programa (o plan director), de una definición de qué es, qué se espera de, el Museo del Prado, el Museo

Arqueológico Nacional, el Museo de Ciencia y Tecnología, etc, etc, y una reordenación de las muchas colecciones dispersas e infrautilizadas que hoy conservan esos centros y que serían de más utilidad en museos de temática diferente.

Y el establecimiento de planes directores y la racionalización de los fondos pasa por el conocimiento de las colecciones.

El volumen total de las colecciones estatales es imposible de precisar, ya que la mayor parte de los museos (tanto nacionales como provinciales) nunca han podido completar los registros, y menos aún la catalogación de todos sus fondos, cuyo número y ritmo de entrada generalmente superan la capacidad de trabajo de las exiguas plantillas y medios técnicos de los centros.

Como consecuencia, el estudio científico de las colecciones es mínimo, el número de catálogos monográficos publicados muy reducido, y en su mayor parte han sido realizados por personal colaborador o investigador ajeno a los Centros, del que no siempre puede asegurarse su formación y capacidad científica, y cuyo trabajo es aleatorio y ocasional, no pudiéndose establecer una política de investigación institucional a largo plazo sobre estas colaboraciones momentáneas.

En resumen, muchos de los problemas que afectan a los fondos museográficos están vinculados a, o se ven afectados por, las carencias administrativas de su gestión, y por las limitaciones estructurales internas de los propios museos.

Podemos reordenar la anterior reflexión y concluir que:

- sería necesario establecer programas de investigación interna (con las necesarias dotaciones de personal especializado y medios técnicos) en los museos, planes que nos llevarán al
- conocimiento de las colecciones que se conservan en los diversos centros, sus características y dispersión, y a la
- definición del contenido real que ha de tener cada institución, con el
- establecimiento del consiguiente programa o plan director de funcionamiento (y en su caso de proyectos de creación de nuevos museos para compensar las deficiencias de muchas áreas de conocimiento, fusión de los ya existentes, etc), lo que a su vez ayudará a
- redistribuir coherentemente las colecciones, y a
- establecer una política de adquisiciones que permita una representación equilibrada de la variedad y riqueza de nuestro Patrimonio Histórico.

Una vez más nos encontramos ante una especie de ilusión. Si no ha habido ninguna planificación en la creación de los museos, difícilmente podría plantearse alguna respecto a las colecciones, salvo presiones políticas inmediatas.

Cada museo acaba siendo algo único, una *rara avis* que nada tiene que ver con el resto del mundo. Es difícil percibir algún tipo de concepto global o norma institucional de actuación, no existe una red de museos públicos que trate de mostrar de forma equilibrada la riqueza y diversidad de nuestro patrimonio histórico: cada institución tiene su propia idiosincrasia, y se forma y evoluciona casi del mismo modo que una colección privada. Aunque a algunos les guste declararse "buque insignia", no hay una flota, sino unos cuantos buques cargueros que navegan por libre.

En una perspectiva histórica, ésta parece haber sido la opción de nuestros administradores. Cuando ha parecido de interés demostrar raigambre y larga historia se han potenciado los museos arqueológicos; cuando ha resultado necesario afirmar o recuperar identidades han interesado los museos etnográficos; cuando se quiere ensalzar el trabajo y la potencia industrial (o, ahora, que los niños jueguen con los ordenadores y se imbuyan de principios científicos) se crean museos de ciencia y técnica; y si no hay nada de esto o simplemente se quiere "un museo de verdad" se recurre al arte, aunque no sea de la mejor calidad.

Ahora bien, una vez tomada la decisión política del tipo de museo que interesa, otra cuestión es lo que debe contener. Como los hechos vienen demostrando reiteradamente, decidir si un cuadro es auténtico o falso, y si un pintor es más interesante que otro, cae fuera del ámbito de actuación de los administradores, y es mejor no entrar en esas fiestas. Para eso están los especialistas y los técnicos.

DEL PERSONAL DE LOS MUSEOS

Y entramos en otro problema. ¿Qué personal tienen, y qué personal necesitan los museos?, ¿qué es un técnico de museos?, ¿qué conocimientos y cualidades necesita?, ¿de donde surge y cómo se forma?

El problema del personal no afecta sólo a la actividad científica de los centros, sino que aparece estrechamente vinculado a la gestión general. Sin personal no es posible organizar el centro ni desarrollar actividades sistemáticas, pero la nómina de personal es uno de los gastos generales más gravosos del Museo, y los gestores, como en cualquier empresa, intentan reducir al mínimo ese gasto, planteándose cual es el personal estrictamente necesario, en qué casos hace falta personal fijo, cuando puede recurrirse a contratos temporales o empresas externas, etc.

Todas las fórmulas generan problemas, y su aplicación varía según el contexto, el tamaño y la especialización de los centros.

Todavía es frecuente oír, por ejemplo, que para que funcione un museo no hace falta realmente más que lo que podríamos llamar *personal de apoyo*:

vigilantes que abran las puertas cada mañana y cuiden de que el público no dañe las piezas; alguna persona de mantenimiento que limpie, cambie una bombilla o repase la pintura de una pared; un administrador que pague las facturas de la luz; etc.

Se trata, por supuesto, de una visión simplista de la actividad de un museo, pero en verdad resulta un personal imprescindible, que no suele tener ninguna formación específica, y sin el cual el museo no puede cumplir su función básica de apertura al público.

Contratar la vigilancia de las salas de exposición con una empresa privada de seguridad, o vigilantes temporales cuando se hacen exposiciones, puede introducir en el museo un personal relativamente poco eficaz y sobre el cual no se tiene ningún control: no conocen los espacios del museo ni los recorridos del público; no sabemos nada de su formación, de si saben tratar al público, de cómo van a reaccionar en caso de incendio o robo; y para cuando van aprendiendo la mecánica se les ha terminado el contrato, o por necesidades propias la empresa los traslada a otro puesto.

Por el contrario, los vigilantes fijos, por la propia rutina de su tarea o las quejas sobre la escasez de su salario, terminan a veces por no vigilar realmente, incluso por no tratar de manera adecuada a los visitantes, y por hacernos desear que se contrate una empresa privada.

Parecidas consideraciones podemos hacer respecto al personal administrativo, de mantenimiento, de oficios, etc. Es la vieja broma de: ¿Usted quiere un fotógrafo de cien mil pesetas o cien mil pesetas de fotógrafo?. Los problemas surgen cuando simplemente no se puede contar con el trabajo de estos técnicos o por problemas administrativos resulta más difícil contratar un fotógrafo o un electricista para una semana que tener permanentemente a alguien "que hace fotos" o "cambia bombillas", aunque no sea rentable.

La cuestión, sin embargo se recrudece con el personal conservador e investigador: ¿Contratamos temporalmente a alguien para que catalogue una colección de dibujos japoneses, y después no tendremos nadie en plantilla que sepa del tema?, ¿sirve de algo una colección de trescientas mil monedas si no hay un especialista en numismática que la gestione?.

Puestos a contratar, ¿contratamos historiadores generales que se ocupen tanto de la numismática como de los materiales arqueológicos o cualquier otra colección, aunque no sea el máximo experto en ninguna de ellas?, ¿contratamos a un "numismático general" para esa sección y a un arqueólogo para la de arqueología? o ¿contratamos a especialistas en numismática griega; en neolítico, en pintura italiana del siglo XVII, etc, etc?.

Las respuestas son muy variadas según el ámbito. El único elemento comúnmente aceptado que podemos encontrar es que el técnico de museos tiene que ser bicéfalo (o esquizofrénico): si la unidad de funciones de la institución museística exige una formación global común de sus técnicos, la

diversidad de contenidos temáticos de los centros exige un personal especializado científicamente.

Nuestro país nunca ha contado con ningún tipo de enseñanza reglada para quienes iban a trabajar en los museos. Siempre ha sido un aprendizaje artesano, por así decir, y sigue siéndolo en la mayor parte de los casos, ya que aún hoy la "Museología" no parece tener muy clara la figura del técnico de museos.

Para solventar este problema del personal científico de los museos, la Administración estableció un "cuerpo especial": el actual Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, único núcleo histórico de profesionales de museos en nuestro país.

Desde el Real Decreto de 10 de junio de 1867 que creó, dentro del Cuerpo de Archiveros y Bibliotecarios, la Sección de Anticuarios (después Arqueólogos) como "conservadores peritos en el difícil arte de clasificar, interrogar e interpretar el testimonio, mudo, pero tan luminoso como irrecusable, que prestan las medallas y monedas, los monumentos y los objetos de la industria y del arte de los tiempos que pasaron", se fueron sucediendo normas que tendían a separar el trabajo de los museos del de los archivos y bibliotecas, hasta la Ley 7/1973, de 17 de marzo, que crea el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, justificándolo en su preámbulo por la necesidad de especialización de los miembros del Cuerpo para el adecuado cumplimiento de las funciones docentes e investigadoras que tienen encomendadas los centros.

Después de cien años parecía llegada la oportunidad de comenzar a definir, con suficiente flexibilidad, dadas las normas de selección previstas, un tipo de profesional coherente con las necesidades generales de los museos y de cada museo en particular.

Sin embargo, apenas diez años después, se producen innovaciones legales que restan cualquier eficacia a este colectivo de técnicos de museos: la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública, fruto de los gestores amantes de las "organizaciones flexibles", sencillamente considera a los técnicos de museos como personal administrativo y promueve la convocatoria de pruebas unitarias de selección.

Los museos provinciales, de contenido más general, que siempre se han dotado de personal mediante convocatorias generales, son hoy objeto de convocatorias particulares con requisitos muy diversos según los criterios de cada administración gestora.

Paralelamente, el Ministerio de Cultura mantiene su gestión sobre los museos nacionales, los mayores y más especializados, centros que tradicionalmente han cubierto sus dotaciones de personal con convocatorias específicas, y que ahora ven impedida tal posibilidad por una normativa laboral que sólo permite convocar plazas "generales".

En consecuencia, los museos reciben personal sobre cuya formación y características no tienen ningún control, e inversamente los técnicos de nuevo ingreso tienen escasas posibilidades de decidir en qué tipo de centro desean trabajar y de alcanzar las plazas para las cuales están mejor formados. Esta falta de especialistas adecuados de nuevo ingreso en los centros empieza a ser grave, y los museos sufren una continua sangría de técnicos que se trasladan a la Universidad o a centros de investigación más acordes con su formación.

Y tampoco las administraciones parecen haber sido capaces de controlar la formación estrictamente técnica de los conservadores. Aunque ahora se dispare contra el mensajero, y se acuse a los técnicos de los museos de ser los culpables de casi todo lo que de negativo ocurre en los centros, a veces de problemas históricos de las instituciones, la realidad es que, aunque la Museología como ciencia no ofreciera unas pautas claras, tampoco la Administración, como titular de un gran número de museos, ha sido capaz de definir un mínimo perfil para los técnicos de museos, ni de mantener unos postulados coherentes a lo largo del tiempo, situación que ha impedido, o al menos tergiversado, la profesionalización real del trabajo museístico.

De hecho, aunque sea cierto, por ejemplo, que a menudo los conservadores han volcado su actividad en las tareas investigadoras más que en las didácticas o de divulgación, es difícil acusar al colectivo de desatender las tareas "museológicas" como si fuera una cuestión de actitud personal. Las tradicionales oposiciones de acceso del personal conservador han hecho siempre más hincapié en los conocimientos científicos de los candidatos que en su formación técnica en las materias propias del museo.

Hasta hace poco, "poco" en términos históricos, la visión social y administrativa que se tenía de los conservadores era una foto de sesudos eruditos con largas barbas discutiendo con otros sabios ante un cuadro, montones de restos arqueológicos o un rompecabezas de huesos de dinosaurio. Esas cosas de la pedagogía, las exposiciones temporales, el "acercamiento a la comunidad", la "rentabilidad social", etc, son muy recientes.

Y las propias administraciones, cuando aún hoy apelan a *figuras de reconocido prestigio* para dirigir o formar parte de las plantillas técnicas de algunos museos, recurren a profesores universitarios en un 99% de los casos, con lo que están reconociendo y ayudando a perpetuar la preeminencia de los conocimientos científicos sobre los propiamente "técnico-museológicos" para desempeñar la tarea.

Si revisamos la situación del personal técnico en museos de otras administraciones, o en centros privados, donde con frecuencia no hay norma específica de contratación, no encontramos mejores perspectivas de formación técnica. Y así es nuestra museografía.

La situación es de público conocimiento, y las soluciones no son fáciles, como demuestra la diversidad de corrientes de opinión existentes:

La idea simplista de que la figura del conservador de museos ha perdido su sentido y debe desaparecer, ha de meditararse más de una vez e ir acompañada de alternativas viables, observando en primer lugar las condiciones en que estos técnicos (o quienes les sustituyan con cualquier otro nombre grupal o relación laboral) desarrollan su trabajo, y la evidente carencia de mecanismos universitarios, u otros, de formación adecuada del personal necesario, por más que proliferen cursos de Museología en los últimos tiempos.

Al margen de otras consideraciones, esta postura supone afirmar en último extremo que no existe, que no es necesario, un profesional del museo.

La idea, también extendida, de que un técnico de museos tiene que ser un técnico general de "mantenimiento", un "ordenador de fondos" al modo de los archiveros o bibliotecarios, recurriendo a la contratación de investigadores cuando haga falta un especialista para tareas específicas, sólo sirve en circunstancias (y centros) excepcionales, supone un claro desconocimiento de la historia, y minimiza numerosos factores: un museo no es un archivo o una biblioteca, ni en sus fines, ni en sus usuarios, ni en sus sistemas de trabajo; cotidianamente hacen falta en los museos especialistas, aunque sólo sea porque los fondos no llevan impresos en la portada sus datos catalográficos; las ancestrales carencias presupuestarias y de personal de cualquier categoría hacen poco creíble la posibilidad de disponer sistemáticamente de contratos de alto nivel de cualificación; la experiencia de muchos años de "colaboración" con centros docentes e investigadores ajenos no ha dejado un poso demasiado positivo en los museos; y además, al margen de criterios de formación y selección, en todo el mundo existen técnicos específicos de museos.

Una tercera idea: la "disolución" de la figura del profesional de museos en sus elementos técnicos componentes, sustituyéndola por la contratación de documentalistas, pedagogos, relaciones públicas, diseñadores y montadores de exposiciones, investigadores, gestores, etc, etc, es atractiva, pero, además de los numerosos problemas de implantación y funcionamiento en la actual estructura administrativa, sólo es aplicable a los grandes centros que cuentan su plantilla por cientos de puestos, no evita la necesidad de existencia de un grupo de técnicos que conozcan las colecciones y el funcionamiento global del centro, y nuestro mercado laboral-museístico no tiene capacidad para tanta especialidad.

La síntesis que supone la figura del técnico de museos no es sólo la definición de un profesional, sino que administrativamente viene a ser un mecanismo de limitación del crecimiento de las plantillas, y la actual coyuntura no parece el momento más adecuado para plantear una multiplicación de puestos de trabajo en ningún sitio.

Si analizamos casos reales, podemos observar en aplicación todas estas alternativas, dependiendo estrechamente de los fines básicos del museo, del tipo de gestión que tenga, y de la flexibilidad con que pueda actuar.

Un museo como la Fundación Thyssen parece tener más interés en instalar sistemas de seguridad y contratar vigilantes que impidan a cualquier precio que se dañen las valiosas obras, que en contratar especialistas en pintura del siglo XVIII, y encarga los textos de sus catálogos a profesores universitarios o críticos de arte, limitando al mínimo su plantilla científica.

Por el contrario, para el Museo de Etnología de Osaka (del que después hablaremos) sería casi un drama no tener un especialista en etnolingüística africana o en sistemas religiosos de Oceanía, sin que le preocupe demasiado la destreza técnica de los vigilantes de las salas.

En el extremo opuesto, el Museo del Prado, aunque cuenta con recursos económicos, no ha tenido en su plantilla desde hace años algo tan básico, dadas sus colecciones, como un especialista en pintura española.

Si el Museo del Prado quiere un especialista en pintura española tiene, administrativamente, dos vías: Puede, en primer lugar, convocar una plaza del Cuerpo de Conservadores de Museos, pero entonces (y salvo que fuerce las normas administrativas) no podrá establecer ningún perfil, y podrá recibir un arqueólogo o un etnógrafo para ocuparse de los cuadros de Velázquez.

Visto el fracaso, puede optar por convocar una plaza de "contratado laboral", con un perfil tan específico y concreto como desee. El problema es que el sueldo es bajo y difícilmente logrará por este sistema al especialista que desea.

El buque insignia, a diferencia de otros museos menores, puede resistirse a utilizar estas fórmulas, y trae prestados, por así decir, profesores universitarios por períodos de dos, tres o los años que permitan los estatutos de cada Universidad para las excedencias especiales. El sistema no es bueno para la estabilidad de la institución, pero al menos asegura la presencia temporal de técnicos con los conocimientos científicos adecuados.

Vayamos al caso contrario, un museo que depende de instituciones de investigación, por lo que en principio tiene asegurado personal especializado. En los casos que conozco, el museo suele terminar siendo el "hermano pobre": o a los investigadores no les interesan lo más mínimo las tareas museográficas; o el dinero de sus proyectos de investigación, o de sus trabajos para empresas privadas, resulta tan necesario para la supervivencia del centro, como el de la tienda o la cafetería en otros museos, y se acaba admitiendo que "no colaboren" en las tareas museológicas, que se conviertan en una fuente más de financiación al margen del museo.

Tercer caso es el del museo privado que contrata temporalmente personal científico. Salvo que se trate de encargos puntuales (redacción de un texto, estudio de determinado objeto, ...) que realiza a tiempo parcial personal de

las universidades u otros centros, la realidad es que, por su propio funcionamiento, estos museos casi nunca logran auténticos especialistas.

Primero, porque raramente llega alguien a ser especialista sin tener un puesto de trabajo estable en alguna institución; o dicho de otra manera, es difícil encontrar a un especialista en materias puntuales sentado en casa esperando a que le llamen para un contrato temporal.

Segundo, porque los jóvenes licenciados que entran en la dinámica de este tipo de contratos, que prevén que les puedan llamar para hacer tareas muy diferentes, no tienden a especializarse, sino al contrario a ser generalistas, a saber un poco de todo, para poder abarcar el mayor abanico posible del mercado de trabajo.

Ahora vuelvo a preguntar: ¿personal fijo o temporal, personal especializado o polivalente?, ¿qué tipo de personal?. El museo sólo puede atender con personal temporal actividades discontinuas o tareas puramente mecánicas, como mantener el edificio o enviar cartas. Sus funciones básicas necesitan personal propio, especializado, que atienda y sostenga permanentemente la vida de la institución. En otro caso el museo acabará convertido en algo distinto.

Aquí los gestores introducen siempre una puntualización: la superespecialización genera graves problemas de gestión de personal. Cierto, pero de entrada nos conformaríamos con una "miniespecialización", y en todo caso la solución no es que no existan especialistas.

¿Que todos los museos del país juntos sólo necesitan un especialista en numismática púnica o en cerámica japonesa?, ¿cuantos profesores de arameo o Física cuántica tiene la universidad española, sin que por ello hayan decidido prescindir de impartir esas enseñanzas?.

La diferencia básica es que tanto los rectores como los gestores de personal de las universidades tienen la perspectiva de la docencia y el trabajo científico como meta de su trabajo, mientras los gestores de personal de nuestros museos sólo tienen la perspectiva de la administración general, y ya les parece una rareza contratar técnicos para museos como para que encima les digan que hacen falta plazas con perfiles particulares.

La única fórmula para que existan especialistas en las plantillas y que no se anquilosen en sus puestos es establecer una permeabilidad entre las instituciones, entre los propios museos, y con las universidades y los institutos u otros organismos de investigación, de modo que pueda darse una colaboración continua; y que los técnicos, en una etapa determinada de su carrera profesional, puedan pasar con fluidez de un centro a otro.

DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LOS MUSEOS

La relativa especialización del personal nos lleva a otro factor trascendental en el que engrana: la organización interna de las instituciones.

El dilema suele situarse en la oposición entre

personal fijo / personal temporal
 personal especializado / personal polivalente
 organización rígida / organización flexible

que acaban resultando la misma oposición: Es difícil sostener una organización rígida sin especialistas o con personal temporal, y casi imposible que el personal fijo se amolde a una organización flexible; el personal estable tiende a especializarse y a producir organizaciones rígidas; una organización flexible sólo puede funcionar con un alto porcentaje de personal temporal o polivalente, porque el especialista no se sentirá cómodo en el sistema.

Desde el punto de vista de los gestores, los museos deben tener una organización flexible, donde todo el mundo haga de todo, según las necesidades de cada momento, y reducida, con el mínimo de personal fijo, realizando contrataciones temporales o contratos de servicios en caso necesario.

Mi punto de vista creo que ya ha quedado claro: un museo necesita personal especializado, y no puede funcionar con la mitad de su plantilla contratada temporalmente.

Visto también en perspectiva histórica, nunca ha parecido urgente estructurar los centros internamente. Estando reducidas la mayor parte de las plantillas, en el mejor de los casos, a un conservador y el personal subalterno, había poco que organizar: bastaba con intentar asegurar la presencia de un técnico en cada museo. Todavía hoy hay poco que organizar en un gran número de centros.

Hasta tiempos muy recientes no se ha dispuesto ni siquiera de una definición legal explícita de la institución museística que permitiera ordenar su actividad; y los museos se han venido moviendo en un marco difuso tanto en su organización como en sus fines y funciones.

Sólo en la vigente Ley 16/1985 de Patrimonio Histórico Español se determinan de forma general las funciones del museo, utilizando para ello la definición propuesta por los Estatutos del ICOM en 1974, asumida internacionalmente.

Los redactores de esta definición debieron meditar mucho para, en tres líneas, no dejar fuera ninguna de las posibles funciones y cometidos de los museos,

- instituciones, es decir, entidades de mayor proyección y trascendencia que las personas físicas (una colección privada no es un museo), que
- reúnen bienes de cualquier naturaleza cultural, patrimonio cultural en todas sus formas,
- las conservan, para guardar nuestra memoria histórica y transmitirla a las generaciones futuras,
- investigan sobre las colecciones, para conocer con el máximo detalle su valor y su contenido histórico o de otro tipo,

- las exponen al público, y
- ejercen como centros de comunicación, de transmisión sobre su temática, utilizando cualquier medio a su alcance,

y todo ello con tres finalidades básicas, o de tres modos distintos:

- para estudio, es decir, como fomento de la ciencia, al servicio de los investigadores y del conocimiento,
- para educación del público general, al servicio de la sociedad, y
- para contemplación, es decir, esa transmisión de conocimientos debe hacerse de forma visual y agradable, estéticamente, al margen de lo que esto pueda significar en cada contexto.

El Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos (R.D. 620/1987), surgido de la Ley, a pesar de su esquematismo, establece que para el cumplimiento de las tareas que se le encomiendan, un museo debe

- contar con una colección estable
- y una sede permanente que le permitan desarrollar sus funciones,
- ofrecer sus servicios al público con un calendario y horario regulares,
- tener un presupuesto suficiente de funcionamiento ordinario,
- y una plantilla técnica que se organiza en tres áreas básicas: Conservación e investigación, Difusión, y Administración.

Frente a la visión decimonónica del museo como centro que guarda valiosas colecciones custodiadas por eruditos, esta relación de funciones y requisitos es más que suficiente para establecer la organización interna de cualquier museo como centro que presta un servicio cultural.

Parece que, de repente, hubiéramos dado un salto en la historia pasando del caos al orden. Sin embargo, se produce una permanente contradicción entre las declaraciones de principios y la mecánica administrativa real, sea porque la burocracia va a la zaga del "legislador" como gusta decir a los juristas, sea porque los intereses, posibilidades o necesidades cotidianas de la gestión administrativa y la actividad política no siempre coinciden con los dictados del legislador.

UN MODELO DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL: LA ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

Sobre la base de lo establecido en el Reglamento de Museos se propuso un modelo general de organización departamental para los museos nacionales.

El esquema se basa en un director y un subdirector, y cuatro grandes departamentos técnicos, más un quinto de gestión, que ocasionalmente puede convertirse en una segunda subdirección, si el volumen del centro lo exige:

- Departamento de Conservación
- Departamento de Documentación
- Departamento de Difusión
- Departamento de Investigación
- Departamento de Administración

El Departamento de Conservación se ocupa de todo lo relacionado con el cuidado físico de los fondos: conservación preventiva, control de almacenes, embalajes y movimientos, tratamientos de restauración, etc.

El Departamento de Documentación engloba tanto las tradicionales tareas de Registro de Fondos, como el control y gestión del resto de las fuentes informativas científicas del centro: control de catalogación, archivos documentales, biblioteca, fototecas, etc.

El Departamento de Difusión se ocupa de la proyección pública del museo: montaje de las exposiciones, temporales o permanentes, publicaciones, atención al público, actividades culturales, etc.

El Departamento de Investigación, o de Colecciones, es propiamente el núcleo de estudio científico de las colecciones del museo.

Y el Departamento de Administración lleva el peso material del funcionamiento del museo como institución: gestión económico administrativa, personal, seguridad y mantenimiento.

La aplicación de este modelo se inició legalmente a través de los Reales Decretos de reorganización de Museo de América y Museo Arqueológico Nacional, y de creación del Museo Nacional de Antropología (RR.DD. 682/1993, 683/1993, y 684/1993, respectivamente), normas que no se han puesto en práctica de forma efectiva en ninguno de los centros, en primer lugar por carencias presupuestarias: no hay dinero para contratar el personal necesario; suplementariamente porque han mostrado la necesidad de modificaciones en la estructura, formación y normas de acceso del personal, tanto técnico como de otras categorías (cambios que la rigidez de las normas generales de la administración que antes comentábamos no permiten hoy por hoy); y en tercer lugar, porque ningún Decreto puede romper de la noche a la mañana inercias de años: como adaptación específica del modelo general y como concesión a la historia, el Museo de América, por ejemplo, cuenta con tres departamentos de Investigación, en atención a sus especialidades científicas básicas, en lugar de uno solo como contempla el modelo. Estos departamentos son siete en el Museo Arqueológico Nacional, lo cual desvirtúa por completo el planteamiento.

De hecho, como todos sabemos por experiencia, dejando a un lado los problemas económicos que condicionan la aplicación de cualquier organización, trátese de instituciones públicas o privadas, es frecuente que los museos tiendan a desarrollar una especialización funcional según intereses parti-

culares: hay museos que prestan más atención a una política de exposiciones temporales que a la existencia de colección propiamente dicha, museos centrados en actividades didácticas donde apenas se hace investigación, y museos volcados en la investigación que se organizan alrededor de su colección y apenas realizan actividades de difusión pública más allá de una anticuada exposición permanente.

OTROS MODELOS

Como muestra de la diversidad, y girando siempre alrededor de los mismos conceptos, podemos ver otros organigramas que funcionan en centros concretos.

Pocas veces los museólogos parecen encontrar interesante el análisis de cómo organizan su trabajo los propios museos, y no es fácil acceder a los organigramas detallados de las instituciones. De hecho, al margen de mi conocimiento personal de los casos, la descripción básica de los organigramas que vamos a comentar procede de las memorias anuales de actividades, donde las instituciones describen el trabajo de cada departamento o sección y a menudo dan la relación nominal de su personal, por lo que pido disculpas anticipadas si aparecen errores de interpretación.

FUNDACIÓN COLECCIÓN THYSSEN-BORNEMISZA, MADRID

La Fundación Thyssen-Bornemisza ofrece un organigrama bastante particular, casi completamente horizontal (aunque en el gráfico aparezca vertical), y volcado hacia la gestión.

De hecho, la cúspide es un Director Gerente, denominación exacta, bajo el cual, a modo de Subdirector, aparece un Conservador Jefe, que ya es un técnico de museos.

Los Departamentos son ocho: El primero, Conservación y Restauración, concentra la práctica totalidad del trabajo científico del museo; el segundo, Registro, se ocupa del control documental de los fondos y el montaje de exposiciones temporales; los seis restantes corresponden a lo que podríamos definir como actividades de apoyo con un alto contenido administrativo.

El planteamiento es "lógico", aunque no sea precisamente el de un museo vivo.

La Fundación Thyssen posee una colección cerrada, de grandes obras maestras absolutamente conocidas, publicadas una y cien veces, por lo que no existe problema alguno para su catalogación.

Algo parecido ocurre respecto a la Restauración: La mayoría de las obras han sido tratadas en prestigiosos talleres, y el escaso equipo de Conservación

trabaja en control de las condiciones ambientales y conservación preventiva más que en tratamientos a las propias obras.

Todas las obras están expuestas casi permanentemente, por lo que no existe como tal el concepto de "almacén".

La sección de Registro tiene bajo control, con documentos visados por varios despachos de abogados, todos los datos relativos a las obras de la colección, sin que se produzcan nuevos ingresos, y su trabajo se limita a gestionar los ocasionales préstamos (limitados legalmente), y a tramitar las pequeñas exposiciones temporales (por falta de espacio material) que el museo realiza.

Por el contrario, el museo tiene ampliamente desarrollados los dispositivos de seguridad, los servicios de atención al público, la promoción externa de su imagen, y todas las variantes de obtención de ingresos: taquillas, venta en tienda, cobro de derechos de reproducción de las obras, alquiler de espacios, etc. Tareas todas bajo el control directo del Gerente.

CENTRO DE ARTE REINA SOFÍA, MADRID

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía tiene un organigrama que, aunque con gran peso también en la gestión, resulta más equilibrado.

Bajo el director aparecen un Subdirector *científico* (puesto habitualmente vacante) y un Gerente, que se reparten un amplio número de Departamentos relativos a sus materias.

Viendo los departamentos que dependen de la Subdirección, podemos observar que se da tanta importancia al trabajo con las colecciones propias como a la organización de exposiciones temporales, que de hecho es uno de los pilares de la actividad del museo.

No resulta tan lógica, desde mi punto de vista, la importancia concedida a la biblioteca, y menos aún que se haya desdoblado en biblioteca y departamento de audiovisuales, que parece tener como meta la creación de un gran centro de documentación sobre arte contemporáneo, pero que merma recursos a los departamentos anteriores.

Choca, por último, que el departamento de Relaciones externas, cuya tarea es básicamente de gestión, dependa del Subdirector, mientras el de Registro de Obras de Arte, y el control de los almacenes, más relacionados con la actividad científica del centro, dependan de la Gerencia.

MUSEO NACIONAL DE ETNOLOGÍA, OSAKA

Dando un enorme salto nos vamos a una concepción radicalmente diferente de la organización interna del museo. El Museo Nacional de Etnología

de Osaka, en Japón, es ante todo un centro docente y de investigación.

Vuelve al esquema de Subdirector único (Coordinador General), del que dependen siete departamentos, de los cuales cinco son departamentos de Investigación, y de investigación en el sentido más literal, ya que no sólo atienden a las colecciones del museo, sino que sus miembros hacen continuamente trabajo de campo acopiando nuevas colecciones de todo el mundo, realizan un buen número de publicaciones científicas, e imparten cursos de doctorado para alumnos de las universidades de todo el país.

El sexto departamento, de Documentación, estrechamente relacionado con los anteriores, engloba registro, biblioteca, archivos fotográficos, etc.

El resto de la actividad del museo queda englobada en un pequeño departamento de Administración.

MUSEO NACIONAL DE CIENCIAS NATURALES, MADRID

Como ejemplo particular de museo-centro de investigación, podemos ver el caso del Museo Nacional de Ciencias Naturales de Madrid, que depende del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, y desde antiguo acoge en su seno Departamentos de Investigación pura, no museística, con personal investigador que apenas tiene nada que ver con las actividades propias del museo al margen de la temática científica de sus estudios. En todo caso ayudan a incrementar las colecciones, pero sin ocuparse demasiado de ellas, al parecer.

Recientemente se ha planteado el esquema cuatripartito que vemos en el gráfico. Del Director dependen cuatro "subdirectores":

- Un Subdirector científico que controla los departamentos de Investigación pura, con abundante personal.
- Un Subdirector de Colecciones y Documentación, en estrecha relación con el anterior (de hecho recientemente desdoblado desde departamentos de la Subdirección Científica para dar un mayor peso a la actividad museística propiamente dicha).
- Un Subdirector de Exposiciones, puesto creado para potenciar la faceta de conexión del museo con el público, tarea que de hecho han venido ejerciendo durante algún tiempo museógrafos y gestores que nada tenían que ver con las Ciencias Naturales. Esta subdirección se encarga de renovar paulatinamente la exposición permanente y sobre todo de organizar exposiciones temporales.
- El resto de la actividad del museo se ha agrupado en un cuarto bloque, el de Gerencia, incluyendo, curiosamente, los Laboratorios de Técnicas Científicas.

MUSEO DEL PRADO

Por último, no puedo resistirme a comentar someramente el organigrama recientemente implantado en el Museo del Prado.

Bajo la presidencia del Ministro de Educación y Cultura, el órgano de gobierno es el Patronato, apoyado por un Consejo Científico externo, y que cuenta con una Comisión Permanente ejecutiva con funciones tales como la superior dirección del Museo, coordinar e impulsar los servicios del Museo, ... para lo cual cursará las instrucciones y directrices oportunas al Director y al Gerente, ..., proponer al Pleno los planes generales de actuación del Museo, realizar las contrataciones, la disposición de gastos y la ordenación de pagos necesarias para la ejecución de su presupuesto, acordar la salida de las obras artísticas fuera de las instalaciones del Museo, autorizar la realización de exposiciones temporales, autorizar la realización de publicaciones, ...

Por debajo aparecen el Director y el Gerente, ambos dependientes del Patronato. Y bajo el Director una línea de once departamentos de Colecciones, más el de Restauración, más tres "unidades" (no se especifica su rango) dedicadas a documentación y registro, actividades didácticas, y a la información y relaciones con los medios de comunicación, así como archivo, biblioteca y fototeca; es decir, 18 departamentos, muchos de ellos unipersonales y sin ningún tipo de jerarquización.

Me vienen muchos comentarios a la cabeza a propósito de este organigrama, que pueden resumirse en que al actual Director del Museo le han nombrado Subdirector. De hecho la mayor parte de sus funciones son las que otros organigramas asignan al Subdirector, y casi todas las competencias de un Director de museo, o del Director General de un organismo autónomo, las tiene la Comisión Permanente del Patronato.

Quizás resulte operativo, pero algo me dice que, con la presión del Patronato, más la presión de ese número de departamentos, más la presión lateral (o frontal) de una gerencia que depende del Patronato, más la actuación de un Comité Científico externo, los directores irán muriendo emparedados.

Esta disparidad de organigramas refleja intereses particulares de los centros, pero también refleja en cierta manera una inconsistencia más de la museología.

Una biblioteca podrá ser grande o pequeña, general, universitaria o especializada en Física nuclear, pero su organización interna, la organización de las tareas y servicios que presta, son siempre similares, están "técnicamente" reguladas, y ningún gestor de la administración pública se atreve a discutirlos, cosa que ocurre con demasiada frecuencia en el caso de los museos.

ÓRGANOS SUPERIORES DE GOBIERNO: PATRONATOS, ETC.

De hecho, como acabamos de ver en el caso del Museo del Prado, los organigramas de los museos en lugar de crecer hacia abajo, en los niveles "técnico-museológicos", crecen hacia arriba: cada día es más frecuente la existencia de órganos colegiados de dirección que controlan, orientan y dirigen, y en cualquier caso condicionan, la vida de los museos.

Es difícil hablar de los patronatos en términos globales, ya que su origen y funciones pueden ser muy diversos.

En un museo privado es fácil que exista un consejo de administración, que actúa por delegación del propietario, o de la institución propietaria, y literalmente gobierna la actividad del museo.

En los museos que dependen de fundaciones, el propio patronato o consejo de gobierno de la fundación actúa como consejo de administración del museo.

Del mismo modo en museos "semipúblicos", con financiación mixta, o cuando varias administraciones participan en la gestión de un museo público, suele haber patronatos o consorcios donde están representadas las administraciones y las personas o entidades colaboradoras.

Otra variante, aunque sean quizás los menos frecuentes hoy, son los patronatos o comités compuestos por especialistas de la materia científica o histórica de que se ocupa el museo, que ayudan a programar las actividades, a desarrollar proyectos de investigación, etc.

Pero los patronatos por excelencia son los "patronatos sociales", a veces simples comités honoríficos, si bien en otras ocasiones se convierten en lo que podríamos denominar mejor patronatos políticos: órganos de gobierno en los que quiere darse participación a "la sociedad" y se llama a personajes destacados del mundo empresarial, intelectual, artístico, etc. junto con algunos científicos, cargos administrativos y políticos.

Las funciones de los patronatos, en cualquiera de los tipos, pueden ir desde un simple control económico, o de aprobación de los planes de actividades y de los presupuestos de gastos, hasta una auténtica dirección técnica del centro, estableciendo las líneas de actuación, las actividades que han de realizarse, las colecciones que pueden o no adquirirse, las piezas que pueden prestarse, etc, etc, situación en que los directores terminan convertidos en una especie de secretarios del patronato, sin poder tomar ninguna decisión sin consulta previa.

Y por mucho que trate de articularse jurídicamente su actividad, su funcionamiento real depende a menudo más de la personalidad de sus miembros que de las normas establecidas sobre sus competencias y tareas.

Desde mi punto de vista, si resulta inevitable que exista una dependencia jerárquica superior, sea de las estructuras administrativas en los museos públi-

cos, sea de los propietarios en los privados, la introducción de consejos intermedios o paralelos no hace sino burocratizar la gestión del museo y condicionar su funcionamiento.

Por ejemplo, los patronatos científicos suelen condicionar las políticas de compras; casi siempre logran enemistar al museo con las universidades u otros centros de investigación, ya que todos los catedráticos creen tener más méritos que los seleccionados para formar parte del patronato; a la hora de renovar los miembros puede resultar difícil decirle al señor con mucho renombre que se le va a sustituir, y los consejos acaban reuniendo viejas glorias; y de puertas adentro a veces se convierten en auténticos enemigos de la institución cuando los postulados o los intereses científicos de los componentes del patronato son distintos de los del director o el personal técnico del museo (entre otras cosas porque, lamentablemente, es frecuente que los propietarios del museo tengan más confianza en el prestigio de los grandes catedráticos que en su propio personal, y en cualquier caso se ven atrapados: si le han nombrado no pueden despreciar sus opiniones).

Algo parecido sucede con los patronatos sociales con amplias competencias: acaba por dejarse el gobierno del museo a un colectivo que no sabe nada de museología ni, frecuentemente, de la temática específica del museo: escritores, directores de cine, pintores o escultores, arquitectos o ingenieros, empresarios, etc, etc; personas todas que pueden tener una gran capacidad intelectual y sensibilidad cultural, pero que no siempre resultan las más adecuadas para las decisiones que han de tomar.

Incluso, ocasionalmente, este tipo de patronatos puede llegar a crear conflictos graves, cuando deciden actividades o establecen compromisos para los que no hay respaldo económico o que no se consideran "políticamente" adecuadas.

El patronato ideal sería el patronato financiador sin participación activa en el funcionamiento técnico del museo: aporta dinero, preside las inauguraciones, presenta a los periodistas las nuevas adquisiciones, saluda y acompaña a las grandes personalidades que visitan el museo, y, con un pequeño sacrificio para los directores, asiste a cenas de gala y actos similares. Y cuando se le pide que tome alguna decisión es la de aportar más dinero para alguna compra o actividad especial.

Una especie de asociación de "grandes amigos" del museo. Pero tanta filantropía no abunda, al menos en nuestro país.

LA GESTIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA EN EL MUSEO

Y con la filantropía llegamos a otro punto clave: dinero. En realidad no hemos dejado de hablar de las posibilidades o limitaciones que imponen los

recursos económicos. Conserve Goyas, animales disecados o locomotoras, el museo necesita dinero para funcionar.

Al igual que la organización interna, la gestión económica y administrativa de los museos tiene tal diversidad de manifestaciones que resulta imposible hablar de forma genérica, sin andar dando saltos de un caso al opuesto, y sin añadir un "sí, pero ..." a cada afirmación, y además depende en muchos de sus extremos de la titularidad del centro: es completamente diferente la forma de gestión de un centro público, de un museo con autonomía dentro de la administración, o de una institución de derecho privado. Por ello, sólo vamos a tocar puntualmente algunas cuestiones generales.

En todo caso, sí cabe señalar de entrada un principio general: nos encontramos entre dos fuegos, entre el tradicional abandono presupuestario y la acción de los "gestores" de nuevo cuño, capaces de pasar de una fábrica de sardinas en conserva al arte contemporáneo y a un equipo de fútbol.

Las ventajas de una definición de museo como la actual es que "parece" que los titulares saben para qué sirven estas instituciones. El primer inconveniente es que resulta cada vez más claro que hace falta dinero para cumplir esas funciones. Y la consecuencia es que los titulares y los administradores se ven también entre dos fuegos. Ahora ya no basta con crear museos, sino que además hay que mantenerlos, y necesitan justificar su rentabilidad: o los museos son rentables económicamente, cosa harto difícil, o lo son políticamente, o no interesan.

Cuando un museo *no interesa* poco nos queda por decir, sólo que le den una muerte digna y rápida en lugar de esperar a que el tiempo lo destruya; pero cuando un museo debe ser políticamente rentable, los administradores quieren controlar las inversiones que se hacen en él y los *beneficios* que reporta.

EL MUSEO COMO "EMPRESA": GESTORES Y CIENTÍFICOS

De hecho, desde hace años un punto en continuo debate es la economía, el coste de los museos, y en estrecha relación, si la dirección de los museos deben ejercerla técnicos de museos, o personal científico en general, que tienen una visión "cultural" de la institución, y a menudo no piensan en términos de rentabilidad económica: gestores acostumbrados al trabajo administrativo o empresarial que, al margen de consideraciones culturales, luchan por lograr que la actividad del centro, dentro de sus limitaciones, sea lo menos deficitaria posible; o, como solución de compromiso, personal "mixto", que tenga formación museológica y empresarial.

Que un técnico de museos resulte un buen gestor es algo aleatorio, y difícilmente podrá exigirse ese requisito cuando se quiere un especialista en pintura del siglo XVII o en Mineralogía.

Que un gestor procedente de una fábrica de coches, por mucho que sepa de presupuestos y organización del trabajo, comprenda las particularidades de un museo y no intente convertirlo en una cadena de montaje es igualmente aleatorio, y, muy importante, no es fácil que un economista tenga la imagen pública que se espera del director de un gran museo.

El técnico de museos con formación en materias de gestión y administración, o el gestor con formación en patrimonio y museología, parece una solución de compromiso; pero salvo en Estados Unidos, no conozco lugares donde obtener esa formación de manera sistemática para el caso de los museos, y nuestro mercado no parece suficiente para sostener estas figuras.

No hay solución a este dilema, y las diversas experiencias en todo el mundo no parecen aportar ninguna solución definitiva al problema, aunque por ahora van ganando los gestores que, al parecer, tienen *una perspectiva más amplia de los problemas*.

Un museo de pequeñas dimensiones puede dirigirlo cualquier profesional con voluntad y mínimos conocimientos de gestión administrativa, pero es cierto que dirigir racionalmente el Museo del Prado, el Museo del Louvre o el Museo Metropolitano de Nueva York, no difiere mucho de gestionar una empresa con quinientos, mil o dos empleados; no todo el mundo tiene la capacidad para hacerlo, y resulta necesaria una formación específica.

Por ello, la tendencia más común, además de la introducción de los patronatos, es el establecimiento de una doble subdirección: científica para las materias museológicas, y administrativa o gerencial para la gestión cotidiana y material, subdirecciones cuyo peso relativo suele depender del nivel en que cada museo necesite financiación externa.

En un museo con un presupuesto asegurado, la gerencia se convierte en mera ejecutora de las necesidades de los departamentos técnicos, en una simple administradora de nóminas de personal, facturas de electricidad o gastos de reparación; aunque teniendo en cuenta que el lenguaje de los gerentes es más accesible a los políticos que el de los científicos, su capacidad de influencia es cada vez mayor.

En un museo que debe buscar permanentemente nuevos recursos, la gerencia propone la realización de actividades específicas para obtener recursos, o de las actividades que los patrocinadores están dispuestos a financiar, impone límites de gastos, e incluso de personal, etc, etc, y los departamentos científicos se ven a menudo obligados a adaptar el desarrollo de sus trabajos a estas necesidades "culturales-financieras".

GESTIÓN ECONÓMICA: PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA/POR OBJETIVOS

Como acabo de decir, el tipo de gestión económica de los museos depende en gran medida de la estabilidad, de la seguridad, por expresarlo mejor,

de sus presupuestos; y los presupuestos estables por excelencia son los presupuestos públicos. El museo sabe que cada año tiene una cifra determinada asignada para su funcionamiento, un mínimo para su subsistencia.

A cambio de la seguridad, este tipo de presupuestos suelen ser escasos, y sobre todo son rígidos. Cada peseta está encerrada en una maraña de conceptos y subconceptos contables que actúan como cajoncitos estancos; y por más que se ajusten las programaciones económicas, desde los museos y desde los servicios centrales, es prácticamente imposible prever con antelación si el invierno va a ser frío y hará falta más calefacción, cuantos paquetes se van a enviar por correo al año siguiente, o el coste exacto de una instalación.

Ya hemos comentado la rigidez en la contratación de personal. Igual ocurre con la contratación de cualquier tipo de servicio. Cualquier gasto que supere las 100.000 o las 500.000 pesetas (según las administraciones) debe gestionarlo un servicio ajeno, "superior", al propio museo; y aún así, la mitad de las exposiciones temporales, por ejemplo, terminan con montajes incompletos o generando expedientes de convalidación de gasto como si se tratara de una catástrofe aérea.

¿La razón?. Se supone que cuando se gestiona un expediente económico para la instalación de una exposición debe estar todo previsto hasta el último detalle, hasta la última luz y cada cartela que acompañará a las piezas. Pero por más que se programe y se deje un margen económico, todos sabemos que en un montaje siempre fallan cosas: alguien se equivoca al redactar textos y hay que rehacerlos, una pieza se daña por el camino y hay que restaurarla, se rompe una caja de lámparas o un cristal, el montaje tarda dos días más de lo previsto porque al comisario no le gusta como quedan los cuadros, etc, etc.

Al final cuesta un 15, 20 ó 30% más de lo previsto, y el interventor de Hacienda, después de doscientos papeles donde todo el mundo explica y justifica lo que ha pasado, en lugar de autorizar la ampliación del pago, aunque haya dinero disponible, manda un gasto extra al Consejo de Gobierno correspondiente, con lo que, entre otras cosas y supongo que no intencionadamente, deja en ridículo a los mandatarios de Cultura.

Por otra parte, esto es lo que en los Presupuestos públicos se llama *presupuesto de gasto*: se supone que hay determinadas unidades administrativas, entre ellas los museos, que no generan beneficios o ingresos, que sólo producen gasto, sólo consumen, y en consecuencia no tienen previstas las partidas contables necesarias para reflejar los ingresos.

Pero un museo sí produce ingresos, aunque sean reducidos: cobra una entrada a los visitantes, vende publicaciones, sirve reproducciones fotográficas de sus fondos, puede (podría) recibir donaciones en metálico, ... De hecho, periódicamente se producen declaraciones, casi quejas, sobre la necesidad de que los museos incrementen sus ingresos, que aumenten sus cuotas de "autofinanciación".

¿Qué ocurre con este dinero?: pues que tiene la curiosa consideración de *ingreso extrapresupuestario* y debe entregarse de manera inmediata al Tesoro Público o a la delegación correspondiente.

La situación exaspera al personal de los museos, siempre quejoso con el tema, que quisiera reinvertir esas cantidades para fomentar la actividad. A veces parecen no tener en consideración que, a cambio de esta servidumbre, al año siguiente el museo volverá a tener un presupuesto, mínimo pero siempre muy superior a los ingresos obtenidos, para seguir publicando y haciendo fotografías, y que Hacienda descontaría de cualquier posible incremento las generaciones de crédito sobre estos ingresos. En todo caso, parece claro que esta situación “desanima” a invertir en estos servicios al usuario.

[Respecto a este punto me gustaría aclarar que, aunque algunos economistas la defienden, la autofinanciación de las instituciones culturales es un mito. No conozco un solo caso en todo el mundo de una institución cultural que se financie con los recursos que genera su actividad, sin subvenciones directas de fondos públicos o privados.

En las reuniones internacionales de gestores de museos, donde hace años se defendía tal posibilidad, y se criticaba casi como parásitos sociales a quienes no tenían la misma idea, se comienza a reconocer últimamente que una autofinanciación de 30% del presupuesto de gastos es una meta más que aceptable, por encima de la media general.

Sin embargo, hasta que los gestores se han dado cuenta de esta sencilla realidad, y aún hoy todos aquellos que todavía no quieren darse cuenta, han tratado de convertir los museos en una especie de tiendas, donde hay que sacar alguna peseta en cada gesto, olvidando con demasiada frecuencia la finalidad última de la institución. Como decía un conservador de un museo de Chicago: “Yo antes trabajaba en un museo que tenía una cafetería; ahora trabajo en un centro comercial que tiene, en la parte trasera, un museo”.]

El auténtico problema de la rigidez presupuestaria no está, sin embargo, en estos gastos de funcionamiento, sino en las dificultades que el sistema crea para, vistas las carencias presupuestarias, obtener financiaciones suplementarias, de particulares, de empresas o instituciones privadas o de otros órganos de la administración.

El museo no puede recibir dinero en metálico (*ingreso extrapresupuestario*). Toda colaboración debe establecerse sobre elementos materiales, colaborando para montar una exposición temporal, editar una publicación, u organizar un curso o ciclo de conferencias. También para este tipo de acuerdos existen a veces problemas administrativos, pero sobre todo muchas empresas o particulares que estarían dispuestos a colaborar económicamente no lo están a encargarse de la gestión de la actividad a realizar, a pagar facturas a una imprenta, una empresa de transporte, etc.

En el extremo opuesto están los museos privados, y la mayor parte de los que pertenecen a fundaciones, que tienen un determinado presupuesto global, que (a veces) pueden distribuir según su conveniencia, y que pueden (también a veces) recurrir sistemáticamente a la captación de financiación externa sin las limitaciones de los museos públicos, aunque con frecuencia ello pueda condicionar su actividad.

No conozco nada parecido en España, pero en Estados Unidos la Asociación Americana de Fundaciones Culturales y la Asociación Americana de Museos editan gruesos anuarios en los que se recogen de manera pormenorizada las cantidades previstas de gasto, y las áreas temáticas o geográficas de interés de las distintas administraciones, fundaciones y empresas. Estos tomos son el libro de cabecera de todos los gestores de los museos que necesitan imperiosamente financiación externa; les ayudan a dirigir sus peticiones y a orientar las actividades a los intereses de los patrocinadores.

Los gestores y los responsables de nuestros museos públicos lo han descubierto hace poco, y la programación por objetivos y la búsqueda de la autofinanciación, que creen ver reflejada en algunos museos fundacionales españoles, se ha convertido en su ideal.

A ellos les gustaría, sin pararse a analizar las diferencias de contexto, y sin establecer los cauces administrativos para el cambio de perspectiva, que actuáramos como los museos privados norteamericanos:

- . planificar el nivel en que la institución puede autofinanciarse, contando con los recursos propios que pueda tener, y con los recursos que pueda generar por cualquier otro medio (cafeterías, venta de carteles, catálogos, recuerdos u objetos de regalo; entradas de público, asociaciones de amigos, alquiler de locales para actos diversos, etc).

- . desarrollar una *programación por objetivos*, seleccionando actividades que puedan ser patrocinadas con más facilidad, o directamente pensando qué tipo de actividades puede interesar patrocinar a las empresas o instituciones colaboradoras del entorno,

- . y mostrar al final de cada año una *cuenta de resultados* con altos niveles de autofinanciación.

Como siempre este proceso tiene sus perdedores declarados antes de tomar la salida: los museos pequeños con escasa capacidad de gestión y menos presupuesto, pero al final pueden perder todos.

En todo el mundo las ayudas se dirigen preferentemente a los museos más famosos y llamativos, pero en España y muchos otros países europeos se da la contradicción de que los museos más conocidos, los que tienen las mejores colecciones, aquellos con los que las empresas que buscan publicidad o prestigio a través de sus inversiones culturales tienen más interés en colaborar, son prácticamente siempre públicos, lo que se traduce en los problemas de gestión que acabamos de comentar, pero otorga una cierta ventaja a los centros:

- el dinero que llega no es imperiosamente necesario para la supervivencia, asegurada por los presupuestos públicos;
- el museo puede esperar que se ofrezcan ayudas en lugar de ir a buscarlas;
- puede rechazar ofertas que no considere adecuadas por cualquier causa;
- y en todo caso no tiene por qué ceder a los intereses particulares de los patrocinadores; etc.

En resumen, los colaboradores no pueden imponer sus condiciones, y el museo puede mantener una política propia, no la que los patrocinadores marquen.

Y esta idea debe recalcar de manera continua a los titulares de los museos. Porque detrás del discurso de los gestores hay mucho más que una simple política economicista de recursos humanos o ingresos y gastos. Los gestores apoyan la visión de que un museo es ante todo un centro de difusión que realiza la oferta que a la sociedad le interesa en cada momento, "un centro vivo abierto a la sociedad", frase que se utiliza mucho ahora en España, y no un santuario de eruditos y almacenes llenos de polvo.

En realidad lo que quieren decir es que no les importa la proyección de futuro de los museos, ni la investigación científica, ni la conservación del patrimonio, ni las metas educativas. Preocupados por su tarea presente, quieren potenciar las actividades que, a corto plazo, generan ingresos, publicidad o relaciones "sociales" a la institución ..., y a sus titulares. Y para estos fines, efectivamente, puede ser más interesante ceder a los intereses de los patrocinadores o del mercado que mantener una política cultural propia.

LA FINANCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

De hecho, este discurso suena muy bien a los políticos, al fin y al cabo gestores a corto plazo, compañeros de viaje de los administradores, que no obtienen toda la rentabilidad que desearían de los museos; que en el fondo, dejando a un lado el amor al arte, los consideran una mala inversión.

Por un lado, les gustaría poder decir que los museos son rentables económicamente, o al menos que no resultarían demasiado onerosos, porque tienen poco dinero para invertir.

Por otro lado, quieren comprar grandes obras e inaugurar exposiciones rodeados de figuras de prestigio que alaban la iniciativa, actividad mucho más rentable políticamente, aunque costosa, que arreglar tejados, comprar vitrinas, pagar restauraciones o contratar especialistas. Cosas de las que, además, no se ocupan los periódicos, ni tampoco los patrocinadores privados, y de las que

no pueden vanagloriarse, porque cualquier señor de un partido de la oposición, al que nunca se le ocurriría preguntar por la situación de los museos, les diría de inmediato que es su obligación como administradores públicos.

Cuando los investigadores, o el propio público, se quejan de cómo están los museos y de que no prestan los servicios que debieran, o cuando salta a la prensa el estado de abandono de algún museo concreto, esos mismos políticos no recriminan a los gestores, sino a los técnicos de museos por no tener los centros "en estado de revista". Por más que haya quejas fundadas sobre el presupuesto ordinario, sobre las reformas que no se pueden hacer, sobre la lentitud de los permisos administrativos para cualquier acto, etc, etc, el responsable final de que el museo no funcione será siempre su director.

Lo que responda a estas recriminaciones el director de un pequeño museo da igual, evidentemente, pero no lo que diga el director del Museo del Prado, del Museo del Louvre o del Rijksmuseum de Amsterdam. Y lo que han dicho desde hace años es: si ustedes sólo nos dan dinero para lo que les interesa, embutido en unas normas presupuestarias obsoletas, y además no nos dan libertad para actuar, no podemos hacer más. Necesitamos autonomía. Necesitamos dinero, más dinero, pero queremos gestionar sin trabas. Queremos actuar como un museo privado, pero con fondos públicos.

AUTONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN: DEL MUSEO "ESTATAL" AL MUSEO FUNDACIONAL

Y en los últimos años, en casi toda Europa, los grandes museos se han convertido en "organismos autónomos", expresión que tiene muy distinto significado según las leyes de cada país.

Mientras en Gran Bretaña, y en gran medida en Francia, significa un organismo público que se rige por el derecho privado, que puede firmar contratos económicos, o contratar y despedir a su personal, prácticamente como una empresa; en España apenas significa que el director tiene mayor categoría administrativa y puede realizar una gestión económica algo más ágil al poder firmar él mismo parte de las autorizaciones necesarias. Pero en cualquier caso siguen sometidos a las normas presupuestarias de las administraciones públicas (y como antes veíamos se les ha incluido "como apoyo a su gestión", y para que el salto a la agilidad no sea demasiado brusco, un patronato).

El resultado es que los museos, y estamos hablando ahora de unos pocos grandes museos, tampoco se sienten satisfechos con esta fórmula, y piden pasar de la actual categoría de "organismos autónomos administrativos" a la de "organismos autónomos de carácter económico" que son ya prácticamente empresas públicas, regidas plenamente por el derecho privado, aunque con financiación pública, como las líneas aéreas o las cadenas públicas de televisión.

Por supuesto, los responsables de Hacienda se ríen: "¿Qué beneficios obtienen ustedes a lo largo del año?", "Un diez por ciento de los gastos", "Vuelvan cuando lleguen al 70% y empezaremos a hablar". Hacienda siempre tiene el corazón duro, es su trabajo, y entiende poco de razones que no se traduzcan en números.

¿Vía alternativa?: Convirtamos los museos públicos en fundaciones culturales; opción que empieza a percibirse en el ambiente.

La fundación cultural tiene la ventaja de ser una institución estrictamente de derecho privado que, a cambio de no tener beneficios, o de reinvertirlos sistemáticamente en la actividad social, cuenta con notables ventajas fiscales, y las propias leyes presupuestarias de las administraciones públicas dan, hasta ahora, grandes facilidades para conceder subvenciones a las fundaciones culturales. Frente al ingente papeleo de un expediente económico en la administración general, una fundación puede pedir una subvención y justificar su empleo con las facturas del gasto real, no del gasto teórico previsto.

¡Es magnífico!: constituyamos fundaciones subvencionadas en un 80 ó 90% por el Estado u otras administraciones públicas.

Aunque no se denominen fundaciones (técnicamente podrían considerarse "agencias"), éste es realmente el caso de organismos como la Comisión de Museos y Galerías de Gran Bretaña, órgano asesor del Gobierno que distribuye un presupuesto aprobado por el Parlamento entre los museos de todo el país a criterio de sus miembros; o de la Reunión de Museos de Francia que, además del presupuesto que el gobierno conceda a cada museo, de la autonomía que tienen muchos de ellos para la gestión, y de las subvenciones que otorga a la propia Reunión, gestiona de modo empresarial todo aquello que produce dinero en los museos.

Este es el caso también, con todas sus particularidades, de la Fundación Thyssen que tantas veces venimos citando.

Y parece el camino que ha elegido el gobierno holandés para dar autonomía a sus museos.

EL PATROCINIO PRIVADO DE LOS MUSEOS PÚBLICOS

Con dinero público, esta vía de las fundaciones o las agencias podría ser un buen camino para salir de la burocracia actual, para agilizar la gestión interna de los centros y para empezar a combinar la mera gestión presupuestaria con la programación por objetivos.

Ahora bien, desde mi punto de vista, en gran medida la actual "descentralización" de la gestión de algunos museos públicos, que empieza a abrirse camino de forma tímida, aceptada parece, aunque no sin dudas, por parte de algunos políticos y de los controladores del gasto, responde a un deseo que

no es precisamente "cultural": el deseo de mostrar a la *sociedad civil*, es decir, a quienes tienen dinero privado, que las administraciones públicas son muy liberales con sus instituciones culturales, que están abiertas a la iniciativa privada, y que esperan colaboración. Que se están eliminando trabas para que el dinero de los benefactores privados llegue a los centros públicos.

No deja de ser sorprendente que mientras destinan partidas significativas a financiar museos privados o cuasi-privados, incapaces de sostenerse por sí mismos, las administraciones públicas, en pos del mito de la "autofinanciación" y con la bandera de los límites del gasto público, se muestren deseosas de "devolver" a la *vida civil* las instituciones culturales públicas por la vía de la búsqueda de patrocinios.

Pero esta tarea exigirá mucho más que una declaración de principios. Y es que nuestro concepto de *lo público* no es "aquello que es de todos", "aquello de lo que todos participamos", al modo anglosajón, sino "lo que es del Estado". Demasiados años o siglos de rígida administración burocratizada han llevado a la mentalidad de las gentes una nítida idea de separación entre

- *lo público*, como sinónimo de aquello que depende o está controlado por las administraciones, se financia exclusivamente de los impuestos, y efectivamente "es de todos" si podemos beneficiarnos de algún modo de ello, y
- *lo civil* para designar la actividad que se produce al margen de las instancias oficiales.

Y las propias administraciones se han encargado en múltiples ocasiones de remarcar la separación entre ambos conceptos.

A modo de ejemplo, las únicas vías que hasta ahora han facilitado la ruptura de esa dicotomía público/civil, y en parte han ayudado a una gestión y financiación más ágil de los museos, tanto grandes como pequeños, han sido las asociaciones de amigos y el personal voluntario, fórmulas que no han recibido precisamente un apoyo denodado de las administraciones.

En España la presencia de voluntarios en el campo de la cultura no es muy significativa. En parte por esa separación público/civil que comentamos, pero también en gran medida porque no se ha fomentado, o se ha impedido directamente con diversos motivos como las responsabilidades que los museos pueden contraer con ellos a falta de regulación jurídica específica, la crítica sindical de que los voluntarios roban puestos de trabajo, e incluso el temor de que los voluntarios reclamen finalmente sus *derechos* laborales.

Tras un período en el que literalmente se prohibió la presencia de personal voluntario en los museos públicos, el Ministerio de Cultura publicó la *Orden de 9 de octubre de 1995 por la que se regula el voluntariado cultural* (B.O.E. de 25 de octubre de 1995).

La orden tiene escasamente una página, con un preámbulo que declara sus intenciones casi tan amplio como el articulado; pero trata de controlar de tal manera los posibles problemas que puedan surgir, que leyéndola se duda de que realmente pretenda fomentar el voluntariado.

Ya el artículo primero advierte que "la actividad del voluntariado no podrá sustituir, en ningún caso, prestaciones de trabajo o servicios profesionales remunerados". La sociedad entera está constituida hoy de profesiones, ¿qué puede hacer un voluntario en un museo que nadie reclame como competencia de su profesión?

En segundo lugar, los voluntarios no pueden gestionar directamente con el museo su colaboración, es decir, no pueden colaborar con el museo que deseen y en las tareas que deseen, sino que deben inscribirse en una "asociación de voluntariado". Serán las asociaciones las que entren en contacto con las instituciones culturales, y decidan los programas en que han de participar sus miembros, lo cual quita toda espontaneidad a la decisión personal de colaborar en centros o actividades concretas, que suele encontrarse entre los voluntarios; y previsiblemente enfriará el interés de muchos de ellos.

En tercer lugar, los museos e instituciones culturales deben establecer los programas de actividades para los que desean la colaboración de voluntarios y, previa aprobación administrativa, publicarlos en el Boletín Oficial del Estado cada año para que las asociaciones de voluntariado los conozcan y puedan solicitar su participación.

Sistema farragoso y lento, que impide colaboraciones a largo plazo, y que además supone una especie de juego de "todo o nada": si el museo pide treinta personas para determinada actividad, puede que ninguna asociación tenga efectivos para hacerse cargo; o al contrario, si pide tres personas, puede que a la asociación le sea más cómodo, para evitar gestiones y trámites con muchos museos, enviar todos sus efectivos a quien pide treinta. La alternativa, claro está, es que los programas estén pactados con una asociación antes de ser publicados, etc, etc.

Haciendo gala una vez más de coordinación, tres meses después de esta Orden, se publicó una Ley del Voluntariado, que no está todavía en funcionamiento, ya que no se ha establecido un reglamento para su aplicación, pero que esperamos permita subsanar estos problemas. Al menos tiene un concepto más directo de relación del voluntario con la institución, y solventa buena parte de los problemas de relación mediante convenios sobre las condiciones de trabajo.

Aunque supongan una ayuda "menos directa" que la del voluntariado, las asociaciones de amigos de los museos también dan menos problemas.

Los museos norteamericanos son especialistas en expresar todas las posibilidades de las asociaciones de amigos, en especial con el establecimiento de miembros de diversas categorías (individuales, institucionales, honoríficos, ...)

que aportan cuotas y tienen ventajas u obligaciones de muy diferente grado. Siguiendo su modelo, algunos museos españoles han desarrollado, por ejemplo, campañas para incluir como socios "de mérito" a los grandes diarios de tirada nacional que como cuota, elevada tal como está el mercado, les ofrecen espacios de publicidad gratuita para anunciar las exposiciones temporales.

Sin embargo, la mayor utilidad de las asociaciones de amigos no está en su aportación económica directa: Las cuotas medias no pueden ser muy altas, y salvo que tengan miles de asociados apenas sirven para costear sus propios gastos de funcionamiento; pero si los estatutos de la asociación, como deben, incluyen una cláusula que establece que cualquier ingreso se destinará a financiar actividades relacionadas con el museo, la asociación podrá recoger subvenciones o donaciones económicas que servirán, por ejemplo, para editar publicaciones (y podrá recuperar el dinero invertido para continuar con otras ediciones), o podrá gestionar la tienda del museo evitando así que una empresa privada se quede con el mayor porcentaje de los beneficios. Dinero que podrá reinvertirse en organizar ciclos de conferencias, mejorar la tienda y sus productos, o en pintar las salas o comprar vitrinas nuevas.

Sorprendentemente, a las administraciones no les gusta esta "injerencia" en la gestión de los museos, y las asociaciones suelen encontrar problemas cuando necesitan permisos administrativos para realizar actividades, etc.

Superando, en previsiones, la escasa capacidad de acción de estas fórmulas de colaboración, recientemente se ha publicado la denominada "Ley de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general", en la que (de manera insuficiente, según todos los interesados) se dan compensaciones, en forma de reducción de impuestos, a las personas, y sobre todo empresas, que invierten parte de sus beneficios en actividades y fundaciones de carácter social y cultural.

Es significativo del volumen de dinero que puede haber en juego que esta Ley describa en cinco páginas la finalidad y el funcionamiento general de las fundaciones (sin muchas variaciones significativas respecto al Reglamento de Fundaciones de 1972), y dedique más de treinta al régimen económico, ventajas fiscales, controles legales, etc, del *mecenazgo*.

Esta nueva normativa potenciará, sin duda, la creación de museos privados, fundacionales, o incrementará la actividad de los existentes, ya que los porcentajes de gasto exigidos son mucho más altos de lo que venían siendo en la práctica hasta ahora.

No obstante, a pesar de las expectativas iniciales, no parece que esta vía vaya a dar grandes resultados económicos para los museos públicos.

En primer lugar, porque en general la iniciativa privada prefiere crear sus propias instituciones *civiles*. Cualquier empresa que desee invertir de manera continua en el campo de la cultura, crea su propio museo, o una fundación cultural que gestiona exposiciones y otras actividades. La idea de que un

banco, en lugar de crear su propia infraestructura, dedique su dinero a financiar una parte del presupuesto anual de un museo público, o a colaborar de manera sistemática con sus actividades, resulta casi una broma.

En segundo, porque salvo algunas empresas muy vinculadas a determinadas ciudades o regiones, que por motivos políticos o de imagen pública en su zona, pueden decidir apoyar instituciones particulares, el grueso de las colaboraciones se destinarán, como ya ocurre, a media docena de grandes museos, a aquellos que tienen mayor proyección, y que por ello son más rentables en términos publicitarios para quienes colaboran en la financiación de las actividades.

En tercer lugar, porque si algún banco se plantea esa financiación continua de un centro público en lugar de crear su propio museo, no será a cambio de una pequeña reducción de impuestos: querrá "entrar" en la institución, cosa difícil con la actual normativa.

Y en cuarto lugar porque, además de todas estas limitaciones, mientras no se produzcan modificaciones administrativas que parecen lejanas, los museos que no tienen la categoría de organismos autónomos siguen sin poder recibir donaciones en metálico.

Es decir, los museos que ya tienen colaboraciones privadas son los únicos que pueden beneficiarse con claridad de las medidas de fomento del mecenazgo.

Estas instituciones pueden entrar en el circuito del mecenazgo porque son organismos autónomos. Son organismos autónomos porque interesan políticamente. Interesan políticamente porque son *rentables*. Son rentables porque las obras que conservan o sus actividades despiertan *interés social* (expresión en cuyo análisis no quiero detenerme). Interés social que desemboca en el deseo de los particulares de patrocinar sus actividades. Deseo que la administración encauza a través de la Ley de Mecenazgo. Mecenazgo que sólo puede hacerse sobre las instituciones que son organismos autónomos. Etc, etc. Un bucle perfecto.

¿Qué ocurre con el resto de los museos españoles?. Parecen quedar en la categoría de los centros que no son rentables económicamente, tampoco lo son políticamente, y no interesan. Interesan tan poco que, sobre las carencias que ya sufren, ni siquiera se plantea la posibilidad de que les llegue una posible colaboración privada.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Ya para acabar quisiera señalar que, cuando se adopta una perspectiva "museística" global, la mayor parte de los problemas reseñados, los más acuciantes en nuestros museos, resultan carentes de sentido.

Siendo innegable que la situación de muchos de nuestros museos ha mejorado de forma significativa en los últimos tiempos, a pesar del panorama negativo que he podido pintar, las medidas resultan puntuales y van siempre a la zaga de las necesidades.

Parecen una simple muestra de incapacidad administrativa, y ya no voy a hablar de *política de museos* que es una expresión demasiado seria. Hasta tal punto que uno duda si se trata de una simple falta de perspectiva o si, consciente o inconscientemente, la administración pública se "adapta" por inacción al abandono del *sector*.

En todo el mundo, y asombrosamente también en nuestro país, el interés público por los museos aumenta de día en día, e incluso crece el interés por la explotación de su rentabilidad económica. Es posible que frente a los numerosos problemas reseñados, si las administraciones competentes no actúan con la cordura debida, se genere efectivamente una paulatina "privatización" de las instituciones, aunque no como la piensan los actuales administradores.

Puede que éste sea el futuro de los museos, pendientes del interés de "benefactores privados", y de la racionalidad del mercado, donde las administraciones apenas tendrán participación, lo que obligará a cambiar radicalmente nuestros conceptos del patrimonio histórico y de la igualdad de acceso a la educación y la cultura.

Recapitulando someramente los diversos puntos que hemos ido analizando, podemos ver que las soluciones (o al menos su planificación) serían relativamente fáciles, a pesar de lo *encallecido* que está el panorama:

- Redefinición del mapa museístico, incluyendo en la medida de lo posible las instituciones dependientes de administraciones locales y de particulares, punto que exigirá decisiones políticas sobre la desaparición de algunos museos, fusión de otros, creación de otros nuevos, ...
- Establecimiento de planes directores de los centros, y, en su caso, reordenación de colecciones, de modo que cada museo tenga una línea y unas perspectivas claras de trabajo.
- Racionalización de la selección y dotación de personal y de la organización interna de los museos que, sin pedir fórmulas ideales, al menos faciliten, en lugar de imposibilitar, el cumplimiento de sus objetivos.
- Autonomía económica y de gestión de los centros, sea de forma individual en los más grandes, sea por medio de agencias para los pequeños, de forma que los museos puedan entrar en la sociedad "financiera" y los técnicos de museos puedan percibir que sus centros no son simplemente "unidades de gasto".
- Coordinación entre las administraciones competentes respecto a las normativas aplicables al funcionamiento de los museos, por medio de

los sistemas regionales y estatal de museos, a través de los cuales podrá asegurarse la armonización técnico administrativa del conjunto de los museos, y podrá tratar de prevenirse el mantenimiento del caos actual con 1300 puertas que tienen un rótulo con la palabra "Museo".

Llevo años escribiendo estas ideas, con mayor o menos desarrollo, y concatenadas en cualquiera de los órdenes posibles, cada vez que los administradores o políticos me han pedido un informe de cualquier cosa.

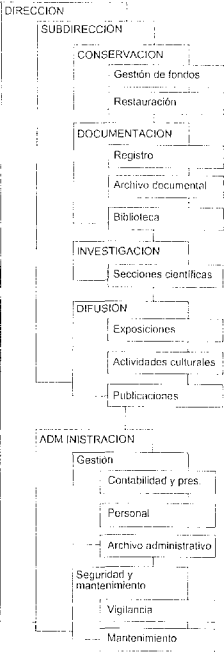
Y esto me lleva a una reflexión final. Hemos visto cómo la gestión de los museos ha dado muchos bandazos, y corremos el riesgo de que la situación sea permanente, porque los administradores, los gestores, nunca sabrán qué hacer con los museos, ni cómo llevar adelante ese esquema de trabajo, y seguirán haciendo barrabasadas, si no existen unas directrices técnicas, directrices que debemos proporcionar los profesionales.

Y no me refiero al informe que ocasional, o cíclicamente, pueda pedirnos algún Director General, y en el que vertimos nuestras opiniones personales, casi nuestros sentimientos en muchas ocasiones, sino al hecho de que nuestra disciplina necesita contar con un cuerpo teórico y metodológico riguroso en estas materias, un corpus que guíe esos informes, que impida que la organización y la gestión de los museos siga siendo una cuestión de opinión de asesores, internos o ajenos, y más o menos voluntariosos o bienintencionados.

Cierto que cada museo o cada región tiene unos problemas muy particulares; cierto que el trabajo cotidiano nos absorbe, y los árboles no nos dejan ver el bosque; cierto que ... Lo verdaderamente cierto es que si no introducimos una reflexión sistemática y colectiva sobre las instituciones y sobre nuestro trabajo, siempre estaremos en manos de reflexiones ajenas.

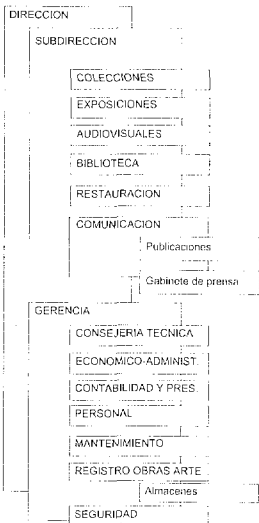
La época actual, en la que hay un gran número de técnicos jóvenes en los museos, puede ser un buen momento para empezar.

Modelo general Museos Nacionales. Ministerio de Cultura



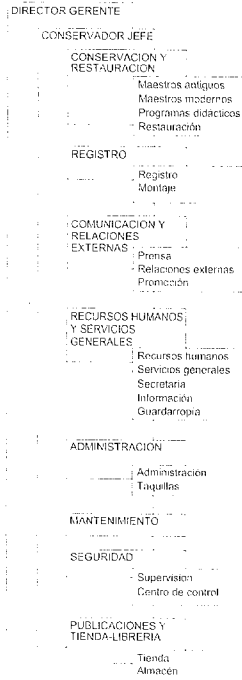
Fuente: Plan de actuación en museos estatales. 1992

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Madrid



Fuente: Memoria de actividades 1991-1992

Colección Thyssen-Bornemisza. Madrid



Fuente: CT-B. Memoria 1992 - 1993

