

<< Museos >>

J. Pardo

Área 1- Patrimonio Cultural

1. Arloa: Kultura Ondarea

(Versión en castellano)

Febrero, 2003ko otsaila

Ponencia sobre museos para el Consejo Vasco de Cultura

Jordi Pardo

museólogo

Barcelona
Febrero 2003

Guión del documento

1. Preámbulo. *Los museos a principios del siglo XXI. De contenedores a productores de contenidos.*

2. Antecedentes

Visión estratégica de la cultura.

Identidad cultural y equilibrio territorial.

Promoción cultural y desarrollo turístico.

Visión general de los museos y organización competencial pública

Aspectos relevantes de la organización preexistente.

Aspectos negativos que debería evitar el futuro desarrollo de la organización y coordinación museística del País Vasco

Criterios básicos para el desarrollo de una estrategia de cooperación interinstitucional.

3. Modelos de referencia

4. Diagnóstico de situación

5. Objetivos / Retos

6. Definición de estrategias

Legislación y acción del Gobierno Autónomo

Planificación

Cooperación y coordinación

Colecciones y fondos patrimoniales

Infraestructuras

Formación

Comunicación y proyección nacional e internacional

7. Proyectos y actuaciones. Notas para la creación del Sistema Vasco de Museos.

Elementos principales que integran el Sistema Vasco de Museos:

La participación institucional y la Mesa de Coordinación y

Cooperación Técnica de Museos

El Mapa de Museos del País Vasco.

Notas sobre una hipótesis de organización museológica general, en el marco del Sistema Vasco de Museos.

Una nueva organización de museos integrada.

8. Referencias bibliográficas

9. Anexo

1 . Preámbulo

1. Preámbulo

Los museos a principios del siglo XXI. De contenedores a productores de contenidos.

A lo largo del siglo XX los museos han experimentado una fuerte evolución como infraestructuras culturales básicas. El acceso mayoritario de la población a la educación obligatoria y, en muchos casos, subvencionada o gratuita ha permitido el avance de la democratización del acceso de los ciudadanos a la cultura. Poco a poco los museos se han consolidado como servicios públicos integrados en los sistemas culturales, reconociéndose como elementos inherentes al desarrollo de la calidad de vida. Más allá de la definición del Consejo Internacional de Museos¹, los museos se han consolidado como espacios de transferencia de información, motores para el desarrollo de las ofertas turísticas, e instrumentos para la preservación, promoción y divulgación de la memoria colectiva.

Los museos son espacios básicos de la cultura. Su gestión y organización debería estar relacionada con un territorio del que presentan, conservan e investigan una parte esencial de su patrimonio, ya bien sea a través de un discurso museológico específico, o bien como un espacio de interpretación de un territorio concreto. En este sentido, el museo puede ser un magnífico instrumento de gestión territorial del patrimonio. La infraestructura, el personal técnico y los recursos pueden garantizar una relación entre el contenido del museo y la promoción científica, la conservación y la difusión de un patrimonio disperso en un territorio concreto. Por tanto, su gestión no debe entenderse aislada del conjunto de infraestructuras tradicionales de gestión del patrimonio cultural (archivos, bibliotecas), y de la nueva tipología de instrumentos de gestión y dinamización patrimonial (centros de interpretación, itinerarios y rutas culturales, centros de visitantes, proyectos virtuales accesibles en la red, etc...). Todas estas infraestructuras relacionadas con los bienes culturales muebles o inmuebles, tangibles o intangibles deberían desarrollar sus proyectos institucionales atendiendo a las tres grandes dimensiones del patrimonio cultural:

- a. **La dimensión científico cultural** (el conocimiento científico del bien cultural, su conservación física, protección y documentación, así como su presentación y difusión cultural). La gestión de esta dimensión es la que garantiza el proceso de creación de riqueza cultural, transferencia de conocimiento y educación de la población.
- b. **La dimensión social**. Relacionada con los valores culturales, preservación de una identidad, el carácter simbólico para una comunidad, y los factores de cohesión social y territorial que puede comportar.
- c. **La dimensión económica**. Los medios y recursos necesarios para la correcta gestión del patrimonio son condicionantes de una gestión orientada a la calidad. Por otro lado, el patrimonio cultural en general, y los museos en general, son generadores de riqueza económica, ocupación y valores añadidos para el territorio en el que se enmarcan.

¹ Según el ICOM (Internacional Council of Museums), el museo es una institución permanente sin ánimo de lucro al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe evidencias materiales de los pueblos y de su entorno para estudio, la educación y el deleite. (Ver anexo 1)

Si los museos han sido referentes de las sociedades avanzadas, el proceso de globalización económica y tecnológica ha incrementado aún más el valor cultural, social y económico de estas instituciones. Esta mundialización de los mercados y las tecnologías empieza a comportar un proceso de aculturación global, que pensiona aún más, la cultura local. Lo global amenaza a lo local, siendo esto especialmente delicado en el caso de las culturas minoritarias, y mucho más en aquellas que no disponen de un Estado propio.

Pero una paradoja de la globalización, en la que las sociedades posindustriales han arrastrado al resto de las naciones del planeta, está en relación con un proceso inverso y coincidente. El incremento de la homogeneización cultural está comportando también un incremento simultáneo de la valoración de lo diferente, lo singular y de lo auténtico. Cada vez somos todos más iguales, pero queremos ser conocidos por nuestras singularidades y diferencias que refuerzan nuestra personalidad cultural, y al mismo tiempo deseamos conocer las diferencias y singularidades de los demás.

Los museos, y el conjunto de espacios de presentación del patrimonio se erigen en plataformas de diálogo de la diversidad y riqueza cultural de los pueblos, y como elementos transmisores de valores relacionados con la memoria, el paisaje, la creación artística y el desarrollo científico.

Los principales retos de los museos en el contexto del desarrollo de las políticas culturales están en relación con tres grandes objetivos:

- 1. La preservación de la memoria**
- 2. La transferencia de conocimiento. (Valores, información y conocimiento)**
- 3. La promoción de la creación artística y de la producción científica.**

Así mismo, los museos son elementos fundamentales para el desarrollo de políticas activas relacionadas con los frentes siguientes:

- **Fortalecimiento de la cohesión social, la identidad y la integración de la diversidad cultural.**
- **La promoción y diversificación de actividades económicas.**
- **La mejora del medio social en tanto que escenario de calidad de vida.**

Los museos no son meros espacios de exposiciones. Los museos son centros culturales que deben desarrollar su actividad manteniendo una relación de equilibrio entre la conservación y creación de colecciones, la conservación, la investigación y la difusión y puesta en valor.

La sociedad contemporánea se encuentra inmersa en unos profundos cambios culturales derivados de la globalización económica y tecnológica. En las economías más desarrolladas se está produciendo un proceso de expansión de la economía del sector terciario. Los expertos hablan de una verdadera revolución en el sector servicios. Tanto este sector expansivo de la economía contemporánea, como las nuevas actividades industriales relacionadas con la tecnología tienen en la cultura un factor de desarrollo. La producción de contenidos digitales y multimedia, las áreas de innovación y creatividad relacionadas con el diseño y la tecnología, así como el valor inducido y estructurante de la cultura en el sector tecnolimentario y agrícola ilustran el tránsito de la cultura de valor añadido a valor intrínseco.

El turismo tiene en la cultura una materia prima fundamental para la construcción, diversificación y sostenimiento de sus ofertas. Por otro lado su impacto general en la economía lo ha consolidado como una de las fuentes de creación de riqueza esenciales para los países de Europa. En España el turismo supone un impacto en el PIB del 12'7 %. En el caso de las ciudades éste fenómeno puede ser muy relevante cuando se combina con operaciones relacionadas con la mejora de la competitividad del espacio urbano y el desarrollo de la calidad de vida. En Barcelona el impacto del turismo, esencialmente cultural, es del 14% del PIB. El turismo cultural ha superado al turismo de congresos, ferias y convenciones gracias al desarrollo de la oferta cultural basada en la cultura: en los museos, la puesta en valor del patrimonio urbano², y la producción y difusión artística. Alrededor de un 60% del impacto económico directo e indirecto del turismo se debe al papel de la oferta museística y patrimonial. Esto significa que la oferta turística y patrimonial tiene en Cataluña un impacto directo e indirecto que supera el 1,1% del PIB catalán. Los estudios sobre el valor económico de la cultura de Xavier Greffe³ demuestran la enorme capacidad y potencial económico del patrimonio. En Francia el sector del patrimonio cultural ocupa a más personas que toda la industria de automoción francesa en su conjunto (Renault, Peugeot, Citroën, etc.). En el Reino Unido, el conjunto de los museos y el patrimonio cultural generan un volumen de actividad superior al negocio petrolero del Mar del Norte.⁴

Por otro lado, el *city marketing* ilustra la pugna por la centralidad de los nuevos escenarios económicos. Ciudades y territorios competitivos tienen en la cultura un ingrediente fundamental. Las ciudades y territorios competitivos necesitan de entornos naturales y culturales atractivos que permitan desarrollar escenarios competitivos. El triunfo del proyecto Guggenheim, como síntesis del proceso de regeneración urbana en la ría de Bilbao, o el éxito de Barcelona como escenario económico construido con la incorporación de la cultura como ingrediente, son dos ejemplos evidentes.

² El año Gaudí ha supuesto un éxito sin precedentes (con más de 8,5 millones de visitantes específicos) en el que las rutas culturales en la ciudad de Barcelona y en el conjunto de ciudades y pueblos en los que se localiza tanto la obra arquitectónica de Antonio Gaudí como del conjunto del patrimonio modernista.

³ Xavier GREFFE (1990), *La valeur économique du patrimoine. La demande et l'offre de monuments*, Anthropos, Paris.

⁴ Frans SCHOUTEN (1991). "Els museus dels 90: tendències i futur". En, revista: *L'Avenç*. Barcelona, núm. 151 pp. 46-51.

2 . Antecedentes

2. Antecedentes

Euskadi, con un territorio articulado por un sistema urbano equilibrado, en el cual las tres capitales son los núcleos centrales de un entramado disperso y homogéneo, se constituye en un territorio compacto, sin grandes diferencias de concentración demográfica y de renta. Las distancias cortas, la mejora realizada en las comunicaciones por carretera y el desarrollo de las infraestructuras de servicios públicos básicos en las tres demarcaciones provinciales de la comunidad autónoma permiten considerar al conjunto del territorio como un sistema de ciudades en red. En este sistema coincidente con la organización administrativa, se encuentran subsistemas urbanos en los que el entorno rural y las concentraciones industriales y de servicios se hallan integradas en un paisaje en el que el atractivo natural y las actividades económicas. Por todo ello, y a diferencia de otras comunidades autónomas, el valor del mapa de infraestructuras culturales y de los recursos del patrimonio cultural y natural refuerzan la idea genérica de un territorio compacto. Estas características permiten considerar, entre otras, cuatro reflexiones básicas:

1. Visión estratégica de la cultura.

El territorio de Euskadi permite y reclama una acción pública que refuerce el equilibrio territorial desde la perspectiva de las políticas culturales, y que garantice la viabilidad y coherencia de los modelos de desarrollo a medio y largo plazo. La necesidad de un sistema Vasco de museos y patrimonio cultural y natural es mucho más obvia y necesaria que en otras comunidades autónomas. De la misma forma en la que el territorio de la comunidad vasca es mucho más uniforme en términos de concentración de actividades económica, densidad de población, extensión geográfica, distribución de servicios públicos, distancias entre las tres capitales Forales, los núcleos urbanos y de servicios, etc., el paisaje cultural en el que se encuentran los elementos patrimoniales (museos, monumentos, espacios naturales, etc.) tiene también una distribución uniforme, en la que la diversidad, los aspectos singulares y diferenciales de los territorios Forales, los valles y comarcas, y los municipios tejen una red compacta, pero diversa en términos de personalidad y oferta cultural. Vitoria, Bilbao y San Sebastián, actúan como centros de referencia del sistema urbano en el que el resto de las principales ciudades y pueblos son unidades estructurantes de desarrollo y de servicios. La proximidad de las zonas rurales con este sistema de pueblos y ciudades da al conjunto del territorio una entidad cultural y económica muy equilibrada, en comparación con otros territorios del Estado Español.⁵

Estas características territoriales deberían permitir considerar a la cultura como un factor integrado de desarrollo, calidad de vida y promoción turística para

⁵ Las diferencias entre Cataluña y Euskadi son notables por lo que refiere a la homogeneidad territorial. En Cataluña, más del 60% de la población (6.000.000 de habitantes) se concentra en la zona metropolitana de Barcelona y en la región I (4.000.000 de habitantes), mientras que el resto se distribuye en un territorio del mucho mayor que el de Euskadi. Esto provoca que el mapa de infraestructuras culturales refleje también una concentración coincidente con la demográfica.

todo el conjunto del territorio vasco. La homogeneidad estructural del País Vasco, dentro de su enorme variedad y riqueza cultural, puede facilitar el desarrollo de una relación sistémica en la cual puedan concertarse las prioridades y los criterios generales, impulsando el conjunto desde la autonomía de gestión de cada una de las administraciones y operadores implicados.

El impulso de un “Sistema Nacional Vasco”, considerado como un plan concertado entre las administraciones, o bien como un criterio estratégico de desarrollo, puede comportar una vía eficiente al servicio del equilibrio territorial y de la coherencia del conjunto de las actuaciones públicas en materia de cultura. A diferencia de Cataluña y de otras comunidades autónomas⁶, juega a favor la estructura territorial y la distribución homogénea del patrimonio cultural y de sus espacios e infraestructuras de presentación y gestión museística.

2. Identidad cultural y equilibrio territorial.

Las tensiones que puede provocar la riqueza del patrimonio cultural de Euskadi y el incremento de la sensibilización social por este ámbito de la cultura, unidas a las expectativas respecto a su capacidad de crear atractivos de carácter económico y turístico, reclaman un avance del ordenamiento existente y de la planificación de actuaciones. La relación entre el valor del patrimonio como elemento de identidad cultural y los recursos económicos y técnicos que reclama su correcta gestión puede distorsionar un acción pública territorialmente equilibrada.

La situación actual presenta potenciales y amenazas que pueden tener en el desarrollo de un sistema nacional vasco un magnífico instrumento de gestión. De entre las principales amenazas destacaremos las siguientes:

- a. *Proliferación de proyectos de iniciativa municipal y privada. Siendo las bibliotecas la única competencia cultural obligatoria para los municipios, con una reglamentación específica para la creación de nuevos centros⁷, la preservación del patrimonio cultural y el conjunto de bienes musealizables y colecciones no forman parte de las competencias de obligado cumplimiento de los municipios. Los municipios tienen la obligación de colaborar en la*

⁶ El desarrollo de un sistema museístico homogéneo y territorialmente equilibrado es uno de los retos que Cataluña tiene todavía pendiente. La propia Ley de Museos, aprobada en octubre de 1990, preveía la creación de un sistema basado en el desarrollo territorial de los tres museos nacionales (Museo Nacional de Arte de Cataluña, Museo Nacional de la Ciencia y la Técnica de Cataluña, y el Museo de Arqueología), al que se sumaban los SAM (Centros de atención museística dispersos por el territorio, de los cuales solo se ha podido crear uno en Pedret, Girona.).

⁷ El Decreto 90/1982 de 11 de enero, de creación de Organización Bibliotecaria de Euskadi (O.B.E.) y la reglamentación posterior son un magnífico ejemplo de la importancia de definir los parámetros y criterios para la creación y funcionamiento de este tipo de infraestructuras culturales. Los museos, al igual que los archivos y bibliotecas necesitan de instrumentos legales garanticen los estándares básicos y que especifiquen los mínimos imprescindibles para garantizar la calidad del servicio público que deben prestar.

conservación del patrimonio pero no de crear museos. Pese a esto, cada vez son más las iniciativas promovidas desde las administraciones locales, o bien canalizadas por colectivos ciudadanos hacia sus municipios relacionadas con las inversiones de nuevos equipamientos museísticos. Este factor se traduce en un incremento notable de las solicitudes de cooperación económica presentadas a las Diputaciones Forales desde las administraciones municipales. Esta situación genera un desajuste importante entre las expectativas, las necesidades y los recursos disponibles. El resultado final se concreta en un incremento del número de iniciativas museísticas en términos de inversión, pero sin que ello implique una planificación del gasto corriente necesario para garantizar los costes de funcionamiento que debe garantizar la amortización cultural de estas infraestructuras.

La utilización de fondos europeos relacionados con la regeneración urbana, la creación de empleo, la reconversión de sectores en crisis, la protección mediambiental, o los planes de desarrollo turístico se ha traducido en recursos destinados a la inversión que han generado un nuevo mapa de proyectos en curso para los que será difícil imaginar su futura viabilidad económica. La ampliación de la Unión Europea con diez nuevos miembros, en Mayo del próximo año 2004, y la perspectiva de desaparición de los fondos estructurales de la Unión Europea hacia el 2006, no comportarán grandes cambios a corto y medio plazo.

Por otro lado, desde la iniciativa privada (entidades cívicas, y especialmente desde fundaciones privadas relacionadas con personas o grupos empresariales) se han impulsado nuevos proyectos que en algunos casos reclaman también la colaboración de las administraciones públicas.

En uno y otro caso, la disposición de un marco general que estructure prioridades se vislumbra como un instrumento fundamental que garantice la corresponsabilidad de los diferentes operadores y administraciones.

- b. Incremento de la sensibilización ciudadana por la protección del patrimonio cultural. Se debe tener en cuenta también el papel de los colectivos ciudadanos que, sensibilizados por la protección del patrimonio cultural de su comunidad, se dirigen a sus administraciones públicas más cercanas. Los municipios desarrollan, ya sea desde los propios gobiernos locales, o desde la iniciativa ciudadana, iniciativas de protección o dinamización del patrimonio, que en ambos casos son el resultado del incremento de la sensibilización popular respecto la protección del patrimonio. Es necesario disponer de nuevas vías de actuación que permitan dar respuesta a esta situación, incidiendo desde un inicio en la canalización del modelo de actuación y las características de cada proyecto. Tarde o temprano estas iniciativas generan una tensión financiera, inciden en el grado de capacidad real de gestión de los bienes culturales y de su aprovechamiento cultural y tratamiento científico.*
- c. Incremento de conjunto de bienes culturales museísticos que deberían ser documentados, restaurados y protegidos. El acceso de los ciudadanos a la cultura; el incremento del consumo cultural medio; la incorporación de la*

cultura en las industrias del ocio y el turismo; así como la limitación de los recursos destinados a la documentación, restauración, conservación e investigación del patrimonio museístico, han incrementado la confusión respecto al papel de los museos, tendiendo a considerarlos como espacios de exhibición de objetos y temas, y no como centros de investigación y conservación, cuando la propia definición de “museo” y su homologación internacional está relacionada con el cumplimiento indisociable de las funciones de conservación, investigación y difusión pública.

- d. Irrupción de los operadores comerciales privados (coleccionistas, anticuarios, etc.). Este factor positivo puede conllevar en algunos casos la pérdida de oportunidades de creación o ampliación de colecciones públicas esenciales para garantizar la presentación, investigación y difusión de los ámbitos y discursos museológicos básicos con los que presentar, entender y conocer la cultura vasca y su diversidad territorial. Los grandes cambios culturales y socioeconómicos registrados en la segunda mitad del siglo XX, y el vértigo de la velocidad de las transformaciones contemporáneas hacen aún más necesaria disponer de una perspectiva pública que analice los ejes fundamentales de la preservación del patrimonio cultural vasco, considerado como un bien común público, en el que las diferentes administraciones y las entidades privadas puedan concurrir con coherencia conceptual en la tarea de garantizar su preservación y gestión avanzada.*
- e. Confusión generalizada respecto a los formatos de los espacios e instrumentos de preservación y presentación del patrimonio. Muchos pueblos reclaman la construcción de un museo, o la reconversión de colecciones existentes, como infraestructuras de protección y dinamización del patrimonio. Este factor, lógico y comprensible, puede comportar la construcción “de facto” de un conjunto de equipamientos que respondan a un modelo para el que no se pueda garantizar la financiación del gasto corriente. EL incremento positivo de la sensibilidad ciudadana, y la incorporación del patrimonio cultural como factor del desarrollo turístico ha provocado una cierta confusión respecto a la entidad de los museos y sus funciones básicas. Hay una cierta tendencia a confundir espacios de exposición con museos, y a no considerar los costes de personal y de funcionamiento necesarios para garantizar los frentes de conservación, investigación y difusión propios de lo que UNESCO considera como museos. Al mismo tiempo las diputaciones Forales, y el propio gobierno vasco ven incrementadas sus peticiones de inversión en infraestructuras museísticas sin un plan general que permita establecer prioridades y garantizar la coherencia museológica desde una perspectiva global de los territorios Forales y del territorio vasco.*

En el apartado de potenciales, de entre los muchos que ofrece la situación actual, destacan los siguientes:

- a. La consideración del carácter equilibrado y compacto del territorio vasco permite imaginar una topología temática con la que organizar los principales ejes de presentación cultural y gestión científica del patrimonio cultural de Euskadi.*

- b. *La estructura del territorio permite establecer una red cultural que permita considerar al conjunto del territorio de Euskadi como un escenario económico y social en el que el patrimonio cultural puede incorporar calidad de vida, competitividad económica, y el reforzamiento de los valores de identidad como expresión de cohesión, riqueza y diversidad cultural.*
- c. *El conjunto de los bienes muebles e inmuebles del patrimonio cultural vasco están dispersos por el territorio de forma bastante homogénea. Esto permite poder desarrollar⁸ un plan marco que beneficie de forma equilibrada a los territorios Forales, entendiendo que la idea de marca y el concepto de la oferta cultural y turística forma parte de un plan integral de dinamización económica y de los ejes fundamentales de la estrategia de diversificación de las actividades económicas y de creación de valores añadidos de los territorios.*

3. Promoción cultural y desarrollo turístico.

El atractivo turístico de Euskadi se ha puesto en evidencia con fuerza, especialmente en los momentos en los que las condiciones políticas han sido más favorables. La tregua declarada por ETA permitió poner en evidencia la importancia de la atracción turística de Euskadi. En cualquier caso, el conjunto de operaciones culturales y de promoción turística han ido acompañadas del incremento de la demanda real de una oferta turística, que a diferencia de otros destinos, no tiene en la climatología su principal activo. El aprovechamiento de los potenciales de desarrollo turístico deben integrarse en un plan general de promoción de su patrimonio cultural.

En este sentido, la coordinación interinstitucional e interdepartamental es fundamental para optimizar los esfuerzos y recursos, aplicar economías de escala, y generar sinergias con las que se pueda avanzar con mayor eficiencia.

4. Visión general de los museos y organización competencial pública.

El traspaso de competencias en materia de cultura del Gobierno Vasco a las Diputaciones Forales comportó una traslación del centro de gravedad en la prestación de muchos servicios finalistas hacía espacios de mayor proximidad con el ciudadano. Al mismo tiempo esta opción se ajustó a los principios modernos de la acción pública democrática: la aplicación del principio de subsidiariedad y la corresponsabilidad de los diferentes niveles de la administración.

Pero un análisis en profundidad permite constatar que han aparecido nuevas necesidades y lagunas normativas y de coordinación que merecen ser atendidas con atención.

⁸ En el caso de Cataluña, la mayor parte de su oferta museística se encuentra centralizada en Barcelona (Los museos de Barcelona recibieron en 2002, 8'5 millones de visitantes, de los 12 que visitaron el conjunto de museos de Cataluña. Esto supuso, además de otras consideraciones de orden científico y museístico, que el PIB de la ciudad proveniente de una industria turística basada principalmente en la oferta cultural, supusiera un impacto del 14%). Datos del Ayuntamiento de Barcelona.

Respetando la ordenación legal vigente, y sin caer en actitudes prepotentes y dirigistas, la acción de gobierno para una comunidad autónoma debe garantizar espacios de participación institucional y coordinación técnica. Es necesario que la observación general del territorio y de sus necesidades permita determinar nuevos horizontes de futuro en el conjunto de la acción pública. Para ello es imprescindible la participación activa de las administraciones implicadas, el desarrollo del marco legal y reglamentario, y el soporte presupuestario que permita vencer con generosidad la tendencia al recelo y al aislamiento institucional.

La comunidad autónoma del País Vasco tiene unas características estructurales que, desde el simple punto de vista de la lógica organizativa, obligan y permiten los planteamientos de coordinación y aprovechamiento de eficiente de los recursos disponibles. De todos los recursos más importantes en materia de museos, el personal técnico y el *know how* acumulado por las administraciones forales que han gestionado una parte importante de instituciones museísticas, y proporcionado un soporte continuo a las entidades locales y al conjunto de la realidad de cada territorio foral son, sin ninguna duda, dos de los más importantes.

Aspectos relevantes de la organización preexistente.

- 1. El conocimiento del territorio museístico de cada provincia por parte de los equipos de trabajo de cada Diputación Foral**
- 2. El nivel de competencia técnica y profesional de los equipos**
- 3. El nivel de reflexión teórica sobre prioridades, criterios y mecanismos de organización práctica de los museos de cada demarcación**

Aspectos negativos que debería evitar el futuro desarrollo de la organización y coordinación museística del País Vasco

- 1. El no aprovechamiento del capital social de cada territorio (equipos técnicos de las Diputaciones y Ayuntamientos principalmente) y el conjunto del capital social de cada territorio⁹**
- 2. La duplicación de esfuerzos y estrategias**
- 3. Las relaciones no basadas en el diálogo y el acuerdo de prioridades compartidas.**

⁹ Un proyecto museístico es esencialmente un proyecto de personas y para personas. Los proyectos museísticos en creación, gestación, relanzamiento o reconversión implican la participación de diferentes actores, como los técnicos de las administraciones o las personas implicadas desde la sociedad civil. La gestión de este capital social es fundamental para la optimización eficiente de los potenciales de desarrollo.

Criterios básicos para el desarrollo de una estrategia de cooperación interinstitucional.

- 1. La aplicación del principio de subsidiariedad**
- 2. La creación de una cultura de gestión relacional**
- 3. La concurrencia concertada respecto un plan general de trabajo y el consenso de prioridades que se ajusten a la lógica y visión general del territorio autónomo y a las prioridades principales de cada demarcación foral.**

3 ■ Modelos de referencia

3. Modelos de referencia

La tradición burocrática de las administraciones de la Europa continental ha marcado una tendencia hacia el departamentalismo, la cultura de gestión del gasto, y la integración administrativa de los servicios e infraestructuras culturales finalistas. El modelo burocrático tradicional, del que Francia ha sido el exponente más claro ofrece ventajas respecto a la dirección política, el control del gasto, y la planificación de actuaciones. Pero al mismo tiempo, este modelo es mucho menos eficiente que la creación de entornos de gestión más abiertos y descentralizados, orientados al resultado, más ágiles, y con una cultura de gestión del gasto, pero también de los ingresos¹⁰.

La organización burocrática es un modelo eficaz en la medida en la que los objetivos y los recursos están equilibrados. La mayor dificultad de gestionar factores intangibles como el tiempo, las oportunidades, las fuerzas, las amenazas y las debilidades en entornos burocráticos se ha puesto de manifiesto especialmente en aquellas áreas de servicios públicos de carácter finalista como son los museos.

En la medida en que no se parte de una organización ya desarrollada y de una dotación presupuestaria suficiente, se hace más difícil impulsar una estructura de administración burocrática.

En el ámbito de los museos, al igual que en el conjunto de servicios finalistas, Europa se halla en un proceso general de cambio más o menos rápido, en el que se barajan tres grandes direcciones:

- **El mantenimiento de la administración de servicios públicos de carácter finalista desde el interior de estructuras burocráticas**, habitualmente acompañadas de una centralización territorial. (Francia, España (en el caso de los museos gestionados por el Ministerio de Cultura, a excepción del Centro Nacional de Arte Reina Sofía y el Museo del Prado) Grecia, Portugal, hasta hace poco en gran parte de los grandes museos de los Estados Federales de Alemania, Portugal, etc.)
- **La modernización de los modelos de gestión**, desarrollando entornos más ágiles y proyectuales, orientados al resultado, y con autonomía de funcionamiento. Estos modelos están cercanos a los *Councils*, consideradas como entidades de participación institucional, territorial y profesional, y a las instituciones museísticas anglosajonas, gestionadas desde sus orígenes desde entidades jurídicas propias que las han fortalecido como instituciones públicas independientes.

La externalización de servicios, o el desarrollo de entidades con personalidad jurídica como los organismos autónomos administrativos o comerciales, los consorcios o las fundaciones han permitido desarrollar entornos organizativos

¹⁰ Schärer, M.R. La autonomía de los museos. *Noticias del ICOM*, nº2 2002, Vol. 55. p.3

más eficientes sin modificar el marco general que regula el sector público¹¹. En el caso de Francia, desde el año 2000 se ha iniciado un proceso de descentralización territorial y administrativa que ha conferido mayor autonomía de gestión para los museos supervisados des de la *Direction des Musées de France*, en el marco de un entorno en el que la concertación financiera del Estado y las entidades locales has sido garante de un nivel de recursos disponibles muy por encima de la media española. Al mismo tiempo la *Reunion des Musées Nationaux* ha desarrollado aún más la autonomía organizativa y financiera de las 33 principales infraestructuras museísticas francesas.

En 1984 el Gobierno Británico creó *English Heritage*, posteriormente CADW para Gales, y Heritage of Scotland, como agencias autónomas dedicadas a la gestión integral del patrimonio cultural. El resultado en la mejora de los más de 700 yacimientos arqueológicos, lugares de interés histórico y monumentos ha sido espectacular. *English Heritage* ha sido modelo de referencia para muchos otros países. En el campo estrictamente museístico, cabe destacar que en Abril del año 2000, en este mismo contexto de modernización organizativa, se creo The *Council for Museums, Archives and Libraries* como consejo de cooperación con las entidades locales, la supervisión de los estándares homologados y la financiación de programas de mejora y de inversión.

En Estados Unidos el 25% de los museos son de titularidad y financiación pública. Estas instituciones, se ajustan al modelo organizativo “ad hoc”, orientado al resultado y con organización, gestión y financiación autónoma. El resto son gestionados por entidades jurídicas privadas (*Trust, Foundation, etc.*) sin ánimo de lucro y con un entorno organizativo también autónomo.

- d. **La privatización de los museos** (El caso de Austria, el intento del gobierno de Berlusconi en Italia, etc.). Esta ha sido una opción política intensamente criticada tanto desde Europa como desde organismos internacionales como UNESCO y desde muchos foros profesionales.

Como referencia de modernización organizativa de grupos de museos, cabe mencionar el *Consorti de Museus de la Generalitat Valenciana*. El Gobierno Autónomo creó una estructura de gestión autónoma en la que se integran redes territoriales de diferentes museos. Esto supuso una mejora significativa en la capacidad de gestión del conjunto de infraestructura museísticas, especialmente en los programas de exposiciones y actividades respecto la gestión directa tradicional.

El SEM (Sistema Español de Museos)¹² supuso un intento de ordenar los criterios de soporte presupuestario y funcionamiento de los principales centros museísticos en los que participaba el Ministerio de Cultura, en conexión con los museos de titularidad estatal, sin implicar una modificación de las entidades jurídicas.

¹¹ Está todavía pendiente una modernización real del marco legal y jurídico de las administraciones públicas en España.

¹² REGLAMENTO DE LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL Y DEL SISTEMA ESPAÑOL DE MUSEOS, aprobado en 1987.

Lamentablemente las series estadísticas fiables y uniformes de datos de resultados (visitantes, costes, producción científica, etc.) de los museos son muy recientes en España. La comparación regional o de conjuntos de museos con otros países se hace, en estos momentos, muy difícil. Por esta razón se deberá disponer de conjuntos de indicadores y datos homogéneos y contrastados para realizar estudios de benchmarking.

En cualquier caso, urge empezar a sistematizar la recogida de datos e indicadores de gestión para poder tener parámetros que permitan aplicar técnicas de benchmarking. Por otro lado, el *coaching* es una técnica que puede permitir el contraste de procesos de mejora, y que es posible poner en marcha a partir de los datos disponibles.

4 ■ Diagnóstico de situación

4. Diagnóstico de situación

Un primer análisis, a todas luces superficial, proporciona datos muy interesantes respecto al conjunto de museos de Euskadi. La actualización de los datos a partir de las fuentes propias del Gobierno Vasco permitirá mejorar el análisis de estos parámetros preliminares.

1. Tabla de distribución de los museos de Euskadi.

Demarcación territorial	Número de museos	Número de poblaciones con museos	Población de la provincia (1)	Municipios de la provincia
Museos en ARABA	18	12	286.587	51
Museos en GIPUZKOA	25	17	673.563	88
Museos en BIZKAIA	15	9	1.122.637	111
total	58	38	2.082.587	250

Nota (1): Datos referidos al censo de 1995

2. Tabla de datos. Museos, municipios, población, Producto Interior Bruto y superficie territorial.

	Euskadi	España	Cataluña	fuentes
Museos	58	1.192	254	INE, IDESCAT, EUSTAT
Municipios	250	8.097	944	Año 2001
Población	2.130.000	40.460.055	6.200.000	Año 2001
PIB	40.699	651.641	120.813	(millones de €) INE, 2001
Superficie territorial	7.234 km ²	504.782 km ²	32.713 km ²	

4. Tabla comparativa: hab/museo, PIB/ Museo y Km2 / museo.

	Euskadi	España	Cataluña
Habitantes por Museo	36.724 hab/museo	33.942 hab/museo	24.800 hab/museo
PIB / Museo	701.706.896 €/ museo	546.678.691 €/ museo	475.641.732 €/ museo
Km 2/ Museo	124,92 Km2/M	423,47 Km/M	129,18 Km/ M

Este primer cuadro comparativo nos permite constatar, entre otras, los siguientes datos:

1. Euskadi dispone de menos museos que la media del Estado español por lo que se refiere a habitantes por museo y en relación con el PIB. La proporción entre territorio (Km2) y museos, constata una muy poca diferencia respecto Cataluña, que tiene una superficie más de cuatro veces mayor que la de Euskadi.

Sería muy interesante disponer de datos relativos a la estructura presupuestaria, dotación de personal, volumen de las colecciones, metros cuadrados, etc., pero estos datos no están disponibles y no es posible realizar esta comparativa.

A modo de resumen, se enumeran algunas impresiones preliminares del diagnóstico de la situación general de los museos en Euskadi.

I. Legislación y acción del Gobierno Autónomo

- Falta de legislación y reglamentación específica en el campo de los museos.
- El Gobierno registra un incremento de las peticiones de soporte público para la creación de nuevos museos de ámbito local y comarcal.
- Dificultades de proyección exterior común.
- Falta de datos sobre museos. No existe un Mapa Vasco de Museos, entendido como un instrumento de planificación.
- Falta de un plan nacional y de mecanismos de coordinación territorial de los museos públicos de Euskadi
- De no introducirse cambios en la legislación vigente, el proceso de desarrollo museístico de cada uno de las tres provincias puede ser divergente, dificultando una futura coordinación coherencia general de las actuaciones.

II. Planificación

- A. Cada Diputación Foral desarrolla su propio plan de actuaciones. Este aspecto positivo no facilita, sin embargo, no permite poner en común el esfuerzo institucional de las tres Diputaciones Forales vascas, y explotar sus potenciales en términos de la globalidad del territorio del País Vasco.
- B. No se dispone de indicadores de gestión *ad hoc*. (Personal, estructura financiera, datos cuantitativos y cualitativos sobre visitantes, impacto público, producción científica, situación de las colecciones en términos de conservación preventiva, documentación, etc.)
- C. Sector desestructurado. No existe un registro de museos en el que se establezcan los requisitos básicos para la homologación de los estándares de equipamiento, personal y gestión necesarios para la obtención de recursos públicos.
- D. No hay un plan marco o un esquema general de prioridades que otorgue coherencia general al conjunto de las infraestructuras museísticas de Euskadi

III. Cooperación y coordinación

- No existe un punto de encuentro entre administraciones y profesionales. Cada Diputación Foral organiza sus prioridades en una dirección determinada y hay muy poco intercambio de información. No existen programas de cooperación de carácter conjunto.
- No existen plataformas de cooperación estables entre museos locales. Únicamente se dan casos esporádicos de cooperación temática (por ejemplo el proyecto Lembur)
- El aislamiento organizativo de la actuación museística en cada provincia incrementa, aún más, la sensación de aislamiento profesional del estamento técnico, al no existir foro estables de encuentro, seguimiento de la situación general, debate, reflexión y desarrollo de programas conjuntos (formación, documentación, promoción, investigación) supraprovinciales relacionados con ámbitos temáticos o frentes comunes de gestión.

IV. Colecciones y fondos patrimoniales

- Existencia de importantes colecciones de cultura material que no disponen de cobertura museística.
- No existe un catálogo general de las colecciones.
- No existe un sistema de documentación unificado.

V. Infraestructuras

- Se constata la necesidad la ordenación de un plan general de infraestructuras museísticas, que permita la canalización coherente de los nuevos proyectos y establezca prioridades de actuación.
- Algunos de los proyectos más importantes en materia de actuación museística pública se hallan encallados desde hace años por cuestiones de planteamiento político. Al no existir un proyecto general del que puedan determinarse prioridades, la discusión sobre la creación o reconversión de centros museísticos existentes puede tender a centrarse en discusiones localistas y centradas esencialmente entorno a cuestiones de poder.

Formación

- No existe un plan de formación, cualificación o reciclaje para profesionales.
- Se constata la necesidad de programas de formación técnica tanto para el personal a cargo de los proyectos públicos, como especialmente para los técnicos de cultura del conjunto de las administraciones municipales.

Comunicación y proyección nacional e internacional

- No utilización eficiente del enorme potencial de proyección internacional y de cohesión interna a partir de la memoria y la cultura del pueblo vasco que está simbolizada en su patrimonio. (El único gran referente internacional es el Museo Guggenheim de Bilbao).
- No existe un plan de comunicación general para los museos de Euskadi. Cada administración titular utiliza sus propios cauces y estrategias de comunicación.

5. ■ Objetivos / Retos

5. Objetivos / Retos

A modo de resumen, se consideran los objetivos/retos siguientes.

1. Impulsar un sistema museos que mejore la capacidad de conservación, investigación y difusión del conjunto del patrimonio cultural y natural de Euskadi, así como el alcance y la calidad de los servicios públicos dirigidos al conjunto de los ciudadanos, desde una perspectiva de promoción de la calidad museística y el rigor científico, la viabilidad económica, y la coherencia y equilibrio temático y territorial.
2. Fomentar las condiciones para que las diferentes administraciones desarrollen estrategias de cooperación que otorguen mayor coherencia al conjunto de actuaciones públicas en el campo de los museos y demás espacios de presentación de patrimonio (colecciones, centros de interpretación, monumentos musealizados, lugares y sitios de interés histórico o natural, etc.)
3. Desarrollar una estrategia de participación y cooperación entre el sector público y las instituciones privadas que sustentan, gestionan o crean museos y espacios de presentación del patrimonio.
4. Impulsar un sistema de coordinación y desarrollo en el campo de la formación, reciclaje y cualificación técnica del conjunto de profesionales que actúan en el sector de los museos y el patrimonio.
5. Potenciar el desarrollo de los sectores profesionales y industriales directamente relacionados con el patrimonio (profesionales y empresas de restauración, documentación, museografía, servicios culturales del patrimonio, etc.) favoreciendo el incremento del tejido profesional e industrial, la creación de puestos de trabajo y la mejora de la capacidad de respuesta y organización del conjunto de los operadores del sector.
6. Fomentar el carácter transversal e interdepartamental de las actuaciones en materia de museos y patrimonio, en tanto que generadores de riqueza cultural, calidad de vida, transferencia de conocimiento y producción científica, y creadores una parte substancial de oferta turística.

6

■ Definición de estrategias

6. Definición de estrategias

Para alcanzar los seis retos presentados en el apartado anterior, se propone desarrollar una estrategia basada en tres puntos centrales que debería ser liderada por el Gobierno Vasco.

- A. Creación de la Mesa de Cooperación y Coordinación Técnica del Sistema Vasco de Museos.**
- B. Aprobación de la Ley que regule el Sistema Vasco de Museos.**
- C. Consignación y concertación de recursos presupuestarios.**

A continuación se enumeran de forma resumida los aspectos generales del guión de cada una de las estrategias.

A. Creación de la Mesa de Cooperación Técnica de Museos.

La Mesa de Cooperación y Coordinación Técnica de Museos es una iniciativa del Gobierno Vasco a la que se invita a participar a las tres Diputaciones Forales, con el objetivo de crear un ámbito de trabajo de carácter estable para el desarrollo del Sistema Vasco de Museos, su seguimiento posterior y la coordinación de esfuerzos y actuaciones que reviertan en la mejora del conjunto de infraestructuras museísticas públicas, sin perjuicio de la titularidad y fórmula de gestión.

La Mesa de Coordinación y Cooperación será un observatorio técnico de la realidad museística de todo el territorio vasco y un instrumento práctico de cooperación en programas y proyectos entre las diversas administraciones públicas con competencias en el campo de los museos y el patrimonio cultural, y de coordinación de acciones puntuales asumidas por todos los operadores o por parte de ellos.

El objetivo de esta ámbito de participación, cooperación y coordinación técnica está en relación con la necesidad de fortalecer la dimensión nacional del conjunto de políticas públicas en materia de museos, sin perjuicio de la soberanía, facultad competencial y autonomía de gestión de las tres Diputaciones Forales, considerando los proyectos gestionados o impulsados desde el ámbito municipal o cívico. La necesidad de crear un espacio técnico de trabajo en el que la mirada al sistema museístico nacional del territorio vasco se complementa con la realidad singular y específica del territorio de cada una de las Diputaciones Forales, es tan importante como la conveniencia de aprovechar de forma conjunta y más eficiente los enormes potenciales que tiene este sector de las políticas culturales en términos de desarrollo interno y de proyección y conexión internacional.

Composición de la Mesa de Cooperación y Coordinación Técnica de Museos

La MCCT se compondrá de:

- Representantes del Gobierno Vasco
- Representantes de cada una de las tres Diputaciones Forales.

Además de estos miembros, sería pertinente poder invitar puntualmente a representantes o profesionales de entidades museísticas municipales, privadas, o a profesionales y especialistas relacionados con el guión de trabajo que se establezca.

Las estrategias principales que se proponen se resumen en los cinco puntos siguientes:

- 1. Proporcionar al Gobierno Vasco un observatorio dinámico sobre la situación general del conjunto de museos del territorio autónomo, para poder determinar prioridades de interés nacional que puedan requerir acciones de orden normativo, presupuestario o organizativo, así como de coordinación interdepartamental y de proyección exterior, al amparo de las facultades de gobierno que le son propias.**
- 2. Proporcionar a cada una de las Diputaciones Forales un espacio de diálogo efectivo con la administración autónoma, un marco de establecimiento de programas de interés común y un ámbito de contraste respecto el conjunto de actuaciones en materia museística en el territorio Vasco.**
- 3. Elaborar, discutir y concretar la propuesta técnica del Sistema Vasco de Museos.**
- 4. Efectuar el seguimiento sobre el funcionamiento y desarrollo del Sistema Vasco de Museos.**
- 5. Actuar como interlocutor frente a temas de orden común que afecten a otras entidades públicas o privadas en relación al**

Al servicio de estas estrategias, se consideran tres funciones principales:

1. Funcionar como un espacio común de diálogo, intercambio de información y experiencias, discusión de problemas comunes, diseño e impulso de acciones conjuntas.
2. Promover de los ejes principales de las estrategias de cooperación técnica interinstitucional y de proyección exterior. Los principales ámbitos de actuación en materia de cooperación estarán en relación con las tres grandes áreas que definen la función museística: investigación, conservación y difusión del patrimonio. Aplicar criterios de economía de escala y de optimización de recursos y esfuerzos mediante la concurrencia voluntaria a proyectos, programas y servicios de orden común.

3. Crear una plataforma de diálogo y un instrumento de interlocución con otras áreas del Gobierno Vasco, favoreciendo el desarrollo de programas transversales así como la integración del conjunto de museos y de recursos patrimoniales en el conjunto de políticas relacionadas con el equilibrio territorial, el fomento de la cultura y la calidad de vida, el turismo cultural y la promoción económica del territorio.

Los frentes de trabajo ordinario, deberán considerar especialmente los siguientes:

1. Formación. Detección de necesidades de formación, cualificación y reciclaje del personal técnico. Diseño de programas transversales relacionados con otras áreas de especialidad: gestión, turismo, desarrollo urbano, etc.

2. Gestión de la información. Discusión, establecimiento de un marco general que coordine y de coherencia al sistema de información sobre el patrimonio museístico, estableciendo límites y criterios:

1. Registros
2. Inventarios
3. Documentación
4. Accesibilidad a la información
5. Accesibilidad "on line".
6. Regulación y aplicación de criterios de la propiedad intelectual.
7. Explotación y gestión de la propiedad intelectual.
8. Impulso de un sistema de información tecnológicamente compatible.
9. Sistemas de información restringidos y abiertos.

3. Evaluación del funcionamiento del sistema de museos del país Vasco.

Creación de un cuadro de indicadores de gestión, con parámetros que permitan la acumulación homogénea y sistemática de la información, para la evaluación del proceso de desarrollo del Sistema Vasco de Museos. A modo de pura sugerencia preliminar se citan algunos parámetros posibles para este cuadro de indicadores:

- a. visitantes por centro
- b. Tipología de visitantes (estudio de público)
- c. Parámetros de satisfacción/comprensión
- d. Indicadores de los programas pedagógicos
- e. Parámetros de actividad (exposiciones, conferencias, etc.)
- f. coste/visitante
- g. ingresos
- h. datos de la colección (objetos totales, objetos/personal técnico, crecimiento de la colección, etc.)
- i. nivel de documentación de la colección

- j. indicadores de producción científica (publicaciones, organización de congresos y jornadas, participación del personal técnico en foros científicos, etc.)
 - k. parámetros del estado de conservación de la colección.
 - l. Parámetros de restauración
 - m. Seguimiento de convenios y protocolos de colaboración.
 - n. Inversiones en obra nueva, mantenimiento, etc.
 - o. Participación y coordinación en proyectos de carácter transversal (turismo, urbanismo, educación, etc.)
 - p. etc., etc.
10. Publicación de una memoria anual concisa que recoja datos sobre la evolución del conjunto de instituciones museísticas, los proyectos en marcha y los programas institucionales para el ejercicio siguiente, así con un análisis comparativo con otros territorios y países.
11. Difusión de los datos y creación de encuentros para la discusión y reflexión política y técnica.

4. Legislación

La Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos tendrá como mandato inicial la elaboración del borrador técnico del Sistema Vasco de Museos, para su valoración política e institucional, y posterior análisis jurídico y tramitación parlamentaria.

- Seguimiento del grado de cumplimiento de la Ley y del desarrollo reglamentario correspondiente.

Programa de trabajo de la Mesa de Cooperación y Coordinación Técnica del Sistema Vasco de Museos.

- Planificación de actuaciones conjuntas en red (sistema de gestión relacional).
- Cooperación y coordinación. Establecimiento de mecanismos de coordinación y cooperación económica.
- Seguimiento de la situación general de los museos del País Vasco, a partir de la evolución en cada uno de los territorios de las Diputaciones Forales.

I. Programa de trabajo inicial:

Sin perjuicio de los programas del apartado siguiente (II) que se pudieran poner en marcha desde la constitución de la Mesa de

Cooperación Técnica de Museos, se consideran prioritarios estos cinco puntos:

01. Discusión de prioridades y establecimiento del marco general de Sistema Vasco de Museos. Puesta en común de prioridades compartidas.
02. Elaboración de un borrador técnico del Sistema Vasco de Museos.
03. Redacción del programa de trabajo a corto y medio plazo de la Mesa de Coordinación Técnica.
04. Dirección de la redacción del MAPA DE MUSEOS del País Vasco, entendido como un instrumento permanente de análisis y planificación.
05. Impulso de estudios y consultas sobre temas de interés conjunto, según la concertación de prioridades que se determinen en las sesiones de trabajo.

II. Programa de trabajo posterior a la aprobación de la Ley del Sistema Vasco de Museos:

Los frentes generales de actuación del trabajo de la Mesa de Cooperación Técnica del Sistema Vasco de Museos serian, entre otros:

12. Impulso al programa de documentación de las colecciones.
13. Coordinación técnica en materia de políticas de restauración de bienes muebles.
14. Coordinación y concertación de programas de impulso de la investigación de las colecciones y de los ámbitos temáticos relacionados con las colecciones (p.e: arte, patrimonio etnográfico, patrimonio industrial, colecciones de historia natural, etc....)
15. Formación
16. Gestión de la información
17. Evaluación del funcionamiento del sistema de museos del país Vasco

7

**Proyectos y actuaciones.
Notas para la creación del Sistema Vasco de Museos.**

7. Proyectos y actuaciones. Notas sobre el Sistema Vasco de Museos

El impulso y desarrollo de un sistema de museos para Euskadi requiere el establecimiento de diferentes elementos de coordinación. La concurrencia del Gobierno Vasco, las diferentes administraciones locales (Diputaciones Forales y municipios) y los entes creados desde el ámbito local, y las entidades privadas (fundaciones, asociaciones, empresas, etc.) hacen complejo el proceso. Pero sin ninguna duda pueden fortalecer el desarrollo de un sistema de museos moderno, dinámico, y con la voluntad de desarrollar los potenciales culturales del país vasco desde el compromiso democrático de garantizar el equilibrio territorial, la diversidad cultural y el diálogo entre la memoria y el futuro del paisaje cultural común de los ciudadanos.

En el proceso de redacción del proyecto de “Sistema Vasco de Museos” se deberá considerar la necesidad de garantizar los aspectos relacionados con el decálogo siguiente:

1. Definir el marco legal y reglamentario general
2. Fortalecer los espacios de concertación y cooperación institucional
3. Crear espacios e instrumentos de cooperación técnica
4. Impulsar espacios de participación con los sectores profesionales y la ciudadanía
5. Desarrollar un espacio de coordinación interdepartamental
6. Crear un sistema de gestión de la información
7. Desarrollar una estrategia de inversiones y prioridades presupuestarias
8. Crear y mantener un plan de formación y reciclaje del personal técnico
9. Desarrollar un plan de difusión y cooperación internacional
10. Definir planteamiento museológico que sirva de esquema de trabajo para el desarrollo territorial del sistema de museos de Euskadi.

Elementos principales que integran el Sistema Vasco de Museos:

- A. La participación institucional y la Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos**
- B. El Mapa de Museos.**
- C. Los programas y planes de inversión y cooperación técnica. El plan de acción concertada entre el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales para el desarrollo del Sistema Vasco de Museos.**
- D. Los reglamentos e instrumentos jurídicos que se deriven de la aprobación de la ley que apruebe el Sistema Vasco de Museos.**

La participación institucional y la Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos

El sistema Vasco de Museos puede ser el instrumento legal para el impulso estratégico de este ámbito de las políticas culturales públicas. El sistema será el

marco de planificación de las actuaciones estratégicas en materia de definición de conceptos y prioridades, financiación de las acciones relevantes en materia de promoción, desarrollo e inversión. La necesidad de velar por el equilibrio, calidad y desarrollo del conjunto de museos del territorio Vasco es un reto fundamental del Gobierno. Para ello se la Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos del País Vasco, como un espacio de análisis de la información y un espacio de dialogo y participación institucional para el desarrollo y coordinación de actuaciones sectoriales y generales.

Este marco de planificación será impulsado por el Gobierno Vasco, nombrando a las Diputaciones Forales como instituciones integradas en el núcleo permanente, y consultando e invitando a los ayuntamientos que sustentan o promueven museos, así como a las instituciones privadas que sostienen o promueven centros museísticos a participar puntualmente en las sesiones de trabajo.

El Mapa de Museos del País Vasco.

Un museo no es una unidad cerrada en si misma. El museo, en tanto que institución viva de carácter permanente, puede ser un instrumento fundamental para la mejora de la capacidad de gestión del patrimonio disperso en un territorio. Los aspectos relacionados con la política de equilibrio territorial y la coherencia del conjunto de la oferta museística, así como la capacidad de intervención (investigación, conservación, documentación, etc.) deben considerarse en su conjunto, atendiendo a criterios organizativos, de eficacia y eficiencia en la gestión interna, y a la capacidad financiera necesaria para el desarrollo de la actividad científica y de los servicios públicos dirigidos al conjunto de la sociedad.

Para este fin se considera prioritaria la creación del “Mapa de museos” de Euskadi, entendido como un instrumento riguroso en materia de mejora de la gestión, evaluación de la realidad museística del país comparada con la de otras naciones y territorios, y del establecimiento de prioridades tanto en el campo de la creación como de desarrollo de las infraestructuras museísticas más importantes.

El Mapa de Museos reflejará la realidad museística, así como los proyectos en marcha. Será especialmente útil para detectar las necesidades, y para la búsqueda de soluciones que permitan desarrollar innovadoras de carácter organizativo o de gestión.

La incorporación de parámetros e indicadores permitirá que progresivamente se tecnifique el nivel de información disponible, permitiendo una lectura homogénea y sistemática al conjunto del territorio museístico vasco.

El Mapa de Museos deberá definir los criterios técnicos mínimos (personal, seguridad, conservación, difusión, servios dirigidos al público, accesibilidad – días y horarios de visita mínimos, eliminación de barreras arquitectónicas, etc.-) para que una institución museística, pública o privada, existente o en proceso de gestación pueda recibir fondos públicos o integrarse en el Sistema Vasco de Museos.

Esta homologación, de carácter voluntario por parte de las entidades privadas, permitirá impulsar una política coordinada y coherente de desarrollo en las tres provincias, concertada entre el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales, tanto para la creación de instituciones museísticas propias, como para financiar otros proyectos públicos o privados tutelados o gestionados por otras entidades.

La aplicación de los mismos criterios mínimos en el caso de los museos y colecciones privadas puede permitir la extensión de los estándares mínimos de calidad a todos los espacios museísticos de acceso público, premiando el esfuerzo de mejora y desarrollo de estas infraestructuras, y estableciendo criterios de colaboración con las administraciones públicas.

De cumplirse estos requisitos mínimos, o de establecerse unos planes de adaptación progresiva, los museos públicos o privados pueden beneficiarse de los convenios de colaboración:

- a. Accediendo a los mecanismos de promoción general y desarrollo del Sistema Vasco de Museos.
- b. Beneficiándose de los programas de cooperación técnica que se desarrollen (conservación, documentación, investigación, difusión, etc.)
- c. Accediendo a subvenciones públicas para programas concertados de impulso de la actividad museística y de mejora de sus infraestructuras.

Otro aspecto fundamental está en relación de la tipología organizativa de los diferentes museos y espacios museísticos. Es necesario establecer el nivel de servicios y de subvención pública mínima necesaria para los diferentes formatos de infraestructuras museísticas, considerando su implantación territorial así como la capacidad de actividad de prestación de servicios públicos.

En este sentido es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- 1) Priorizar la atención en los centros existentes. Un museo se crea a partir de una colección y de un eje discursivo. Por ello es necesario valorar las infraestructuras existentes, sus necesidades y perspectivas de sostenimiento o reconversión.
- 2) La ordenación jerárquica es necesaria especialmente si los museos tienen capacidad de extender sus servicios y campo de actuación a una demarcación territorial o a una red temática.
- 3) Considerar que existe una amplia tipología de espacios de presentación y gestión museística. La creación de un sistema público eficiente podría garantizar la necesidad de conservar y presentar colecciones patrimoniales sin necesidad de acudir al modelo "museo". Además de los museos, podrían considerarse en una tipología de infraestructuras los siguientes espacios de presentación o gestión de los bienes museísticos:

1. Museos
2. Colecciones
3. Parques arqueológicos.

4. Monumentos y yacimientos arqueológicos musealizados.
5. Construcciones y estructuras de interés etnográfico, histórico o técnico, y casas de personajes ilustres.
6. Lugares y sitios de interés histórico o natural musealizados.
7. Centros de interpretación.
8. Salas de exposiciones integradas en el Sistema Vasco de Museos
9. Almacenes y laboratorios del patrimonio museístico.
10. Colecciones “on line”

Muchas veces se opta por la construcción de “museos” para gestionar colecciones patrimoniales. Este tipo de infraestructuras son mucho más costosas que otras opciones posibles. Especialmente en municipios pequeños, o en poblaciones en las que ya existen museos, tiene sentido plantear otro tipo de formato de espacios o equipamientos de patrimonio de menor coste y mayor facilidad de gestión. La gestión y financiación de un museo requiere una dotación presupuestaria y de personal sin la cual no se pueden garantizar los mínimos para su correcto funcionamiento.

En cuanto a la clasificación jerárquica de los museos públicos (tutelados o gestionados mayoritariamente por el sector público) deberán de organizarse de una forma coherente. A modo de primera aproximación, se propone esta clasificación preliminar de los diferentes espacios museísticos:

1. Centros de carácter Nacional o Museos de Referencia.

Se considerará Museo Nacional o Museos de Referencia, una red de instalaciones museísticas dispersas por el territorio de Euskadi que explican un hecho, proceso o ámbito del patrimonio histórico, artístico, etnográfico, técnico, industrial o natural relevante, de acuerdo con una organización museológica del conjunto del patrimonio cultural y natural de Euskadi.

Su creación podrá producirse por la integración de centros existentes, la creación de un centro de referencia “ex novo” que actúe de motor de la red temática, o otorgando la categoría de Museo de Referencia a una institución museística existente.

Estos centros museísticos serán los referentes de un tema o discurso museológico y desarrollarán una capacidad de prestación de servicios que se pueda extender a la totalidad del territorio de Euskadi, colaborando en el impulso temático y territorial de los diferentes centros afines, promoviendo programas de colaboración, generando redes de actividad y programas de desarrollo.

Un museo nacional o museo de referencia, podrá ser constituido por un conjunto de instalaciones museísticas dispersas por el territorio. Las diferentes administraciones, forales o locales, que gestionen una instalación museística que merezca la consideración de Museo

Nacional o Museo de Referencia, se podrán incorporar voluntariamente en el ente de gestión que se cree, sin perjuicio de la titularidad y gestión específica del centro integrado. Otra opción es la absorción pactada de la titularidad y la gestión del centro museístico existente al nuevo órgano de gestión del Museo Nacional o Museo de Referencia.

Los museos de carácter nacional serán creados por ley, a partir de centros existentes, o de nuevas infraestructuras. Serán gestionados por órganos con personalidad jurídica propia, que permitan una gestión ágil propia de los servicios culturales finalistas, y desarrollaran una cultura organizativa de proyecto. En estas figuras jurídicas se podrán integrar diferentes administraciones públicas, en las figuras más idóneas que se determinen: Fundaciones o Consorcios.

Los centros de carácter nacional deberán recibir una financiación prioritaria por parte del Gobierno Vasco, tanto en los presupuestos ordinarios como en las inversiones¹³.

En términos de identificación pública y comunicación se sugiere que se incorpore una distinción gráfica específica, en el marco del sistema de comunicación del Sistema Vasco de Museos. A modo de idea preliminar, los museos de entidad nacional o centros de referencia, podría incorporar, junto con su propia imagen, la distinción siguiente:

MUSEO GUGGENHEIM DE BILBAO

Museos de Arte de Euskadi
Centro de referencia

O bien

FERRERÍA DE AGORREGI

Museo Vasco del hierro y la minería

¹³ En el caso de Cataluña la Ley de Museos establece que los Museos Nacionales serán financiados por el Gobierno de la Generalitat en un mínimo del 51%, en el caso que sean creados a partir de instituciones existentes. En el caso del Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), se creó un consorcio integrado por la Generalitat de Cataluña i el Ayuntamiento de Barcelona. El Ayuntamiento de Barcelona aportó al consorcio la propiedad de los edificios y las colecciones, y en una etapa transitoria el personal del centro preexistente. La Generalitat se incorporó con una aportación inicial del presupuesto ordinario del 51%. El proceso de desarrollo organizativo ha permitido que la totalidad del personal esté a cargo del consorcio. Actualmente el Ayuntamiento de Barcelona solo aporta el 33% del presupuesto ordinario. La figura jurídica que gestiona es un Consorcio, con la consideración de entidad pública sometida a derecho privado.

MUSEO FOURNIER DE NAIPES

Museo Vasco de Historia y Cultura Popular

2. Centros de interés nacional.

Los Museos de Interés Nacional serán instituciones, espacios museísticos, o colecciones públicas o privadas, creadas *ex novo*, o existentes que complementen el discurso museológico o los servicios de los Museos Nacionales o Centros de Referencia, sin integrarse en su gestión. Esta denominación requerirá colabore con los programas del Museo Nacional, se incorpore a su programa general de difusión y gestión de colecciones, comunicación y promoción exterior. El rango de centro de interés nacional otorgará un grado de participación financiera preferente por parte del Gobierno Vasco, a través de un convenio específico con el Museo Nacional que se determine.

3. Museos forales (Museos provinciales).

Los museos forales son los centros museísticos fundamentales para la cooperación técnica y el desarrollo de cada territorio foral. Los museos forales desarrollaran las funciones siguientes:

- a. Conservar, gestionar y poner en valor sus propias colecciones, de acuerdo con los proyectos institucionales determinados por cada Diputación Foral.
- b. Desarrollar los mecanismos de cooperación técnica y soporte hacia los museos locales de su demarcación.
- c. Actuar como unidades centrales en la prestación de los servicios museísticos de carácter técnico para el conjunto de museos de gestión local, y con los museos y colecciones privadas con las se hayan firmado convenios de colaboración.
- d. Actuar como dinamizadores del conjunto de museos del territorio foral.

Los museos tutelados y gestionados por las Diputaciones Forales podrán mantener gestión autónoma, o determinar el grado de integración que se considere oportuno con los museos nacionales, en función de los ejes temáticos y servicios que dispongan. Los Museos de las diputaciones forales que tengan colecciones relevantes y coherentes con la organización museológica general del País Vasco, podrán acceder, si así lo desean y disponen del informe favorable de la Mesa de Coordinación y Cooperación

Técnica de Museos, a la categoría de Museos Nacionales o de Museos de Interés Nacional.

4. Museos comarcales (museos comarcales o de carácter supralocal, ubicados en comarcas históricas, mancomunidades de municipios, etc.)

Son los museos que cumplen con una función supralocal, ya sea por el discurso museológico de carácter territorial o temático, relacionado con un ámbito geográfico que afecta a diversos municipios.

Estos museos comarcales deberán, en la medida de lo posible, extender sus servicios hacia los municipios integrados en su discurso o área de actuación, promoviendo la dinamización de actividades y de programas de protección, documentación, difusión y puesta en valor del patrimonio, desarrollando programas de actividades y planteamientos integradores.

5. Museos locales (de ámbito municipal).

Son las unidades básicas del sistema.

Ante la proliferación de nuevos pequeños museos locales, se recomienda estudiar la utilización de otros formatos que no requieran las inversiones y dotaciones de personal (sin los que no es posible garantizar el funcionamiento correcto de un museo), como salas de exposición, centros de interpretación, etc. conectadas con museos comarcales o forales, que permitan mancomunar equipos técnicos y almacenes (reservas museísticas centralizadas). Las salas de exposición, los centros de interpretación, etc. permiten la dinamización de un aspecto patrimonial en una localidad, pero sin los riesgos de conservación de un pequeño museo sin dotación, garantizándose la documentación y gestión de las colecciones desde puntos de apoyo, situados en centros museísticos dotados y organizados.

6. Museos de titularidad privada.

Los museos de titularidad privada deberán cumplir o adaptarse a los requerimientos técnicos que desarrolle la ley para poder acceder a subvenciones públicas y poder participar de los programas de cooperación que impulse el Sistema Vasco de Museos. Se pueden ofrecer de ayudas para la realización de mejoras en materia de seguridad, accesibilidad. Al mismo tiempo la Ley debería fijar un calendario para que los centros públicos y privados se puedan adaptar a la normativa que se apruebe.

Los museos de titularidad privada podrán acceder a los programas de cooperación a través de convenios en los que se determinen las contrapartidas

de la colaboración pública, incorporándose al sistema general, sin perjuicio de su autonomía de gestión interna.

Se sugiere que las ayudas a los museos de titularidad privada sean distribuidas nominalmente por la Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica, teniendo en cuenta y siguiendo los criterios políticos que establezca el Consejo Vasco de Museos.¹⁴

Además de las colaboraciones puntuales, los museos y colecciones privadas podrán integrarse en el Sistema Vasco de Museos en función del interés de sus colecciones, de la singularidad de su proyecto museístico, o por la importancia o prestigio que ostenten como instituciones culturales. En cualquier caso, la adscripción de un museo o colección al Sistema Vasco de Museos podrá implicar alguna de las fórmulas siguientes:

- a. Museo o colección integrada en una red temática.
- b. Museo o colección colaboradora del Sistema Vasco de Museos.
- c. Museo o colección homologada por el Sistema Vasco de Museos.

Notas sobre una hipótesis de organización museológica general, en el marco del Sistema Vasco de Museos.

La evolución de la organización de las administraciones públicas está relacionada de forma directa con el desarrollo del modelo de Estado y su relación con la economía. El Estado Liberal de Derecho propio de las fases de desarrollo del mercado fue el entorno en el que se instituyó el modelo burocrático orientado al control. El Estado del Bienestar, propio de las sociedades democráticas en expansión, ha impulsado un modelo de administración pública orientado a la modernización en la prestación de servicios públicos. Pero en el contexto de la internacionalización de la economía implica una tendencia hacia el Estado Relacional, en el que la relación público-privado conlleva una nueva forma de la administración pública orientada hacia la creación de redes Inter-organizativas, en el contexto de una nueva figura conocida como “modelo emprendedor social”¹⁵.

El desarrollo de una nueva organización de los museos para el País Vasco puede beneficiarse de las experiencias relacionadas con la modernización pública de otros países¹⁶, así como de los problemas y fracasos de otros intentos inspirados en modelos de tradición burocrática, en los que la inspiración controladora desde aparatos centrales de la administración nunca dispone de los recursos financieros necesarios para garantizar su desarrollo pleno en términos tanto de equilibrio territorial como de calidad del servicio.

Por esta razón proponemos un modelo de organización inspirado en las nuevas tendencias de gestión relacional¹⁷, que en el caso del País Vasco facilite, además, la

¹⁴ Siguiendo el modelo de los *Arts Councils*, de Gran Bretaña.

¹⁵ Mendoza, Xavier. (2003). “Las transformaciones del sector público en las democracias avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional”. Documentación del Executive Master in Public Administration. ESADE. Barcelona.

¹⁶ CROZIER, Michel (1987): *État moderne, État modeste*. Paris: Fayard.

¹⁷ VERNIS, Alfred (1995): “La relación público-privado en la provisión de servicios sociales”. Papers ESADE (en prensa).

incorporación del importante activo de la experiencia del personal técnico del conjunto de administraciones, y permita el desarrollo eficaz y eficiente del sistema museístico.

Una nueva organización de museos integrada.

Si en la tradición burocrática continental, la jerarquía tipológica de establecimientos museísticos era el pilar organizativo de los museos (nacionales, regionales, provinciales, locales, etc.), y así se desarrollaban las relaciones de autoridad y dependencia, proponemos un modelo basado en tres líneas integradas:

VI. Organización territorial

Basada en la importante labor realizada desde las Diputaciones Forales, y a partir del desarrollo concertado del Sistema Vasco de Museos que se propone, se trataría de organizar un sistema equilibrado de instalaciones y servicios museísticos en los que se dieran los requerimientos siguientes:

Elementos de rango nacional:

- A. Un espacio de participación institucional entre el Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales que permita desarrollar el Sistema Vasco de Museos. (Consejo de Museos del País Vasco), imprescindible para impulsar nuevas políticas a partir de la evaluación sectorial. El Consejo de Museos del País Vasco dará las directrices políticas a la Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos, la cual será su instrumento de gestión técnica.
- B. Un instrumento de coordinación y cooperación técnica para el conjunto de museos públicos y privados del país Vasco. (Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos) que actúe como referente técnico y observatorio del sistema museístico.
- C. Un sistema de información integrada que garantice el control del conjunto de infraestructuras museísticas públicas y privadas integradas en el sistema y de sus colecciones.(intranet con base de datos relacional)
- D. El Mapa de Museos del País Vasco, como un instrumento de análisis de prioridades y gestión de programas de carácter territorial.
- E. Un sistema de información público para el impulso de la gestión de la investigación, documentación y conservación de las colecciones. (intranet con base de datos relacional)
- F. Un sistema conjunto de información público para la promoción cultural y turística (portal específico en internet, actualizado permanentemente, con servicios útiles tanto para el público general como para los operadores turísticos (reservas y contratación de actividades, paquetes turísticos, etc.).
- G. Una imagen común que identifique el Sistema Vasco de Museos para los diferentes niveles de instituciones y servicios integrados en la organización.

H. Un manual de buenas prácticas que sirva como instrumento de referencia para impulsar la gestión del cambio orientado hacia la excelencia en el funcionamiento de cada una de las instituciones y servicios integrados.

I. Un plan nacional de formación para el personal técnico.

J. Un plan de financiación concertado entre el Gobierno y las Diputaciones Forales en el Consejo de Museos del País Vasco, a partir de los dictámenes de la Mesa de Cooperación Técnica de Museos (su órgano de gestión técnica)

Los elementos territoriales fundamentales son:

- a. La existencia de cómo mínimo una sede central de un museo de rango nacional.
- b. La extensión de redes temáticas que integren espacios museísticos de los tres territorios forales (red basada en el discurso museológico).
- c. La existencia de equipos humanos cualificados, con capacidad de gestionar los diferentes frentes de la actividad museística del conjunto del territorio vasco, integrados en las diferentes instituciones que operan en el territorio vasco.
- d. La existencia de una organización jerárquica de servicios museísticos implantada en el conjunto del territorio vasco, coherente, que no duplique esfuerzos y que pueda atender las necesidades del conjunto de infraestructuras museísticas.

Elementos de rango provincial:

- Impulso y desarrollo de ámbitos de participación y cooperación técnica del Sistema Vasco de Museos desde cada Diputación Foral, dirigidos al conjunto de municipios con infraestructuras museísticas o de gestión patrimonial.
- Existencia de establecimientos museísticos de carácter foral, que coordinen y asistan a los museos de ámbito supralocal y local.
- Espacios y servicios museísticos de carácter supralocal (comarcal, mancomunidades, etc.)
- Espacios y servicios museísticos de carácter local.
- Convenios de colaboración con los museos y colecciones de carácter privado que deseen integrarse en el Sistema Vasco de Museos.

VII. Organización temática o discursiva (museológica)

La museología ha avanzado mucho desde la creación de la época en la que los museos se organizaban siguiendo las pautas del enciclopedismo y la organización de las colecciones según tipologías y criterios taxonómicos. Los museos son espacios de comunicación dirigidos al conjunto de los ciudadanos. La evolución de los sistemas de presentación museográfica ha permitido que estas infraestructuras sean, cada vez más, plataformas de transferencia de conocimiento, impulso de valores, y de promoción de la ciencia y la creación artística.

El País Vasco es un territorio con una cultura muy antigua, conectada con la innovación más trepidante, gracias al carácter emprendedor de sus gentes.

Es la riqueza y singularidad de su patrimonio cultural y natural el factor esencial de su atractivo: a un patrimonio disperso por los entornos rurales y unos espacios naturales que entretejen un paisaje de interés para el visitante, se une el interés de los nuevos museos y centros culturales. Esta relación paisajística de un patrimonio cultural de carácter rural disperso, se une el potencial de algunos monumentos excepcionales y de proyectos museísticos incipientes que tiene su interés, no en el objeto museístico, sino en el proceso que pueden describir. La explotación minera; las ferrerías; la pesca y el mar; la cultura, mitos y tradiciones populares; la industria vasca y la técnica, etc. nos hablan de un patrimonio que sintetiza una memoria colectiva, de la que los objetos son testimonios valiosos. Pero que tienen en los espacios y los paisajes relacionados con la tradición su atractivo de conjunto.

En cierta medida, y superado el concepto de eco-museo nacido en Francia en los años sesenta, Euskadi tiene un potencial enorme para explicar procesos relacionados con la memoria cultural europea. La apuesta de futuro de la sociedad vasca no parte de cero. A la capacidad de innovación se le une el valor añadido de la tradición. Esta relación de innovación y tradición se ha mantenido en la historia, vertebrando esta doble dimensión de interés de su cultura, en la que la aportación universal se entremezcla con lo local.

Un museo es un espacio de transmisión de conocimiento que tiene además una función simbólica y social doble: la representación cultural de la propia comunidad dando cohesión e integración, y su proyección exterior, conectando lo local con lo universal.

A modo de hipótesis preliminar proponemos un horizonte de organización museológica temática que podría seguir los criterios siguientes:

I. Los ejes discursivos o temáticos deben permitir su conexión con dos realidades: la realidad local y la realidad universal. Los centros de referencia de cada ámbito temático deben desarrollar las relaciones necesarias para integrarse en la geografía transnacional, aspirando a estar al lado de los principales centros museísticos internacionales con una temática afín.

II. La organización debe garantizar, al mismo tiempo, que las instituciones museísticas menores, tengan una relación fluida con los centros principales. Un museo debe irradiar sus servicios y actividad hacia el territorio, promoviendo tanto los programas concertados como la difusión, dinamización y sensibilización ciudadana respecto con su tema de estudio.

III. Cada provincia debe tener, como mínimo, un centro de referencia nacional, que actúe como estandarte temático y motor dinamizador de su disciplina o ámbito de actividad.

Los principales ejes temáticos que se proponen son:

ARTE

Arte histórico

Contemporáneo

Nuevos patrimonios (fotografía, imagen en movimiento, soportes digitales, etc.)

Creatividad e innovación (moda, arquitectura, diseño)

HISTORIA y CULTURA POPULAR

Prehistoria, arqueología e historia

Vida rural y tradicional. Etnografía.

CIENCIA y TÉCNICA

Ciencia y técnica

Museos y centros de la tradición preindustrial

Minería y siderurgia

Arqueología industrial

CIENCIAS NATURALES

Historia natural y ciencias del universo

Sitios y parques naturales

Centros de interpretación de naturaleza

Senderos e itinerarios

Acciones prioritarias.

Se propone realizar una reflexión sobre los ejes estructurantes generales del sistema museológico. Estos ejes estructurantes permitirían crear una organización temática dotada de equipos humanos especialidades, infraestructura y *know how* que permitiera desarrollar los potenciales del rico patrimonio museístico vasco, aplicando criterios de trabajo en red (gestión relacional), optimización de recursos, desarrollo del concepto de calidad, en el marco de la implantación de un sistema eficiente.

A modo de primera aproximación se sugieren los siguientes ámbitos temáticos centrales: El Arte, el Mar, el Hierro y la Minería, la Historia y la cultura popular, El Hierro y la Minería, el Medio Ambiente y la Historia Natural.

MUSEOS DE ARTE DE EUSKADI (Artium, Vitoria. Guggenheim, Bilbao. Tabacalera, Donostia , Bellas Artes de Bilbao, Bellas Artes de Vitoria,)

MUSEO MARÍTIMO DE EUSKADI

(Museo Naval de Donostia, Museo Marítimo Vasco de Pasajes, Fundación Museo de la Ría de Bilbao, Museo de Bermeo, etc.)

MUSEO VASCO DE LA HISTORIA y LA CULTURA POPULAR

San Telmo, Donostia. Museo Vasco de Bilbao, Museo de Cerámica de Ollerías, Museo de Euskalherria de Gernika, Museo del Caserío Vasco de Artea, etc.

MUSEO VASCO DEL HIERRO y LA MINERIA

(, Coto Minero de Aizpea, Zerain, Abando, Conjunto de Ferrerías y molinos de Aia, etc., Ferrería de Legazpi, etc.)

MUSEO VASCO DE HISTORIA NATURAL

Aquarium - Museo Oceanográfico de Donostia, Museo de Ciencias Naturales de Vitoria, etc.

Otras acciones prioritarias:

Museo Vasco de la Ciencia y la Técnica

Museo Vasco del Ferrocarril de Aizpeitia, Museo de las Encartaciones,

Museo Vasco de la Agricultura (Zalduondo)

A modo de ejemplo citaremos el caso de los centros de arte contemporáneo.

	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	
Museos públicos	ARTIUM Vitoria	Museo GUGGENHEIM Bilbao	ARTELEKU Donostia	Museos de Arte de Euskadi. Centro de referencia. (museos nacionales)
	Museo de Bellas Artes Vitoria	Museo de Bellas Artes Bilbao	Centro Cultural TABACALERA Donostia	
Museos Privados		Museo Diocesano de Arte Sacro Bilbao	CHILLIDA LEKU Hernani	Museos de Interés Nacional (Sección de centro de referencia)

IV. Organización técnica de servicios.

Criterios:

Siguiendo el esquema de trabajo y directrices que determine la Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos, redactar desde cada Diputación Foral un plan director para cada provincia, en el que se determine la organización de los servicios museísticos y se establezcan las prioridades de actuación.

Crear una red de almacenes de colecciones de carácter centralizado, que resuelvan los problemas de conservación y seguridad de las colecciones que no dispongan de las condiciones mínimas.

No duplicar esfuerzos en materia de centros especializados de restauración. Tender a la especialización de los diferentes centros de restauración existentes, para que en su conjunto se pueda atender y asesorar a la globalidad de necesidades de restauración.

Considerar los centros de restauración, como centros expertos, orientados al dictamen, el asesoramiento, la documentación, planificación y dirección de operaciones complejas y especializadas. Los centros de referencia de restauración

tendrán como elemento fundamental la restauración de los fondos públicos, pero además atenderán de forma prioritaria las actividades siguientes:

01. La formación y reciclaje del personal técnico de los museos integrados en la red.
02. La documentación de la restauración.
03. La conexión y relaciones internacionales.
04. La relación con las empresas privadas de restauración, en términos de su homologación, certificación y acreditación de trabajos realizados.
05. El peritaje y la planificación técnica.

La restauración de los bienes museísticos puede ser un yacimiento de empleo cualificado, de ponerse en marcha el Sistema Vasco de Museos, atendiendo al objetivo de desarrollar el tejido profesional y las iniciativas empresariales en este sector.

Jordi Pardo

8

■ Referencias bibliográficas

Ames, P. J. 1989. marketing in museums: Means or Master of Mission?. *American Museum of Natural History*. Washington.

Anthony,R.; Young,D. 1988. *Management control in nonprofit organizations*. Irwin. Illinois.

Benitez de Lugo, F. 1988. *El patrimonio Cultural Español. Aspectos jurídicos y fiscales*. Granada. Comares.

Côté, M. (ed). 1991. *Musées et gestion*. Québec.

Chatelain, J. 1987. Adminisatration et gestion des Musées. Manuel de l'Ecole du Louvre. La Documentation Francaise. Paris.

Kotler, N. y Kotler, P. *Estrategias y marketing de museos* (2001) Ariel Patrimonio Histórico

Longo, F. et alii "Gobierno local y modelo gerencial". Estudis 4. Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics. Barcelona, 1999.

Lord, B. (Ed.) 1999. Manual de gestión de museos. Ariel. Barcelona.

McManus, P.M. 1993. Memories as Indicators of the Impact of Museum Visits. In *Museum Management and Curatorship*, 12: 367-380.

McManus, P.M. & Miles, R. 1993 En el Reino Unido, el mercado es el objetivo. In *Museum Internacional* (Unesco, París) 178: 26-31

Metcalfe,L.; Richards,S.. *Improving public management*. Sage. London. 1987

Miles, R. 1986. Museum Audiences. *International Journal of Museum Management and Curatorship*. pp. 78-80. New York

Pardo, J. 1995. Dissenyys per al patrimoni. A *Interacció '94*. Diputació de Barcelona. pp 42-47.

Pardo, J.: "El patrimoni cultural, tendències i perspectives", a INTERACCIÓ'96. Diputació de Barcelona. 1996.

Pardo, J. "Ideas e ideología en el proyecto museológico" , pag 61-72, a "Museo. IV Jornadas de Museología". Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España"., Madrid, 2000

Pardo, J. " The development of Empuries, Spain, as a Visitor-Friendly Archaeological Site" pag. 13-28, a "Archaeological Displays and the public – Museology and Interpretations", McManus, P. M, University College London, 2000.

Pardo, J. "La gestión del patrimonio cultural en el ámbito local",. A "Cultura y poder local" Reflexiones i propuesas desde la Mesa de Concejales de Cultura los municipios de la provincia de Barcelona". Diputació de Barcelona. Barcelona 2000.

Pardo, J. "Els nous projectes d'equipaments museístics i el seu impacte en el paisatge cultural. Canvi cultural i complexitat social." Rev. Identitats. Museu de Rubí. Barcelona, 2003.(en prensa)

Rifkin, J. "La era del acceso". Madrid, 2000

Schouten, F. 1991. Els Museus dels 90: Tendències i futur. En revista *L'Avenç* 151: 46-51. Barcelona.

9

.ANEXO

V. Ponencia sobre museos para el Consejo Vasco de Cultura

Jordi Pardo

museólogo

Barcelona
Febrero 2003

jpardo@arquired.es

1. Definición de museo, según el International Council of Museums (ICOM), dependiente de UNESCO:

A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.

(a) The above definition of a museum shall be applied without any limitation arising from the nature of the governing body, the territorial character, the functional structure or the orientation of the collections of the institution concerned.

(b) In addition to institutions designated as "museums" the following qualify as museums for the purposes of this definition:

(i) natural, archaeological and ethnographic monuments and sites and historical monuments and sites of a museum nature that acquire, conserve and communicate material evidence of people and their environment;

(ii) institutions holding collections of and displaying live specimens of plants and animals, such as botanical and zoological gardens, aquaria and vivaria;

(iii) science centres and planetaria;

(iv) non profit art exhibition galleries; conservation institutes and exhibition galleries permanently maintained by libraries and archives centres.

(v) nature reserves;

(vi) international or national or regional or local museum organizations, ministries or departments or public agencies responsible for museums as per the definition given under this article;

(vii) non-profit institutions or organizations undertaking **conservation**, research, education, training, documentation and other activities relating to museums and museology;

(viii) cultural centres and other entities that facilitate the preservation, continuation and management of tangible or intangible heritage resources (living heritage and digital creative activity)

(ix) such other institutions as the Executive Council, after seeking the advice of the Advisory Committee, considers as having some or all of the characteristics of a museum, or as supporting museums and professional museum **personnel** through museological research, education or training.

2. Museos de Euskadi

GIPUZKOA

[Museo Municipal de San Telmo](#)
[Museo Naval](#)
[Palacio del Mar - AQUARIUM](#)
[Museo Diocesano de San Sebastian](#)
[Museo Zumalakarregi](#)
[Museo Taller de Julio Beobide Kresala](#)
[Museo Zuloaga](#)
[Museo Vasco del Ferrocarril](#)
[Ingurugiro Etxea Museo Medioambiental](#)
[Museo de Minerales y Fósiles](#)
[Fundacion Photomuseum Euskal Argazki Museoa](#)
[Museo XAXU de la Confitería](#)
[Museo Escuela de Eskoriatza](#)
[Parque Cultural de Zerain](#)
[Museo Ermita de Santa Elena](#)
[Centro de Información e Interpretación del Parque](#)
[Conjunto de la Ferrería y Molinos de Agorregi](#)
[Fundación Museo de Maquina Herramienta](#)
[Exposición Permanente Mariposas del Mundo](#)
[Museo de Larraul](#)
[Museo Legazpi Territorio LENBUR](#)
[Itsas Natura - Itsas Eskola](#)
[Laia. Museo del Producto Artesanal del Pais Vasco](#)
[Ecomuseo de la Sal Leintz Gatzaga](#)
[Museo Balenciaga](#)

BIZKAIA

[Museo de Bellas Artes de Bilbao](#)
[Museo Guggenheim de Bilbao](#)
[Museo de Arqueología Etnográfico e Histórico Vasco](#)
[Museo de Reproducciones Artísticas](#)
[Museo Diocesano de Arte Sacro](#)
[Museo del Pescador](#)
[Museo de Arte e Historia de Durango](#)
[Museo Simón Bolívar](#)
[Museo Euskal Herria](#)
[Museo Vasco de Historia de la Medicina y de las Ciencias "Jose Luis Goti"](#)
[Museo de las Encartaciones](#)
[Museo Taurino de Bilbao](#)
[Museo del Caserío Vasco](#)
[Museo Gernika](#)
[Museo Histórico del Nacionalismo](#)

ARABA

[Museo de Bellas Artes de Alaba](#)

[Museo de Armería](#)

[Museo de Arqueología](#)

[Museo de Ciencias Naturales](#)

[Museo Fournier de Naipes](#)

[Museo Vasco de Gastronomía](#)

[Museo de Heráldica Alavesa](#)

[Museo de Zaldondo](#)

[Museo del Oppidum de Iruña](#)

[Museo de La Hoya](#)

[Museo de Quejana](#)

[Museo Etnográfico de Artziniega](#)

[Museo de Alfarería Vasca](#)

[Museo Etnográfico de Oyon](#)

[Museo Etnográfico Félix Murga](#)

[Museo Etnográfico de Pipaon](#)

[Museo Diocesano de Arte Sacro](#)

[Museo de la Policía Vasca](#)

Museos en España.

Número de museos según una encuesta realizada por el Ministerio de Educación y Cultura en 1.995.

En España se han identificado un total de 1.192 museos. Cataluña es la comunidad autónoma en la que más museos existen. En concreto, uno de cada cinco se encuentra en Cataluña (254). Le siguen, Andalucía (155), Castilla y León (141) y Comunidad Valenciana (123). Entre las cuatro comunidades suman más de la mitad (56,5%) del total de museos en España. De entre todas las provincias, Barcelona con 156 museos es la que destaca muy significativamente, dado que por sí misma dispone incluso de más museos que la comunidad autónoma de Andalucía. Sin embargo, si el número de museos se pone en relación con el número de habitantes (cada 100.000) resulta que las provincias que se significan por encontrarse muy por encima de la media española (3 museos por cada 100.000 personas) son Soria (20,8), Segovia (10,9) y Palencia (10,0).

Fuente: Museos Españoles. Datos Estadísticos. Ministerio de Educación y Cultura, 1995.