



TRABAJO FIN DE MÁSTER
FÓRMULAS DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO EN
INSTITUCIONES MUSEÍSTICAS Y/O ARQUEOLÓGICAS.
CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE CASOS EN CÁDIZ Y
MÁLAGA

Autora: Aroa Plaza Blanco
Tutor: José Juan Díaz Rodríguez

MÁSTER EN PATRIMONIO, ARQUEOLOGÍA E HISTORIA
MARÍTIMA

Curso académico 2019/2020.
Fecha de presentación 17/06/2020

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

RESUMEN.

En este Trabajo Fin de Máster se llevará a cabo un análisis sobre la gestión del patrimonio histórico, artístico y cultural en Andalucía. Más concretamente centrándonos en las ciudades de Málaga y Cádiz, a través de sus museos provinciales y diferentes colecciones y empresas de gestión de patrimonio. El objetivo es explicar la gestión que se lleva a cabo en cada caso y realizar un análisis comparativo de los mismos, poniendo lo público frente a lo privado y viceversa.

PALABRAS CLAVE.

Patrimonio. Museos. Gestión. Arqueología.

ÍNDICE.

1. Introducción. El Patrimonio histórico y/o cultural. Definiciones y singularidades...	5
2. Objetivos y metodología.....	8
3. Definición y análisis de órganos de gestión del Patrimonio.....	11
3.1. La legislación y sus aplicaciones.....	11
3.1.1. Le ley en Andalucía.....	15
3.2. Aspectos generales en la gestión del Patrimonio histórico o cultural.....	16
3.2.1. Funciones de la gestión del Patrimonio.....	19
3.2.2. Tipos de gestión del Patrimonio.....	21
3.2.3. Gestión de recursos económicos.....	27
3.2.4. Gestión de recursos humanos. Perfil y tipos de trabajadores.....	31
4. Musealización del Patrimonio.....	33
4.1. Museos y espacios patrimoniales.....	33
4.1.1. Origen de los museos actuales: el coleccionismo.....	33
4.1.2. Concepto de museo.....	35
4.2. Gestión de los museos.....	37
4.2.1. Funciones de los museos. Áreas y departamentos.....	40
4.2.2. Modelos de gestión en los museos.....	41
4.2.3. Los planes museológicos.....	47
4.2.4. Financiación en los museos.....	50
4.2.5. Personal laboral de los museos.....	56
5. Análisis de casos.....	60
5.1. Museo Provincial de Cádiz.....	61
5.1.1. Orígenes y objetivos. Breve proyección del Museo de Cádiz.....	62
5.1.2. Forma de gestión y financiación.....	64
5.1.3. Actividad y vida del museo.....	65
5.2. Museo Provincial de Málaga.....	68
5.2.1. Orígenes y objetivos. Breve proyección del Museo de Málaga.....	69
5.2.2. Forma de gestión y financiación.....	71
5.2.3. Actividad y vida del museo.....	72

5.3. Yacimiento Arqueológico Gadir.....	75
5.3.1. Orígenes y objetivos. Breve proyección del yacimiento Gadir.....	76
5.3.2. Forma de gestión y financiación.....	78
5.3.3. Actividad y vida del yacimiento.....	80
5.4. Colección Ifergan.....	83
5.4.1. Orígenes y objetivos. Breve proyección de la Colección Ifergan.....	84
5.4.2. Forma de gestión y financiación.....	87
5.4.3. Actividad y vida de la colección.....	88
6. Análisis comparativo de casos. Lo público frente a lo privado y viceversa.....	89
6.1. Caso 1: Instituciones malagueñas.....	89
6.2. Caso 2: Instituciones gaditanas.....	92
7. Conclusiones y valoraciones.....	96
8. Bibliografía.....	101
9. Anexos.....	103

1. INTRODUCCIÓN. EL PATRIMONIO HISTÓRICO Y/O CULTURAL. DEFINICIONES Y SINGULARIDADES.

El Patrimonio histórico forma parte de nuestro entorno, de nuestro día a día y de nuestra vida, ya sea de manera consciente o inconsciente. Se encuentra integrado en el lugar donde vivimos, en nuestra vida académica o profesional y en nuestra identidad colectiva e individual. Es lo que nos hace distintos frente al otro desde una perspectiva colectiva y de pertenencia a un grupo.

Es muy importante tener una definición correcta de dicho término, pues la terminología y los conceptos son instrumentos clave para entender la intención o la finalidad de cualquier trabajo, ya sea académico o no, que se realice. También es cierto que dependiendo de la perspectiva podemos encontrar distintas conceptualizaciones y puntos de vista.

Para empezar hay que señalar el origen etimológico de la palabra Patrimonio, este procede del latín (*patrimonium*) y viene a significar todo aquello que proviene de los padres. La definición general de este término puede resumirse como todo lo que heredamos de nuestros ascendientes y todo lo que traspasamos como herencia a nuestros descendientes. Es un término amplio, que puede englobar infinidad de cosas ya sean materiales, jurídicas e incluso más abstractas. En este momento es cuando tenemos que dejar a un lado el individuo y ver esa herencia desde una perspectiva colectiva, algo mas compleja, pero que tenemos completamente asimilada en la actualidad. Se trata de lo que conocemos como Patrimonio cultural o herencia cultural, que consiste básicamente en ser conscientes del legado que nuestros ancestros nos dejaron para nuestra educación y disfrute. Pero no solo eso, ya que al ser depositarios temporales de esa herencia, nuestro deber como civilización es cuidarlo de la mejor manera posible para traspasarlo en algún momento a las generaciones futuras.

La definición académica más aceptada y que se defiende en la Universidad de Cádiz es que el Patrimonio histórico es un conjunto de bienes materiales e inmateriales, naturales o artificiales que el ser humano ve bien en conservar, preservar y transmitir, porque en ellos se ve identificado.

Por otro lado la RAE nos proporciona la definición más aceptada de manera genérica:¹

Patrimonio Histórico:

Conjunto de bienes de una nación acumulados a lo largo de los siglos, que por su significado artísticos, arqueológico, etc. son objeto de protección especial por la legislación.

Por otra parte, si buscamos la singularidad o queremos especificar en el ámbito andaluz, que es en el que se centra este trabajo, hay que recurrir a la Ley de Patrimonio Histórico de Andalucía (14/2007). En la exposición de motivos nos da las pinceladas de otra descripción:²

El Patrimonio Histórico constituye la expresión relevante de la identidad del pueblo andaluz, testimonio de la trayectoria histórica de Andalucía y manifestación de la riqueza y diversidad cultural que nos caracteriza en el presente.

Tras analizar todas las definiciones y conceptos que hemos decidido poner aquí, se podría decir que encontramos una serie de términos y conceptos comunes, y que la intencionalidad es aproximadamente la misma en todos los casos. Aún así en esta ocasión nos quedaremos con la primera definición que hemos plasmado, impulsada por la RAE, la cual va a servir como cimentación de este trabajo.

Además, podemos decir que el individuo percibe el Patrimonio como cultura, como señas de identidad que, en la mayoría de los casos, desea conservar para las generaciones futuras. Este es uno de los deberes y objetivos principales del Patrimonio, respetarlo y conservarlo para el disfrute del mismo en el futuro. Así, también se asocia este Patrimonio al paso del tiempo, a la fugacidad del ser humano en el mundo, pero con la posibilidad de dejar un legado que le sobreviva.

En todo este engranaje de definiciones, competencias y leyes hay que señalar la importancia de los museos como institución insignia del Patrimonio, valorando sus funciones y labores de diferente naturaleza. Ya que aquí no solo se exponen y conservan

¹www.rae.es . Última visita 9/4/2019

² www.juntadeandalucia.es. Última visita 9/4/2019.

objetos de importancia histórica y artística, sino que se trata del lugar que custodia y cuida nuestra memoria colectiva y los vestigios que la hacen posible. Se rompe con la concepción de museo como coleccionismo o lugar para élites intelectuales, en favor de haber evolucionado hasta convertirse en un lugar abierto para todo el público que desee visitarlo, siendo un espacio inclusivo y colectivo.

Hay diversas maneras y muchos profesionales de diferentes campos muy cualificados para encargarse de proteger y poner en valor el Patrimonio histórico, artístico y cultural. A través de este trabajo nos centraremos en algunas de las instituciones que hacen posible que el Patrimonio siga vivo y esté al alcance de la población. Estas serán por una parte museos públicos, colecciones privadas y empresas de gestión de Patrimonio. Cada una con sus particularidades y diferentes mecanismos de gestión, pero con el objetivo común de conservar y difundir la riqueza patrimonial y cultural de los lugares donde se encuentran. Los cuales serán las ciudades de Málaga y Cádiz, pertenecientes a la región occidental costera de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Este Trabajo Fin de Máster se estructura a través de tres grandes bloques. En primer lugar, a través del tercer apartado del trabajo, trataremos la definición y análisis de los órganos de gestión del Patrimonio, refiriéndonos al mismo de forma amplia y generalizada. Aquí podremos ver desde la legislación vigente hasta los aspectos fundamentales y generales de la gestión patrimonial, cómo son el ámbito económico, social y administrativo del mismo. En segundo lugar, mediante el cuarto apartado, nos centraremos en los museos y su estrecha relación con el Patrimonio. De igual modo, comenzaremos con un breve recorrido histórico, aclarando los términos y definiciones adecuadas a este caso, para a continuación meternos de lleno con la gestión de los museos, su funcionamiento interno, su administración, etc. En tercer lugar, a través de los apartados cinco y seis, nos acercaremos a la vida real y procederemos al análisis de varias instituciones museísticas y/o patrimoniales integradas en las ciudades de Málaga y Cádiz. A través de estos casos sacaremos a coalición lo tratado en los demás apartados del trabajo, viendo ahora los dos bloques anteriores reflejados en este y relacionándolo todo de forma consciente. Por último, además de todo esto, el trabajo integra entre sus

páginas un apartado referente a los objetivos que se persiguen y a la metodología utilizada para su elaboración, y una conclusión final que cierra el proyecto.

Es el ámbito personal y académico, la realización de este trabajo supone una continuación de mi Trabajo Fin de Grado, entregado en febrero de 2018 en la Facultad de Filosofía y Letras de Cáceres, Universidad de Extremadura, cuyo título rezaba “Los DEAC en los Museos Arqueológicos. Estado de la Cuestión”. Este proyecto se centraba en los departamento de acción cultural de los museos arqueológicos, exponiendo también un análisis de casos concretos. Mi intención a la hora de elegir tema para el actual Trabajo Fin de Máster que presento aquí era salir de un departamento concreto y tratar el museo y su gestión de forma global y generalizada. A esto le añadimos el concepto de Patrimonio histórico, artístico y cultural, generando así una visión más amplia del sector, y por último, la caracterización de diferentes instituciones museísticas y/o patrimoniales, relacionadas todas ellas con la Arqueología. En conjunto, el objetivo es una sucesión lógica entre ambos trabajos con la intención de seguir una vía académica concreta.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

Este trabajo va a consistir en un análisis de algunas instituciones encargadas del Patrimonio que podemos encontrar en las ciudades de Málaga y Cádiz, que, en general, podría aplicarse a cualquier otra ciudad. Solo que en este caso vamos a centrarnos en unos lugares concretos. Estos sitios presentan características propias, diferente catalogación y también distinto tipo de gestión. Es por eso que además de analizar estas instituciones de manera individual las vamos a poner unas frente a otras para realizar un análisis comparativo. Así podremos ver, por una parte, de qué manera se adaptan a las necesidades y demandas del público y, por otra parte de que mecanismos de gestión se sirven para su correcto funcionamiento.

La elección de las instituciones que vamos a analizar y las ciudades en las que se integran no es algo casual, sino algo totalmente premeditado y con su razón de ser. En primer lugar, el trabajo se centra en las ciudades de Málaga y Cádiz por motivos muy

simples, Málaga es mi provincia natal y mi lugar habitual de residencia, y Cádiz es donde he cursado el Máster en Patrimonio, Arqueología e Historia Marítima, al que corresponde este Trabajo Fin de Máster. Por otro lado, las instituciones seleccionadas responden a cuatro lugares, dos museos públicos, el Museo de Málaga y el Museo de Cádiz, por ser espacios museísticos de referencia y ejemplos de gestión pública; el Yacimiento Arqueológico Gadir por corresponder a un espacio público encomendado a una empresa privada mediante licitación; y la Colección Ifergan por ser un ejemplo claro de lugar y gestión enteramente privado. La intención ha sido seleccionar modelos diferentes de instituciones, para que la caracterización y análisis sea lo más amplio posible y se vean reflejados los apartados teóricos en los casos prácticos.

Por otra parte pondremos en consideración la gestión pública frente a la privada y viceversa. De esta manera podremos analizar qué cuestiones y funciones llevan a cabo cada tipo o modo de llevar a cabo la gestión.

Para todo esto hay que realizar un análisis de la legislación vigente con respecto al Patrimonio histórico y los museos. A través de dichas leyes podemos ver lo que se contempla en cada caso y que nombre o consideración se le da a cada cosa y tipo de gestión. Que los conceptos estén claros y bien definidos es vital para el buen entendimiento tanto de este trabajo como de lo que sucede en la realidad diaria del Patrimonio.

Por lo tanto, podemos enumerar los objetivos de este trabajo como los siguientes:

- Definir qué es, para que sirve y cómo se lleva a cabo la gestión del Patrimonio.
- Analizar diferentes instituciones y ver la gestión que se realiza en cada una de ellas.
- Analizar los distintos tipos de gestión patrimonial y hacer un estudio comparativo de los casos estudiados.
- Reflexionar sobre los pros y contras de cada modelo, y ver cuál se adapta mejor a las necesidades de la realidad en las que nos encontramos.

Para realizar el trabajo correctamente, el método empleado ha sido mixto, ya que por un lado, gran parte del desarrollo se ha basado en la información adquirida mediante publicaciones concretas, y por otro mediante un trabajo de análisis de campo de cada

institución seleccionada. Me he servido de una serie de bibliografía especializada en gestión del Patrimonio y en museología, además de tener en cuenta la legislación vigente sobre estos aspectos. Por otra parte he visitado las instituciones que se pretenden analizar a lo largo de este trabajo ³, tomando notas y realizando una serie de cuestiones comunes en todas ellas a través de la búsqueda de información y cuestionarios con preguntas concretas a sus responsables ⁴. Esto último ha sido susceptible de problemas, ya que en el intento de ponerme en contacto con los responsables de cada institución he tenido diferentes tipos de resultados. Hay cuestiones que se tratan en este proyecto que no han podido ser comunes en todos los casos por falta de información. Por ejemplo, a la hora de tratar los tipos de profesionales y contratos laborales en cada lugar no he podido recopilar los datos correspondientes a los museos públicos, ya que los intentos por ponerme en contacto con ellos para pedirles dicha información no ha dado resultados. Es por ello que existen ciertos aspectos a lo largo del trabajo que no he podido analizar o concretar cómo me hubiera gustado y cómo es requerido por el propio proyecto.

A partir de ahí, contando con la información necesaria, se estructura el trabajo y se hace el análisis de las cuestiones ya expuestas.

³

- Visita al Museo Provincial de Málaga. Plaza de la Aduana s/n. 29015 Málaga. Día 26 de enero de 2019.
- Visita a la Colección Ifergan. Calle Sebastián Souviron, 9. 29005 Málaga. Día 26 de enero de 2019.
- Visita al Museo Provincial de Cádiz. Plaza de Mina s/n. 11004 Cádiz. Día 29 de enero de 2019.
- Visita al Yacimiento Arqueológico Gadir. Calle San Miguel, 15. 11004 Cádiz. Día 26 de febrero de 2019.

⁴ Anexo 1.

3. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE ÓRGANOS DE GESTIÓN DE PATRIMONIO.

3.1. LA LEGISLACIÓN Y SUS APLICACIONES.

Se puede decir que hay varios niveles jurídicos en general, pero también si se habla desde el punto de vista del Patrimonio, que es el que nos interesa. Desde el inicio de este trabajo, todos los aspectos de los que hablaremos están en relación directa con el Patrimonio y su gestión. Estos niveles son el internacional, el supraestatal, el nacional, el autonómico y el local. Unos van en consecuencia de otros, puesto que aunque haya diferencias y especificaciones en cada nivel, no pueden contradecirse unos a otros, ya que todos vienen de la administración legítima y pública del momento actual.

Para que la gestión patrimonial sea correcta hay que conducirse a través de la ley. Es por eso que tanto la gestión como la ley en la que se apoya debe ser moderna y que ayude a un correcto funcionamiento y esté al alcance de los objetivos actuales. Estos pueden resumirse en unas políticas públicas consecuentes, minuciosos programas de actuación y recursos económicos y humanos suficientes para hacer todo esto posible.

El conjunto de las leyes actuales tal y como las concebimos hoy, se empiezan a dar en Europa y otros territorios entre fines del siglo XIX y principios del XX, cuando el Estado social consigue prevalecer sobre el Estado liberal propio del XIX. Pero no es hasta después de la II Guerra Mundial y el crecimiento económico y social posterior, que se lleva a cabo una concienciación general y un desarrollo de las leyes y premisas referentes al Patrimonio. Esta nueva percepción se llevó a cabo en los países de manera individual pero también a un nivel internacional, ya que la población empieza a preocuparse por la salvaguarda tanto del Patrimonio natural como del histórico y cultural. Aunque también hay que señalar que el interés por los objetos y bienes patrimoniales puede venir de un momento anterior, como son las monarquías absolutistas europeas. Hay ocasiones en que los monarcas absolutos han visto en el Patrimonio una legitimación o una prueba histórica del poder y los privilegios. Esto hizo que diversos reyes proclamaran leyes o decretos para la protección de determinados bienes. Por ejemplo, Carlos de Borbón, rey de Nápoles, en 1738

promulgó que el subsuelo de Herculano y otros yacimientos arqueológicos cercanos, eran propiedad de la Corona. Aún así, esto experimenta un notable desarrollo al cabo de los años, siempre acorde con la tesitura internacional del momento y las exigencias de la colectividad. Hasta llegar al momento actual, se ha necesitado de una evolución progresiva de la consideración con respecto al Patrimonio, de las leyes y decretos promulgados en cada momento y de los gobiernos que se han sucedido tanto en Europa como en América. Las exigencias y concienciación de la población civil con respecto al Patrimonio natural e histórico ha sido de vital importancia, además de ser el motor que ha impulsado a las instituciones y gobiernos a llevar a cabo dichos cambios y leyes. Es por todo esto, que en la actualidad la gestión del Patrimonio sea en su mayoría de titularidad pública, que esté regulado por una legislación propia y específica, y que el patrimonio sea legalmente propiedad del común de la sociedad.⁵

A continuación, haremos referencia a los diferentes niveles jurídicos existentes, centrándonos finalmente en los que serán mas necesarios y cercanos a los objetivos de este trabajo.

En primer lugar podemos hacer referencia al nivel jurídico internacional o supraestatal. Como hemos dicho anteriormente, no es hasta después de la II Guerra Mundial y como consecuencia de ella, que los diferentes países y la población son conscientes del peligro al que se encuentran expuestos el Patrimonio natural y cultural. Y ya no solo por ese conflicto en concreto, sino por catástrofes naturales, otros conflictos armados, intereses económicos, etc. Para que la protección del Patrimonio fuera posible a esta escala, las naciones han tenido que buscar unos objetivos y metas en común y aunar esfuerzos para hacerlos posibles. De estos empeños han surgido organizaciones que han llevado a cabo conferencias, iniciativas, recomendaciones y reglamentos para la protección del Patrimonio. Además, se ha globalizado el concepto de que el Patrimonio es mundial, es decir, que es propiedad del común de la sociedad y por ello hay que protegerlo, para dejar una herencia a las generaciones futuras. Organismos importantes son la UNESCO, nacida de la ONU, la Unión Europea o el Consejo de Europa.

⁵ BALLART HERNÁNDEZ, J. y JUAN I TRESSERRAS, J. (2001): *Gestión del Patrimonio Cultural*, Ariel Patrimonio, Barcelona. Capítulo 4, pp. 83-103.

A continuación, en un nivel “inferior” podemos encontrar el nivel jurídico estatal. En el caso español, en la Constitución de 1978, viene recogido un capítulo referente a la correcta conservación del Patrimonio histórico, artístico y cultural del país. Se trata del artículo 46, donde además, por primera vez, se deja constancia de la necesidad de promover el enriquecimiento del Patrimonio. Aunque no es hasta 1985 que se aprueba la Ley estatal 16/1985 del Patrimonio Histórico Español, poniendo orden y dejando claros los parámetros, ya que hasta entonces había sido algo confuso. Con anterioridad, durante la Segunda República española, más concretamente en 1933, se había concebido una Ley referente al Patrimonio, la cual fue utilizada durante el franquismo y años posteriores, hasta la nueva Ley de 1985. Uno de los conceptos más novedosos e interesantes que incluye esta última ley, es el de bien cultural, para poder agrupar todo lo que es digno de protección y conservación en un solo concepto. Este sistema se copia del modelo italiano que se estaba dando en los años 70. En definitiva, para que un bien, ya sea mueble o inmueble, se convierta en un Bien de Interés Cultural o BIC hay que declararlo como tal. Esto se puede realizar a través de un Real Decreto o por ministerio de ley. Del mismo modo que podemos encontrar distintos niveles de protección o categorías, que son las siguientes:

- Bien de Interés Cultural (BIC): nivel más alto de protección, avalado por un registro en concreto, el Registro de Bienes de Interés Cultural.
- Bienes muebles recogidos en el Inventario General de Bienes Muebles.
- Bienes muebles o inmuebles componentes del Patrimonio Histórico Español.⁶

A partir de la Constitución de 1978 y la Ley de Patrimonio Histórico de 1985, por primera vez se especifica una sanción penal para todo aquel que atente contra el Patrimonio. Esto también se recoge en el Código Penal.

Por último, hay otra consideración especial en el territorio español, se trata del Patrimonio Nacional. Este se compone del Patrimonio histórico y artístico vinculado a la Monarquía española, y que esta misma ha ido acumulando a lo largo del tiempo. Es una institución gestora de los bienes y colecciones reales, y está dirigida por un Consejo

⁶ BALLART HERNÁNDEZ, J. y JUAN I TRESSERRAS, J. (2001): *Gestión del Patrimonio Cultural*, Ariel Patrimonio, Barcelona. Capítulo 4, pp. 99.

de Administración que depende del Ministerio de la Presidencia del Gobierno de España.⁷

En tercer lugar nos centramos en el nivel jurídico autonómico, este puede ser el que más nos interese de manera particular en este trabajo. También es preciso decir que las leyes autonómicas pueden tener características propias y singularidades, pero nunca se alejaran o contradirán las leyes estatales. El caso es que en España se han transferido una serie de poderes (en algunos casos todos ellos) a las Comunidades Autónomas, ya que se trata este de un estado descentralizado. En cuanto a la gestión de la cultura, las autonomías tienen la potestad, aunque los bienes siguen siendo de titularidad estatal. Es decir, los bienes son nacionales, pero la gestión de los mismos recae sobre los gobiernos autonómicos. La ley de 1985 a la que hemos hecho referencia anteriormente, es la que regula las competencias que se dan o no a las Comunidades Autónomas, además de concretar una colaboración entre ambos organismos, a través del Consejo de Patrimonio Histórico. Las autonomías pueden legislar sobre los bienes una vez que han adquirido las competencias necesarias. Muchas Comunidades Autónomas han promulgado leyes referentes al Patrimonio Histórico en los últimos años, entre ellas Andalucía, con la *Ley de Patrimonio Histórico de Andalucía* y *La Ley de Museos y Colecciones Museográficas*, ambas aprobadas por el Parlamento andaluz en 2007, que en el primer caso sustituía a la primer ley del años 1991. A parte de estas leyes, se han realizado también una serie de decretos para regular las actividades arqueológicas y para la protección y fomento del Patrimonio.

Por último, haremos referencia al nivel jurídico local. Los ayuntamientos de los municipios españoles han tenido tradicionalmente una serie de competencias en cuanto al Patrimonio local y su protección. En la Ley estatal 16/1985 se insiste en la responsabilidad de los ayuntamientos para con el Patrimonio local. Aunque hay ocasiones en que las actuaciones no han sido las adecuadas, ya sea por el crecimiento urbano o por la falta de recursos económicos, humanos y técnicos. Desde la

⁷ Equipo de colaboradores dirigido por DE LA PEÑA HUERTAS, M. J. (2017), *Temario para ayudante de museo*, Estudios de técnicas documentales, Madrid, tema 3.1., pp. 393-398.

administración estatal se ha fomentado que los municipios se apoyen en los gobiernos autonómicos y en el estatal para ayudar a la protección y conservación de su Patrimonio. Uno de los problemas que presenta todo este entramado de responsabilidades es que las leyes urbanísticas y las de Patrimonio no terminan de concordar, lo que puede acabar desfavoreciendo al Patrimonio y sus necesidades. Aún así se está trabajando en ello, y se reitera constantemente en que los municipios deben proteger el Patrimonio y crear políticas municipales que favorezcan y hagan más fácil esta tarea.

3.1.1. La ley en Andalucía.

En Andalucía el primer organismo legal con el que tenemos que contar y trabajar es *La Ley de Patrimonio Histórico de Andalucía* y *La Ley de Museos y Colecciones Museográficas*. Aquí se encuentran las premisas legales y apropiadas que se deben seguir en cada caso a nivel de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Aún así esta ley está en consonancia con la Ley nacional.

Es conveniente empezar por *La Ley de Patrimonio Histórico de Andalucía*.⁸ Esta fue aprobada por el Parlamento Andaluz en noviembre de 2007 y se compone de XIII Títulos. A nosotros con respecto al tema que nos atañe nos interesan unos aspectos en concreto de esta ley. Aún así este documento debe ser una referencia continua para cualquier trabajo o proyecto sobre Patrimonio histórico. Para analizar la gestión de una serie de instituciones del Patrimonio histórico y/o arqueológico, debemos atender a los artículos del 47 al 60. Lo principal es la definición o el concepto de lo que se debe considerar como Patrimonio arqueológico.

El siguiente título que nos interesa de esta ley es el IX, el cual trata sobre las instituciones del Patrimonio histórico, que es donde nos centraremos debido a la temática del trabajo. Una vez que tenemos claro qué podemos considerar como Patrimonio arqueológico y cómo debemos tratarlo según la situación, debemos centrarnos en las instituciones que integran dicho Patrimonio y las distintas formas que existen de gestionarlo. En él se definen qué tipo de instituciones están respaldadas y

⁸ PARLAMENTO DE ANDALUCÍA, (2007): *Ley de Patrimonio Histórico de Andalucía*, Servicio de Publicaciones Oficiales del Parlamento de Andalucía, Sevilla.

consideradas por la ley de Andalucía. Dichas instituciones son fundamentalmente de titularidad pública o de la Comunidad Autónoma. Esta ley define la tipología general, pero no hace referencia a la posible titularidad privada de algún lugar patrimonial. Aún así deja clara la conceptualización y las líneas que se deben de seguir.

A continuación, tenemos ante nosotros *La Ley de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía*,⁹ que nos dará las pautas referentes a la otra cara del trabajo, la cual se trata de la puesta en valor y la musealización del Patrimonio histórico. Esta ley fue aprobada por el Pleno del Parlamento Andaluz en septiembre de 2007. Consta de VI títulos y 61 artículos. Aquí nos queda clara la definición de museo ante la ley y los conceptos necesarios que debemos manejar. Por otro lado, se explican las diferencias y singularidades entre un museo de titularidad pública y privada. Además, hay títulos donde se define y deja constancia de los aspectos administrativos y de gestión de los museos y las colecciones que los integran dentro de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

3.2. ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO O CULTURAL.

Debemos empezar aclarando los conceptos, definiendo lo que entendemos por gestión del Patrimonio, para poder seguir dando forma a los pilares que sustentan este trabajo (figura 1)

Por lo tanto, nos referimos a la gestión del Patrimonio como los trabajos o procedimientos programados que tienen como finalidad principal conseguir una correcta conservación de los bienes patrimoniales y un uso adecuado de los mismos, siempre dentro de las necesidades de la sociedad actual.¹⁰ Han quedado ya atrás los métodos que sólo procuraban la conservación y la tutela del Patrimonio. Ahora se mira este horizonte desde una perspectiva más social y global, buscando la manera de integrar dichos bienes

⁹ PARLAMENTO DE ANDALUCÍA, (2007): *Ley de Museos y colecciones Museográficas de Andalucía*, Servicio de Publicaciones Oficiales del Parlamento de Andalucía, Sevilla.

¹⁰ BALLART HERNÁNDEZ, J. y JUAN I TRESSERRAS, J. (2001): *Gestión del Patrimonio Cultural*, Ariel Patrimonio, Barcelona. Capítulo 1, pp. 15.

patrimoniales en la vida diaria. Se procura combinar aspectos como el cuidado, la búsqueda de utilidad social, la puesta en valor y la preservación, todo referido, por supuesto, al Patrimonio.

La génesis de la gestión del Patrimonio es la conservación, se trata de la primera acción o actuación que se suele llevar a cabo. La conservación en particular y la gestión en general, pueden y deben hacerse sobre objetos, lugares, yacimientos, parajes naturales, edificios, monumentos, etc. Estos tienen características, usos y consideraciones muy variadas. Llegados a este punto entramos en una reflexión que crea continuos debates, nos ponemos a pensar qué es digno de ser conservado y qué no, qué es Patrimonio y qué no lo es. Nos damos cuenta, además, de que estamos rodeados de Patrimonio, de restos que pertenecen a otra épocas, provocando que haya ocasiones en las que hay que tomar decisiones con respecto al Patrimonio y su conservación. El ser humano ha tenido siempre una tendencia a la nostalgia y al enaltecimiento del pasado, lo que provoca que intentemos recuperarlo o preservarlo de la manera que nos sea posible. Y aquí es donde entra la patrimonialización, con sus luces y sombras, ya que es algo que también hay que controlar. Buscar el equilibrio entre cuidar y valorar el Patrimonio y poder evolucionar. Hay que ser conscientes de que el ser humano tiene que vivir en las ciudades, trabajar, tener servicios de diverso tipo. Por lo que no se pueden crear ciudades intocables repletas de restos que conservar, sin perder ni destruir, por supuesto, el Patrimonio histórico, cultural, artístico y natural que nos identifican y no hacen ser una civilización. Pueden parecer aspectos contradictorios y excluyentes, pero estamos obligados a buscar ese equilibrio y a llevar a cabo ciertas tomas de decisiones con sabiduría y sensatez. Para ello, hay tantos profesionales cualificados (historiadores, arqueólogos, profesores, investigadores, gestores culturales del Patrimonio), que buscan ese bien común, y deben llevar las riendas en este tipo de situaciones. En comunión (inevitable) con los poderes políticos y económicos que rigen la vida de la sociedad actual, pero sin dejarse avasallar por ellos.

En la actualidad el Patrimonio se ve tan inagotable como amenazado. El desarrollo y los avances provocan o favorecen, en ocasiones, la destrucción del Patrimonio. Es por ellos que todos los esfuerzos en la búsqueda del equilibrio del que hablábamos con anterioridad son necesarios.

Aún así hay que elegir, y saber elegir, qué hay que conservar y que no. Las bibliotecas, universidades y archivos, templos del saber, están repletas de libros y documentos que dejan constancia del paso del ser humano por el mundo. Eso está ahí y seguirá estando como un recurso inamovible que evoluciona y se reinventa con el paso del tiempo. Pero el Patrimonio es distinto, son los vestigios reales, abstractos, variados, más vulnerables y amenazados por ese mismo paso del tiempo y el progreso que conlleva. Teniendo en cuenta, siempre, las particularidades de cada bien, ya que no todos los bienes integrados en el Patrimonio tiene el mismo valor o dicho valor no está medido por parámetros iguales. Del mismo modo la amenaza a la que pueden estar expuestos no es siempre la misma ni con idéntica gravedad.

En general, llegamos a la conclusión de que la gestión del Patrimonio tiene dos fases de actuación principales. Por una parte seleccionar los bienes a conservar, justificando y haciéndose responsables los motivos de dicha selección y los actos que procedan. Y por otro, encontrar usos adecuados y positivos tanto para los bienes como para la sociedad en la que estos se integran. Aun así hay que tener en cuenta factores y condicionantes políticos, administrativos, legislativos y, sobretodo, económicos, ya que el presupuesto para estos fines es algo muy a tener en cuenta.

Llegados a este punto y tras tomar decisiones y hacer presupuestos, sólo queda por determinar el destino o finalidad de los bienes que se han decidido gestionar. Estos pueden ser tres: el estudio, con fines científicos; la explotación con fines sociales, como bien o beneficio para el común de la sociedad; o la reserva, que consiste en proteger para el futuro, lo cual es muy común en el ámbito arqueológico. Existe un cuarto destino, que es el disfrute privado o individual de un bien, el cual no podemos considerar en igualdad de condiciones con los tres anteriormente citados, por estar fuera del alcance de la gran mayoría de la sociedad.¹¹

¹¹ BALLART HERNÁNDEZ, J. y JUAN I TRESSERRAS, J. (2001): *Gestión del Patrimonio Cultural*, Ariel Patrimonio, Barcelona. Capítulo 1, pp. 17-21.

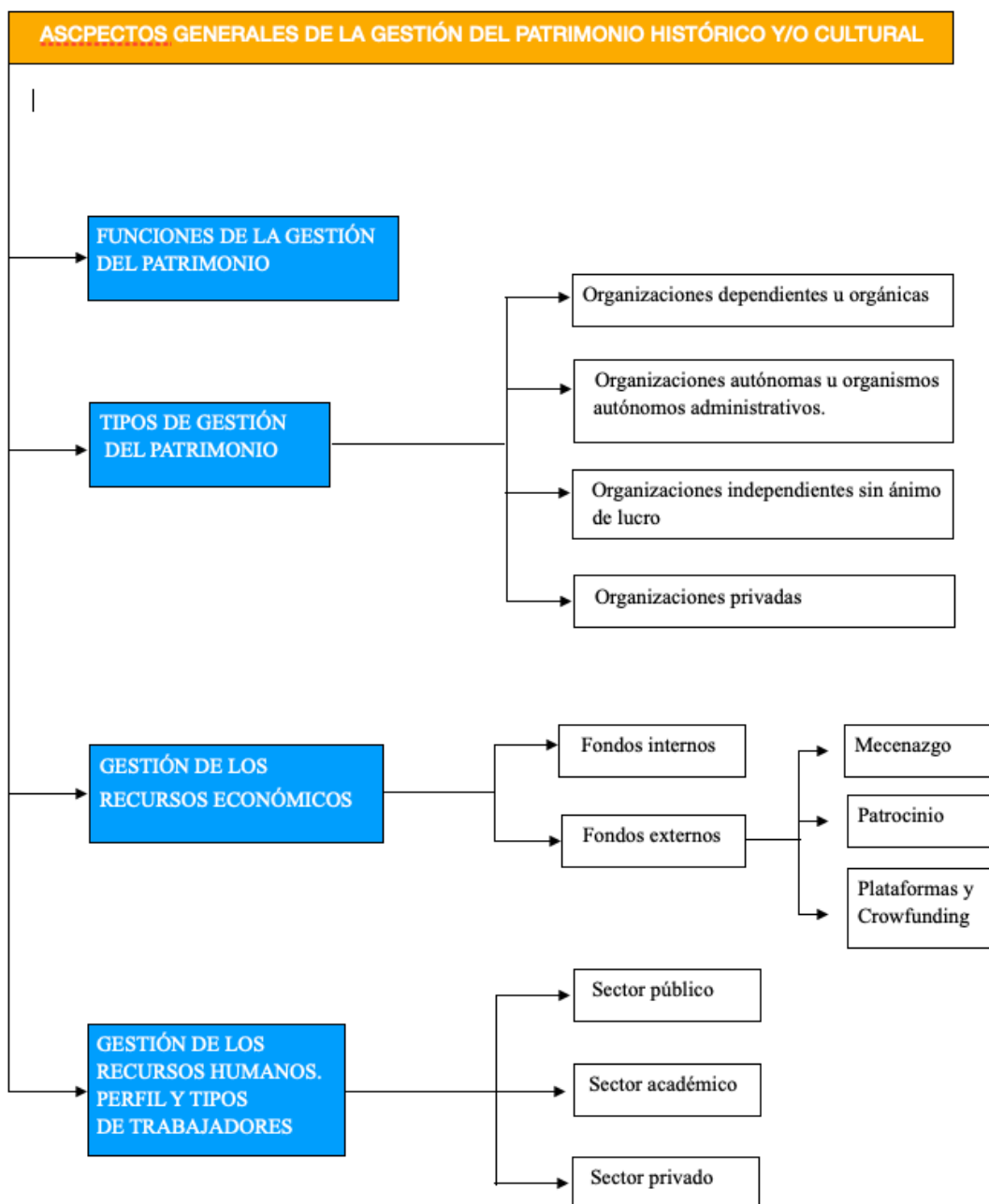


Figura 1: cuadro de resumen de contenidos del apartado 3.2

3.2.1. Funciones de la gestión del Patrimonio.

Tras la selección del bien a conservar, y tras darle un valor y uso adecuados, es cuando se pone en marcha el engranaje que constituye la gestión del Patrimonio.

Todas las acciones que se lleven a cabo a partir de este momento, deberán estar regidas por el sentido común, las prácticas y los criterios contemporáneos, sustentados en los estudios e investigadores que vuelcan sus esfuerzos en este tipo de gestión. Esto condicionará o decidirá la relación entre el bien patrimonial y la sociedad, cosa que en la

actualidad capitalista en la que estamos inmersos se mira, en ocasiones, desde una perspectiva de producto - consumidor, objeto - público.

En este momento suele darse en proceso de separación o reubicación del objeto (en el caso de que sea un bien inmueble), de su contexto original, ya sea para llevar a cabo una investigación o para depositarlo en una institución específica, como sería un museo, un laboratorio, una universidad, etc. El objetivo de esto, además de formar parte del proceso de conservación e investigación patrimonial, es ubicar el objeto cerca de sus semejantes, y realizar así un contexto dentro de la institución, apto para que los visitantes tengan una enseñanza y una visión global de lo que se les intenta enseñar.

Otro aspecto de suma importancia dentro de la gestión cultural, sobretudo en la fase inicial que estamos tratando, es la clasificación, descripción y catalogación de los bienes a conservar. Esto es muy importante y debe hacerse mediante la ayuda de criterios culturales y científicos que ayuden a su correcta clasificación, desembocando en la creación de una base de datos que nos sirva como listado y guía de los bienes patrimoniales integrados en la gestión. Los encargados de esta labor de documentación, al igual que de las de restauración y conservaciones de los bienes son los museos y demás instituciones culturales, ya sean públicas o privadas, como universidades, fundaciones, etc., que tienen asignados a su cargo la custodia de un determinado bien patrimonial. Esta práctica, tiene entre sus objetivos, el de identificar los bienes dentro del entramado patrimonial en el que podemos estar trabajando, investigando o simplemente disfrutando.

La gestión cultural o patrimonial debe estar, además, en consonancia con las instituciones públicas y sus normativas de urbanismo y medio ambiente, lo que también puede agilizar el proceso de integración y protección de los bienes en los entornos urbanos y naturales. Sobra decir que también hay que tener presente a cada paso la legislación tanto nacional como autonómica en cuestión de materias de este y cualquier otro tipo.

Por último, tras llevar a cabo los procesos de identificación y recuperación, documentación, conservación, investigación y restauración (si fuera necesario), de los bienes patrimoniales que decidimos tratar, hay que llevar a cabo su difusión y puesta en valor. Nada de lo dicho hasta ahora tiene un sentido real si no se le encuentra a los bienes

un uso o valor social. Para ello hay que presentar y explicar los bienes al común de la sociedad, además de darle una explicación e interpretación correcta, al alcance de todo tipo de usuarios. Todo el trabajo, ya sea histórico, arqueológico, científico o de cualquier otro tipo, no tiene eficacia si no se le da una correcta divulgación. Para ello, la ayuda de los organismos y entes públicos y privados, darán los medios y, en ocasiones, la guía para la correcta gestión, divulgación y puesta en valor del Patrimonio, sobretodo de cara a la sociedad.

Con respecto a todo esto, y a modo de resumen, se pueden dividir las funciones y los responsables de llevarla a cabo en dos grandes grupos, que a pesar de estar diferenciados no son excluyentes. Por una parte podemos decir que las instituciones patrimoniales tienen como tareas las de identificar y recuperar los bienes, documentarlos, conservarlos y llevar a cabo la labor de investigación. Por otro lado es una tarea de la esfera social y pública de la gestión cultural, el estudio (esta función de engloba en los dos grupos), la presentación al público con una correcta exposición y su adecuada explicación e interpretación. De esta manera podemos resumir las funciones generales de la gestión del Patrimonio en dos, y además darles nombre. El primer grupo del que hemos hablado serían las funciones internas de la gestión, y el segundo grupo correspondería a la gestión externa o pública.¹²

3.2.2. Tipos de gestión del Patrimonio.

Para definir los tipos de gestión que existen en España y, por lo tanto, en Andalucía, debemos tener claro primero los niveles jurídicos de la gestión. Estos han sido ya tratados en el apartado 3.1., el cual explicaba la legislación y sus aplicaciones, entrando en la definición de dichos niveles jurídicos. Como resumen podemos decir que estos niveles se sustentan los unos a los otros y no pueden contradecirse, ya que las leyes deben estar en consonancia independientemente de su alcance jurídico. Nos encontramos con los niveles supraestatal, estatal, autonómico y local, en el caso de España.

¹² BALLART HERNÁNDEZ, J. y JUAN I TRESSERRAS, J. (2001): *Gestión del Patrimonio Cultural*, Ariel Patrimonio, Barcelona. Capítulo 1, pp. 22-25.

Una vez que tenemos claro los preceptos y pasos a seguir que marca la ley podemos dirigirnos ya hacia los tipos de gestión y las organizaciones que se encargan de dicha tarea.

Los entes o instituciones que gestionan el Patrimonio, pueden tener distintos tipos de estructuración en función de quien sea el responsable legal y económico de la misma, el cual asume dichas funciones y responsabilidades. A nivel global podemos distinguir entre cuatro tipos de organizaciones de gran alcance, que son las organizaciones dependientes u orgánicas, las organizaciones autónomas, las organizaciones independientes sin ánimo de lucro y las organizaciones privadas.¹³

A) *Las organizaciones dependientes u orgánicas* son, como indica su propio nombre, dependientes, ya sea de un organismo público, empresas públicas o privadas, universidades u otros organismos sociales. Lo importante aquí radica en que estas organizaciones están vinculadas por completo a la administración o empresa, del mismo modo que lo estaría cualquier otro departamento de la misma. Por lo tanto podemos decir que este tipo de gestión no da libertad ni capacidad de acción a las instituciones en ninguno de los campos relacionados con la administración. Así nos percatamos que los museos de titularidad estatal, los monumentos gestionados por la administración pública y los museos de empresas suelen estar dirigidos por este tipo de gestión dependiente. Como ya hemos señalado anteriormente, las instituciones que están gestionadas por este tipo de administración dependiente u orgánica, están subordinadas por completo a la organización o empresa gestora. Esto lo podemos comprobar si analizamos los distintos aspectos que son fundamentales en la gerencia.

Por una parte tenemos los trabajadores y la manera en la que se organizan. Normalmente suelen combinar tres tipos de empleados, los funcionarios o personal fijo, el personal contratado o personal en prácticas. Estos a su vez se organizan alrededor de departamentos, dependiendo cada uno de sus funciones y cualificación. Por último en la cima de todo este entramado puede encontrarse un grupo de

¹³ ASUAGA, C. y RAUSELL, P.: *Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos*. Uruguay - España. Pp. 6-8.

asesores y como último eslabón, el director o dirección de la institución, el cual suele ser nombrado por el ente tutelar del cual depende la gestión del organismo.

Otro aspecto fundamental en la gerencia de una institución es la financiación, la cual, en este modelo de gestión procede y obedece casi exclusivamente a la entidad gestora de la que depende. Los recursos económicos que se les destinan suelen asignarse de manera anual y cronométrica, además, se suelen publicar y predeterminar en los presupuestos generales del ente gestor. Los organismos de esta manera gestionados, no tienen ningún tipo de capacidad ni autonomía de los recursos que se les destinan o no.

Para concluir con este tipo de gestión debemos apuntar que los bienes patrimoniales tutelados en este tipo de instituciones y el contenedor donde se integran, pertenecen a la organización o ente que lo administra. Ha sido este el modelo administrativo más común en la contemporaneidad, sin embargo, actualmente se encuentra en retroceso. Esto se debe a la popularización de tipos de gestión más flexibles y autónomos.

Organizaciones de este tipo serían, por ejemplo, el Museo de Málaga o el Museo de Cádiz, de carácter público, los cuales trataremos en este trabajo. También podemos referirnos a museos que dependen por completo de una empresa, como por ejemplo, el Museo del F.C. Barcelona, entre otros.

B) Las organizaciones autónomas u organismos autónomos administrativos (para el caso de España) son instituciones que, aún dependiendo estructuralmente de una organización administrativa superior, se les ha dado cierta emancipación en la gestión, bajo la supervisión de una junta, consejo o patronato. Este tipo de dirección se empezó a llevar a cabo con el objetivo de darle a las instituciones un poco más de autonomía y libertad de movimiento. Los objetivos de este propósito es que los organismos, en este caso relacionados con el Patrimonio, lleven a cabo sus funciones de una manera más cómoda y diligente, además de tener mayor capacidad de decisión sobre los bienes y encontrar fuentes complementarias de financiación.

Al igual que en el modelo anterior, los trabajadores que podemos encontrar en este tipo de administración son tres, el personal fijo o funcionario, el personal

contratado, o el personal en prácticas. Y de igual forma, es la administración tutelar la que contrata y sustenta a los trabajadores.

En cuanto a la cadena de mando de este tipo de gestión, podemos decir que se trata de una mediación entre el ente tutelar y la institución. El patronato o consejo que se forma a partir de esta interpolación tiene una serie de ocupaciones concretas, entre las que se encuentra la responsabilidad de nombrar a un director adecuado para la organización. A partir de este momento, el director y el consejo trabajan juntos y se reparten la tareas. Normalmente, el director se hace responsable de la labor ejecutiva; y el consejo de las tareas de representación y control de la institución. También hay que señalar que los miembros usuales de los patronatos son personas integradas en el ente tutelar, otras que pertenecen a la vida social y cultural del entorno, y hasta el propio director.

La financiación de este modelo de gestión autónoma es, también, similar al que hemos visto en el apartado anterior. La diferencia es la propia autonomía que se adquiere y que en este caso lo que recibe la institución es una subvención anual, no una asignación. De esta manera la cantidad económica que se recibe no tiene por qué ser fija, lo que provoca que la institución pueda buscar otros inversores suplementarios. Además de tener una caja propia para los menesteres que vaya surgiendo en la vida cotidiana de la organización. En muchos casos, esto ha provocado que en las instituciones gestionadas con este modelo autónomo hayan surgido tiendas o cafeterías, negocios que generan unos beneficios, aunque en muchas ocasiones estos pasen a la caja del ente gestor.

Este tipo de gobierno está experimentando una gran popularidad en las últimas décadas. Instituciones pertenecientes a la administración pública están apostando, en la actualidad, por este tipo de modelo. Un ejemplo muy destacable de este tipo de gestión es el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, otro más cercano podría ser el Museo Picasso Málaga.

C) Organizaciones independientes sin ánimo de lucro. Estas son, como su nombre indica, independientes y tienen como fin el servicio a la comunidad. Deben estar regidas por la ley vigente, que puede ser distinta según la Comunidad Autónoma, aún

así, en general, adquieren la forma de fundación o asociación. Este modelo de gestión suele hacerse cargo de una institución, bien, colección o yacimiento mediante una cesión contractual del ente propietario.

Estas corporaciones están dirigidas por una junta, consejo o patronato que adquiere los poderes y la total responsabilidad administrativa y económica de la institución. Estas juntas suelen someterse a votación interna, y los miembros pueden pertenecer a empresas y entidades, e incluso representarse a sí mismos. Aún así, tienen entre sus obligaciones las de contratar al personal laboral y al director ejecutivo, además de garantizar la seguridad económica de sí misma.

En este tipo de gestión, la entidad debe procurarse sus propios recursos financieros, lo cual no es tarea fácil. Al ser sin ánimo de lucro, pueden recibir dinero público a través de subvenciones, siempre que se tenga un programa bien definido. Estos posibles ingresos deben aumentarse con otros, ya sea fruto de la actividad comercial, el mecenazgo o las donaciones. Este tipo de administración está empezando a tener importancia en la actualidad. Podemos poner como ejemplo de este tipo de administración a la Fundación Palacio de Villalón, la cual gestiona el Museo Carmen Thyssen de Málaga o la Fundación Thyssen Bornemisza, administrador del Museo Thyssen-Bornemisza de Madrid.

D) Organizaciones privadas. Se trata de empresas, que tienen como objetivo adquirir unas ganancias económicas o empresariales. En cuanto al tipo de instituciones en las que se contemplan este modo de gestión, hay que decir que el ICOM no la admite para los museos. Lo cual no quita que existan organismos de gestión privada que tengan como fin la difusión y la conservación de bienes patrimoniales.

El empresario o la sociedad son los responsables totales de la institución. Entre sus funciones está la de contratar a un director ejecutivo y al personal laboral. La financiación en este tipo de gestión es propia, obtiene los medios económicos necesarios a través de la explotación del bien que administran. Por lo tanto, normalmente, no reciben ningún tipo de ayuda pública. La Colección Ifergan, que trataremos de forma individual más adelante, es un claro ejemplo de organización privada en el sector patrimonial y cultural.

En esta categoría entran también las empresas que gestionan espacios públicos a través de contratos o licitaciones, los cuales pueden ser convocados tanto por la administración general del Estado, por las administraciones autonómicas, las provinciales o las locales. Esta práctica se rige a través de la *Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público* y la *Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se trasponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014*.¹⁴ Una entidad privada puede adquirir la gestión de un lugar patrimonial de forma total y completa durante un periodo de tiempo y con un presupuesto concretos, según las cláusulas y condiciones estipuladas en la licitación. Pero también podemos apreciar, desde hace unos años, que en los espacios patrimoniales de gestión pública se desarrollan contratos menores de dinamización cultural, que son gestionados por empresas privadas. Se trata de trabajos y actividades concretas y en determinadas épocas del años que se dejan en manos de empresas externas de gestión cultural, dichas actividades pueden ser gratuitas o no, dependiendo de nuevo del contrato y sus apartados, y la administración paga un importe a la empresa encargada de la realización de las tareas acordadas. Podemos poner como ejemplo de este tipo de gestión al Yacimiento Arqueológico Gadir, el cual es de titularidad pública local y es gestionado por la empresa Tripmilenaria S.L., que fue la que ganó el concurso público en su momento. En cuanto a entidades que se hacen cargo de determinadas actividades, podemos centrar nuestra atención en empresas gaditanas como ArpPatrimonio (que ha hecho trabajos en el Yacimiento de Baelo Claudia y lleva la gestión del Centro de Interpretación del Doce), Era Cultura y 1de3milhistorias (las cuales han colaborado con el Museo de Cádiz en más de una ocasión).

¹⁴ DE LA PEÑA HUERTAS, M. J., BETHENCOURT DE L PEÑA, J. M., GARCÍA ARENCIBIA, S. y SÁNCHEZ VILLARROEL, R. (2019): *Temario de derecho para oposiciones a museos. Derecho Constitucional, Derecho Administrativo, Derecho del Patrimonio Histórico, Derecho Presupuestario, Derecho de la Unión Europea*, Estudios de técnicas documentales, Madrid. Tema 14, Pp. 159 - 168.

Se puede decir que funciona como cualquier otro ente empresarial, solo que en este caso su fuente de ingresos y su gestión se centra en un bien o lugar patrimonial.¹⁵

3.2.3. Gestión de los recursos económicos.

Un repaso general bastará para explicar la gestión económica y los modelos que se están usando en la actualidad, con el objetivo de que tengamos una visión global y bien esquematizada. Ya que los entresijos económicos de la gestión patrimonial darían por sí mismo material para un trabajo completo.

La gestión económica es una tarea que va contenida dentro de la labor administrativa, no solo cultural y/o patrimonial, sino en todos los aspectos de la vida cotidiana actual en la que estamos imbuidos. Pero centrándonos en el tema que nos atañe, la gestión patrimonial puede recibir fondos de dos tipos, internos y externos.

El primero son los recursos económicos que la institución suele y espera tener. Son los ingresos que la propia institución puede generar, en el caso de que pueda llevar a cabo una explotación de sus recursos. El organismo puede obtener beneficios a través de la oferta de servicios y productos a sus visitantes.¹⁶

El segundo, los recursos externos. Estos pueden ser las subvenciones o proyectos que se financian por parte de la administración pública, en las administraciones de titularidad estatal, provincial o municipal. O que también pueden provenir de otras organizaciones gestoras, como fundaciones, empresas o entes individuales.

Cada institución, debe saber muy bien y tener en cuenta como algo principal cuál es el proceder jurídico al que está sujeta. De esta manera podrá saber a qué fondos externos puede optar y la manera en la que debe gestionarlos correctamente, para no perderlos en el futuro. Además, la organización y recaudación de los recursos internos o propios irá también en función de su fórmula jurídica. Hay autores y organismos que defienden que para el correcto funcionamiento de la gestión de recursos en el ámbito patrimonial, es

¹⁵ BALLART HERNÁNDEZ, J. y JUAN I TRESSERRAS, J. (2001): *Gestión del Patrimonio Cultural*, Ariel Patrimonio, Barcelona. Capítulo 5, pp. 119-123.

¹⁶ FEAGC (Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales), (2016): *Libro blanco de las buenas prácticas de gestión culturales España (v4)*, Actas de la Conferencia Estatal de la Cultura, Valladolid. Pp. 51-53.

aconsejable hacer planes a corto, medio y largo plazo. Sobretudo en los temas que conciernen a la adquisición de medios económicos y de formación del personal.

Otra recomendación, está basada en el uso de *La teoría de los tres tercios*. Esta consiste en que el presupuesto general de la institución debe estar compuesto por tres bloques o tercios, en este caso. Una parte de inversión pública propia, otra parte de inversión externa pública o privada, y por último, otra parte que proviene de los ingresos generados dentro de la misma organización.¹⁷

Hoy en día existe también el factor internacional o supraestatal, donde se puede encontrar numerosa ayuda y colaboración entre gobiernos y/o instituciones de diferentes países. Normalmente se buscan relaciones de algún tipo, ya sea de manera histórica, artística, comercial, etc. Para esta tarea es importante contar con un equipo preparado en campos como la gestión economía, política y jurídica, además de en idiomas.

Tradicionalmente, hemos tenido unos modelos de instituciones culturales o patrimoniales muy encorsetados. De igual manera la financiación de las mismas, ha sido muy cuadrículada, obtenías subvención pública o privada. En la actualidad, además de los ingresos propios que podían generar las taquillas de las instituciones que cobraran su entrada, se pueden obtener también beneficios de tiendas y cafeterías que se integran en la institución y forman parte de ella. Podemos mencionar aquí, también, las actividades de difusión cultural que suelen realizarse desde diferentes entidades, que pueden ser gratuitas o, en ocasiones, generar ingresos económicos, un ejemplo serían los Ciclos de Teatro Clásico organizados por la Junta de Andalucía y que se llevan a cabo en teatros romanos como los de Málaga, Ronda, Itálica o Baelo Claudia. Además, existen y se utilizan con regularidad varios tipos de financiación externa, que no supone un total, pero sí una importante ayuda para estas instituciones. Son el mecenazgo, el patrocinio y las plataformas o *Crowdfunding*.¹⁸

¹⁷ FEAGC (Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales), (2016): *Libro blanco de las buenas prácticas de gestión culturales España (v4)*, Actas de la Conferencia Estatal de la Cultura, Valladolid. Pág. 51.

¹⁸ FEAGC (Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales), (2016): *Libro blanco de las buenas prácticas de gestión culturales España (v4)*, Actas de la Conferencia Estatal de la Cultura, Valladolid. Pág. 52.

A) *El mecenazgo*. Según la RAE¹⁹, y de manera tradicional, entendemos el mecenazgo cómo la “protección y ayuda dispensadas a una actividad cultural, artística o científica.” Aunque no resulte ser un remedio absoluto para la falta de recursos económicos, puede suponer una ayuda significativa. Sobre todo, puede ser de gran utilidad en proyectos de menor dimensión. Pero no resulta ser tan sencillo, ya que aún no se ha renovado la Ley de Mecenazgo. En estos últimos años, el sector de la gestión patrimonial y cultural ha apoyado dicha reforma, con el objetivo de que sea beneficioso para la Cultura y el Patrimonio. La *Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*²⁰ entiende el mecenazgo como la colaboración privada a la hora de realizar actividades de interés general. Consiste, de forma resumida y general, en la regulación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos definidas en la misma ley, considerando su servicio social, actividades y características. También tiene entre sus objetivos el de regular los incentivos fiscales al mecenazgo. Un ejemplo muy destacado de mecenazgo en España es el llevado a cabo por el Consorcio de la Ciudad Monumental de Mérida. Este integra en su administración un programa Mecenas que tiene como objetivo la realización de un plan anual de revalorización de un monumento de la ciudad a través de la financiación adquirida de los colaboradores del programa. Este proyecto de mecenazgo tiene un doble propósito, en primer lugar fomentar la implicación de los entes privados en la revalorización del Conjunto Monumental de Mérida; y en segundo lugar impulsar el conocimiento del Patrimonio a través de la ejecución de actividades de difusión entre los colaboradores del programa. Estos participan en las actividades de difusión ya mencionadas y en la selección de los proyectos de conservación en los que son colaboradores, para ello se les facilita la información referente a los presupuestos e importe de las aportaciones que se designan de forma exclusiva a la ejecución del proyecto en el que hayan participado.²¹ Además, a las personas y entidades que colaboran a través del mecenazgo se les facilita una “Tarjeta Mecenas”, a través de la

¹⁹ RAE. Diccionario de la Real Academia de la Lengua. del.rae.es. 25/11/2019.

²⁰ <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-25039-consolidado.pdf>

²¹ <https://www.consorciomerida.org/mecenas>

cual son beneficiarios de ciertos privilegios como visitas privadas a las excavaciones, toma de decisiones en cuanto a los proyectos que se proponen, entradas en el Festival Internacional de Teatro Clásico de Mérida, etc.

B) *El patrocinio.* Se trata de la “acción y efecto de patrocinar”.²² Este tipo de ayuda económica proviene de empresas o administraciones, las cuales financian un proyecto con el objetivo de recibir a cambio un reconocimiento o prestigio social. Por ello, el patrocinio suele tener un valor ético importante, ya que a las instituciones culturales o patrimoniales, en este caso, no les conviene recibir fondos ni por ello dar cabida a organizaciones con reputación negativa o valores de dudosa moralidad. Este tipo de financiación puede ser muy favorable para las actividades o proyectos culturales, ya sea a nivel local, provincial o estatal.

C) *Plataformas y Crowdfunding.* Se trata de una financiación colectiva, que es llevada a cabo por particulares a través de pequeñas contribuciones económicas. Esto se encuentra recogido jurídicamente en el Título V de la Ley 5/2015 de Fomento de la Financiación Empresarial. Este tipo de recursos ayuda a que muchos proyectos culturales de menor alcance y realizados en zonas más pequeñas vean la luz. La colaboración del común de la sociedad, para que dichos proyectos salgan adelante, es una manera sostenible y alternativa de concienciar y llevar a cabo actividades que la población sienta como propias. Este método de financiación puede ser muy útil en una sociedad que ve mermados los recursos públicos destinados a la cultura. Lo cual es normal, ya que hay otras necesidades colectivas mucho más urgentes, como la sanidad o la educación, que se encuentran también en una situación de precariedad económica. Un ejemplo destacado de este tipo de financiación que ha sido reconocido en los últimos años ha sido la restauración del Palacio Renacentista de los Ribera, en Bornos (Cádiz).

La gestión económica, a parte de los tipos y maneras de financiación, hay que mirarla desde una perspectiva más profunda. Las personas que nos dedicamos a la cultura, la

²² RAE. Diccionario de la Real Academia de la Lengua. del.rae.es. 25/11/2019.

historia, el patrimonio, la arqueología, etc. no concebimos la cuantificación de los bienes con una simple cifra en valores económicos o monetales. Somos conscientes de que el patrimonio y su gestión conlleva una serie de gastos importantes, sin tener un beneficio económico significativo a corto plazo. Los valores en los que medimos las ganancias que se generan son distintos, ya que la apuesta que llevamos a cabo es en favor del progreso y los beneficios sociales. El patrimonio y la cultura no se pueden concebir como un producto o mercancía que se vende al mejor postor en busca del mayor fruto posible. Pero sí que debe de estar atento a la oferta y la demanda de la población en cuanto a la cultura. Ya que sólo de esta manera se harán proyectos y actividades atractivas y provechosas para el común de la sociedad.

3.2.4. Gestión de los recursos humanos. Perfil y tipos de trabajadores.

Tradicionalmente, el trabajo de un gestor patrimonial en sí mismo, no se podía considerar como una profesión en el más estricto sentido de la palabra. Era más una actividad, que realizaban determinado tipo de profesionales, en unas instituciones concretas. Ya que no existía una titulación oficial que acreditase a un profesional como gestor patrimonial. Pero desde hace unos años a esta parte, ya podemos ver grados universitarios y otros tipos de formación específica en materia de gestión cultural y/o patrimonial. Está, por ejemplo, el Grado en Gestión Cultural, disponible en la Universidad de Huelva y en la de Córdoba. Ahora es cuando la gestión cultural como profesión está teniendo una consideración e impulso considerable. Teniendo en cuenta también que en una institución encargada de bienes patrimoniales no solo vasta con un tipo de profesionales, sino que lo ideal es que haya un equipo interdisciplinar. De esta manera el desarrollo de las funciones y labores será el correcto.

Ahora bien, un profesional de la gestión patrimonial o de cualquier otro campo relacionado, como los conservadores, restauradores, arqueólogos, historiadores, etc. tienen tres tipos de campo laboral, el público, el privado y el académico.

a) *Sector público*: al cual se accede mediante el método de concurso oposición, dónde se tienen presentes los principios de igualdad, capacidad y méritos. Esto es así en todas las escalas de la administración pública, es decir, el método de oposición se realiza a nivel estatal, autonómico, provincial y local. Los puestos laborales a los que

se pueden optar son normalmente los puramente administrativos, el de conservador y el de arqueólogo, ya sea municipal o territorial. Otras labores, como las de investigación, documentación o restauración suelen ir ligadas a programas o proyectos culturales, donde se cuenta con profesionales específicos para cada tarea. Aún así tanto estos puestos como los vinculados a la difusión en espacio culturales o museísticos pueden estar integrados también en la RPT (relación de puestos de trabajo) de la administración pública, de este modo no son eventuales, sino de carácter fijo.

b) Sector académico: es bastante amplio, pero en general, suele integrar a profesionales docentes e investigadores. La universidad, como institución, es la encargada de formar tanto a estos profesionales como a los que trabajaran en el ámbito público y privado. Además, la academia es la responsable de fomentar ciertos valores profesionales y morales con respecto al patrimonio, la cultura y su gestión, marcando el camino correcto. Es importante destacar en este apartado la labor de los centros de investigación como el CSIC.

c) Sector privado: se trata del ejercicio libre de la profesión. Para ello (como en el sector público y académico) los profesionales deben estar titulados y acreditados, para evitar el fraude y falsa profesionalización. Hace unas décadas, al no existir una titulación específica de gestor patrimonial, esta profesión era ejercida por otros colegas, pertenecientes a disciplinas diferentes pero relacionadas. Tampoco era grave, pues el sector privado en cuanto a gestión cultural apenas tenía repercusión. En la actualidad la situación es muy diferente. Ya existe la Gestión del Patrimonio como una labor académica y titulada, la cual se une a las tradicionales como la Historia, la Arqueología, etc. También es importante apuntar, que las empresas privadas que se ocupan del patrimonio, el turismo cultural, la arqueología, la divulgación, etc. son cada vez mayores en número. Incluso hay ocasiones, en las que el sector público no puede hacer frente a diversos trabajos o labores relacionadas con el patrimonio, dando lugar a la contratación de estas empresas culturales en auge.

4. MUSEALIZACIÓN DEL PATRIMONIO.

4.1. MUSEOS Y ESPACIOS PATRIMONIALES.

4.1.1. Origen de los museos actuales: el coleccionismo.

Los museos actuales y su conceptualización tienen origen en el coleccionismo y en la evolución que se ha ido dando a lo largo del tiempo. Evolución que comienza en ese mismo coleccionismo y desemboca en lo que se entiende hoy por museo.

La definición original y más tradicional nos dice que una colección es un conjunto de objetos que están fuera de la actividad económica y que se encuentran bajo una protección especial, con la finalidad de ser expuestos para la contemplación.²³ Sabemos que el coleccionismo basa su razón de ser en cuatro conceptos (Hernandez, 2001):

- El instinto de propiedad.
- El respeto al pasado y los objetos antiguos.
- El amor al arte.
- El coleccionismo por el propio coleccionismo, ligado al prestigio que lleva implícito.

A partir de aquí podemos darnos cuenta de que el coleccionismo es una actividad que se ha desarrollado desde la Antigüedad, ya que va ligado al concepto de propiedad y de prestigio social e intelectual. Normalmente estaba relacionado con las altas esferas de la sociedad, es decir, monarquías, casa nobiliarias, figuras políticas, religiosas, económicas, etc., aun así los promotores y propietarios de colecciones han cambiado a lo largo del tiempo, y no siempre han sido los mismos en todas las épocas. De la misma manera, también ha evolucionado la consideración y selección de los objetos que se consideran dignos de ser coleccionados y la concepción y tratamiento de los mismos. A lo largo del tiempo se han coleccionado desde obras de arte a objetos raros y extraordinarios. En ocasiones era fundamental la belleza del objeto, en otras su rareza o carácter único. Como ya hemos dicho, estos preceptos evolucionan con el paso del tiempo. En general

²³ HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2001): *Manual de Museología*, Editorial Síntesis, proyecto editorial Ciencias de la Información, Madrid, pp. 13.

este fenómeno se considera el origen de los museos actuales, salvando las claras diferencias.

No vamos a hacer hincapié en la evolución histórica del coleccionismo y en su desembocadura final en el concepto de museo, ya que ese no es el fin de este trabajo. Pero sí que es importante señalar dos hitos o momentos puntuales que cambiaron o dirigieron el curso de esta disciplina. En primer lugar, la creación del Ashmolean Museum de Oxford, que abrió sus puertas en 1683. Se trata del primer museo organizado como tal, como una Institución Pública, y es importante añadir que el edificio donde se estableció fue creado especialmente para ello, lo cual supone un antes y un después. En segundo lugar, señalamos la configuración del Museo del Louvre en París, como el primer Museo Nacional de un país Europeo, abierto el 10 de agosto de 1793. Tras la Revolución Francesa, el estado confiscó numerosos bienes a la familia monárquica, los nobles y las Ordenes Religiosas, creando con estos objetos el primer Museo de Francia, un espacio para todos los ciudadanos. Este acontecimiento marcará el camino y servirá de referencia para los demás países europeos.

El caso de España, se centra tradicionalmente en los objetos que era coleccionados, primero por la Iglesia y luego por la monarquía. A parte de las riquezas que pudieron acumular los anteriores patricios y familias poderosas en la época romana e hispano-musulmana, el coleccionismo como tal, entendido “a la europea” empieza a tener importancia durante la Edad Media cristiana. Los Reyes Católicos fueron los propulsores de este fenómeno, que siguió dándose en la familia real hasta Isabel II, de los Trastámaras a los Borbones pasando por los Austrias, a pesar de los cambios y del paso del tiempo. La monarquía y la iglesia española han acumulado a lo largo de los siglos una gran cantidad de objetos valiosos y obras de arte de grandes artistas internacionales. En la actualidad las colecciones originales no se encuentran completamente intactas, debido a la historia, a veces, convulsa de este país. Aunque la gran mayoría se conserva en la actualidad y se les han dado unos espacios especiales, es decir, los museos. El hito más significativo ha sido que tras una evolución y una serie de acontecimientos, abre sus puertas el 19 de noviembre de 1819 el Museo del Prado, que es, hasta la fecha, el museo más importante de España y una de las pinacotecas más relevantes del mundo. A partir

de este momento de abre la veda museística en España y se sientan las bases para la creación de muchas otras instituciones.

4.1.2. Concepto de museo.

En cuanto a los museos propiamente dichos, su origen etimológico proviene del griego, Μουσείον (“*mouseion*”), que fue el nombre que se le designó a la institución científica y cultural, templo del saber de la Antigüedad, que fundó Ptolomeo en Alejandría. Luego, los romanos utilizaron *Museum*, para referirse al lugar privado, presidido por las musas, donde se llevaban a cabo reuniones filosóficas. Si continuamos esta línea temporal de momentos importantes en los que se usó la terminología relacionada con los museos, no es hasta el siglo XVI que se usa la palabra “*museum*” para referirse a una colección de objetos o bienes. De esta manera lo ponemos en relación con lo anteriormente dicho.

Actualmente, según la RAE, las definiciones aceptadas son las siguientes:²⁴

- 1. Lugar en que se conservan y exponen colecciones de objetos artísticos, científicos, etc.*
- 2. Institución, sin fines de lucro, cuya finalidad consiste en la adquisición, conservación, estudio y exposición al público de objetos de interés cultural.*
- 3. Lugar donde se exhiben objetos o curiosidades que pueden atraer el interés del público, con fines turísticos.*
- 4. Edificio o lugar destinado al estudio de las ciencias, letras humanas y artes liberales.*

Entre ellas, aunque se refieran a lo mismo y sean iguales en su significado último, nos sentimos más cómodos, quizás, con la segunda y la cuarta definición, e incluso con un mezcla de ambas.

Por otro lado, tenemos también la definición de museo del ICOM (Consejo Internacional de Museos), la cual podría tratarse como la oficial, más generalizada y aceptada por todas las instituciones. Es la siguiente:

Los museos son espacios democratizados, inclusivos y polifónicos para el diálogo crítico sobre los pasados y los futuros. Reconociendo y abordando los conflictos y

²⁴ RAE ,Diccionario de la Real Academia Española de la lengua. www.del.rae.es. (15/1/2020)

desafíos del presente, custodian artefactos y especímenes para la sociedad, salvaguardan memorias diversas para las generaciones futuras, y garantizan la igualdad de derechos y la igualdad de acceso al patrimonio para todos los pueblos.

Los museos no tienen ánimo de lucro. Son participativos y transparentes, y trabajan en colaboración activa con y para diversas comunidades a fin de coleccionar, preservar, investigar, interpretar, exponer, y ampliar las comprensiones del mundo, con el propósito de contribuir a la dignidad humana y a la justicia social, a la igualdad mundial y al bienestar planetario.²⁵

De manera oficial e institucional deberíamos decir que cualquier ente que no cumpla estrictamente las características contempladas en la anterior definición no es un museo en el total y mas amplio sentido de la palabra. Aún así no todo es tan sencillo ni tan radical, ya que cada museo debe cumplir primero la ley a la que esté sujeto y siempre se ve condicionado por las particularidades culturales, sociales, económicas, etc. del territorio en el que se encuentre. Con esto podemos decir que los museos son como todos los aspectos de la vida, tienen que buscar un equilibrio y un punto medio que no siempre es fácil de alcanzar. Además de la evolución constante que han experimentado a lo largo del tiempo para llegar al punto en el que se encuentran en la actualidad, pero sobretodo, la evolución y retos que tendrán que afrontar de cara al futuro. Un ejemplo de este desarrollo es el cambio de la consideración que se tenía de ellos por parte del común de la sociedad. Hasta hace poco tiempo, los museos eran considerados como santuarios del saber o mausoleos de objetos bonitos o raros, eran espacios reservados para la élite intelectual y social por lo que se veía como algo muy lejano y extraño para la población general. Hoy esta idea está cada vez más descartada, ya que uno de los retos en los que más ímpetu se ha puesto ha sido abrir el museo a toda la sociedad, como un espacio abierto para la educación, la igualdad y el progreso. Se puede decir que, incluso, hay museos que se han alcanzado gran popularidad y se han convertido en un fenómeno de masas, pero aún así queda mucho camino por andar en este campo.

Del mismo modo, los profesionales y disciplinas que nutren los museos en la actualidad también han sufrido un gran proceso de cambio con el paso del tiempo. Ahora sabemos que no se trata de una sola ciencia, sino de un conjunto de ellas que hacen que

²⁵ ICOM (Consejo internacional de museos) www.icom.museum.es (15/1/2020)

este tipo de instituciones estén vivas y sigan creciendo. Pero de esto hablaremos más holgadamente en los apartados siguientes. Con todo esto, hay que señalar, que existen unas disciplinas específicas que tienen su razón de ser en los museos, y viceversa. Se trata de la Museografía y la Museología. Por una parte, la Museografía se centra en los aspectos técnicos y prácticos del museo, como son la arquitectura del edificio, la administración, las instalaciones eléctricas, de las colecciones, etc. Y por otra parte, la Museología, que es la parte más teórica y más relacionada con el funcionamiento de la institución, a modo de ciencia aplicada. En definitiva se puede decir que la Museología (lo teórico), descansa sobre la Museografía (lo técnico).²⁶

El término “*Museographia*” aparece por primera vez en 1727, siendo el título de una obra de Neickel, el cual escribió un tratado teórico en latín, con el objetivo de sentar unas bases y dar una orientación con respecto a la ordenación, la clasificación y la conservación de las colecciones de su momento. Este trabajo se difundió por toda Europa.

4.2. GESTIÓN DE LOS MUSEOS.

En general, podemos decir que en las últimas décadas las instituciones museísticas han experimentado un gran desarrollo. Esta evolución se viene percibiendo desde la segunda mitad del siglo XX, momento en el que el mundo, y más concretamente el mundo occidental en el que nos desenvolvemos, encontró mayor estabilidad tras los conflictos que se dieron hasta la primera mitad del siglo XX. Como ya sabemos, tras la II Guerra Mundial el mundo toma un punto de inflexión en todos los aspectos, incluyendo el cultural y patrimonial del que participan los museos. Empezaron a contemplarse leyes, normas y organizaciones internacionales, reguladoras de estos aspectos y a ponerse en valor el Patrimonio mundial (figura 2).

A partir de este momento también evolucionan los modelos de gestión de los museos y la manera de trabajar en ellos. Se empiezan a modificar las directrices que rigen las

²⁶HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2001): *Manual de Museología*, Editorial Síntesis, proyecto editorial Ciencias de la Información, Madrid. Pp. 71.

decisiones, el funcionamiento y los objetivos de estas instituciones, con la intención de mejorar y abrir puertas hacia el futuro, para que este sea prometedor. Para ello se ha puesto un especial énfasis en los modelos de gestión, antes casi inexistentes o con poca importancia. Incluso se han llegado a adaptar modelos empresariales de carácter privado a modo de ejemplo, pero siempre siguiendo las líneas adecuadas para este tipo de instituciones culturales. Ya que, a diferencia del sector privado, su objetivo no es el lucro o ganancia económica, sino la protección, conservación, exhibición, investigación, acrecentamiento y difusión del Patrimonio histórico, artístico, natural y cultural. Todo esto, que son en resumen las funciones de un museo, dependen por entero de que la gestión del mismo sea eficaz y de calidad. En la actualidad sabemos que la planificación es una excelente herramienta para una buena gestión, es por ello la importancia que están adquiriendo los Planes Museológicos, de los cuales hablaremos extensamente mas adelante.

Un organismo internacional que ayuda a las instituciones en estos casos es el Intercom, se trata del Comité Internacional de gestión de museos del ICOM. Este organismo tiene cuatro vías de información y diálogo con las instituciones museísticas, que son su página web, una red de profesionales en gestión de museos desde dónde compartir información de forma informal, su revista semianual y un encuentro anual para sus miembros. Los objetivos del Intercom son el intercambio de información, la interconexión entre instituciones y profesionales, y la posibilidad de guiar y dar unas directrices a los museos que lo necesiten. Su acción integra campos de actuación como la gestión de recursos humanos y financieros, la gestión práctica dentro de un marco teórico, la legislación internacional, la financiación de las instituciones museísticas y los aspectos de dirección y gobierno.²⁷

²⁷ ICOM (Consejo Internacional de Museos), www.icom.museum.es (21/1/2020)

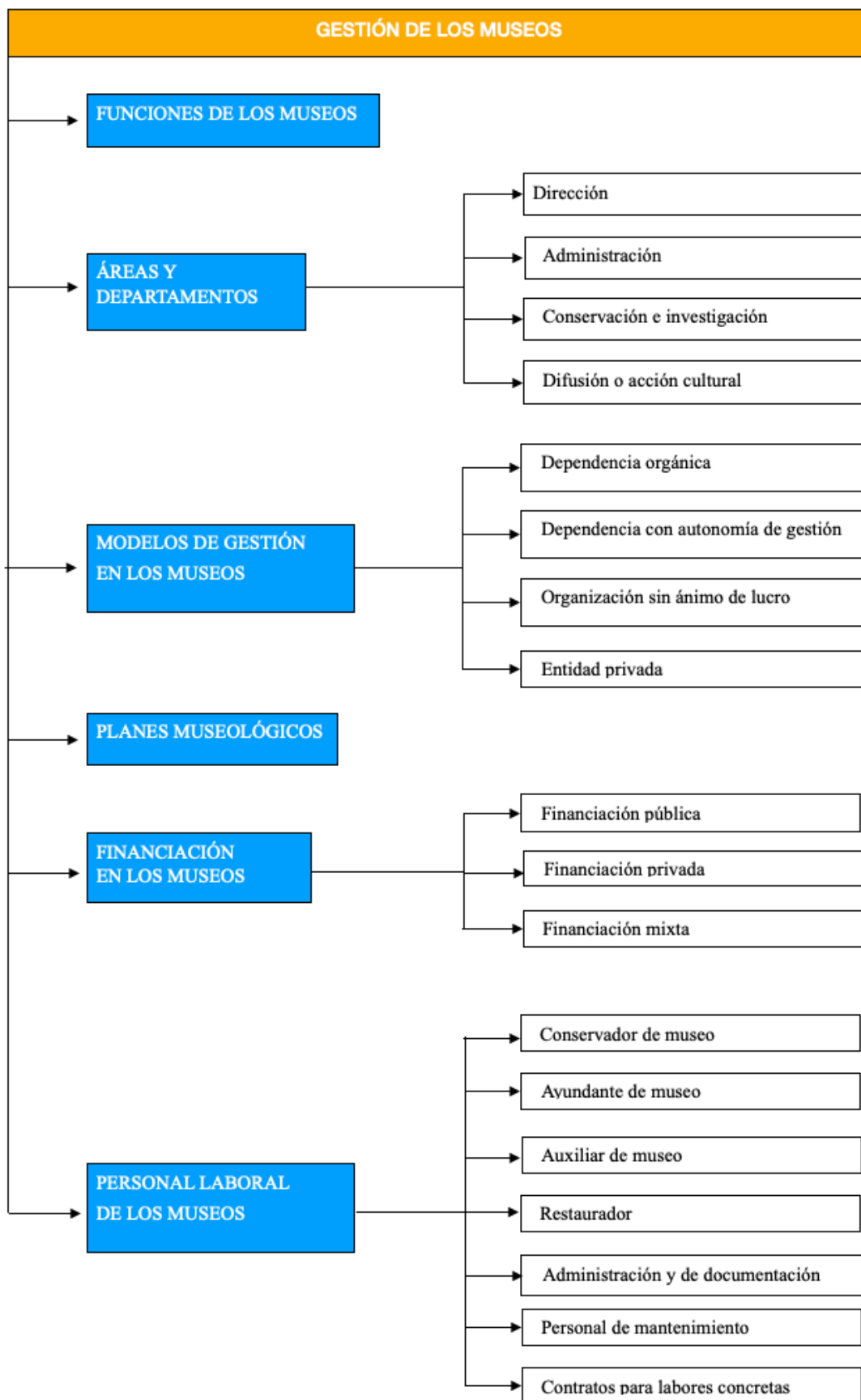


Figura 2: cuadro de resumen de contenido del apartado 4.2.

4.2.1. Funciones de los museos. Áreas y departamentos.

En rasgos generales y según las indicaciones del Reglamento de Museos, las funciones que una institución museística y su gestión deben desempeñar son las siguientes:

- Investigación: del edificio que alberga el museo, de sus colecciones y/o de su especialidad y ámbito de trabajo.
- Catalogación, conservación, restauración y correcta exhibición de las colecciones que integre el museo.
- Elaborar y publicar catálogos y monografías de los fondos y colecciones del museo.
- Organización de exposiciones temporales de carácter divulgativo y científico, acordes con la especialidad y área de acción del museo.
- Desarrollar una eficiente labor divulgativa y de acción cultural de su contenido y destinados a la ciudadanía.
- Otras funciones que queden recogidas en los estatutos de la institución o que sean dispuestas por los organismos de los que depende.²⁸

Con el objetivo de llevar a cabo una labor museal correcta y eficaz, donde todas estas funciones tengan cabida y se desarrollen de igual manera, el trabajo en el museo se suele dividir en áreas o departamentos. Normalmente son cuatro departamentos, que aunque cada una tenga una área de actuación deben trabajar juntas de manera interdisciplinar. Sólo de esta forma el museo obtendrá unos resultados satisfactorios en sus funciones y tareas.

A) Dirección: se puede decir que de esta área dependen, en gran parte, las demás. Entre sus responsabilidades están aspectos tan importantes como tomar las medidas pertinentes para garantizar la seguridad del Patrimonio cultural y bienes del museo, hacer la propuesta del plan y memorias anuales para las instituciones públicas de las que dependa el museo y sus recursos, o realizar el programa de actividades y exposiciones temporales. Además debe dirigir y organizar los fondos del museo y

²⁸ HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2001): *Manual de Museología*, Editorial Síntesis, proyecto editorial Ciencias de la Información, Madrid. Pp. 103 - 108.

atender a las necesidades administrativas y de mantenimiento que puedan tener. También es el encargado de gestionar los espacios y servicios del museo, de cara a su alquiler o prestación.

B) Departamento de administración: los objetivos de este departamento se centran, en primer lugar, en la seguridad de los bienes y colecciones del museo, contando con los medios técnicos y humanos para ello. En segundo lugar, en el registro de esos mismos fondos, es decir, su tratamiento administrativo. Y por último son los encargados de llevar a cabo la gestión económica y administrativa, organizando la vida interna de la institución.

C) Departamento de conservación e investigación: cómo su nombre indica se trata del área del museo que se encarga de la conservación y la investigación de las colecciones y bienes que se integran en la institución museística. Entre sus objetivos principales se encuentran la preservación y tratamiento de los fondos, su identificación, control científico y, además, ayuda a su acción cultural. Estas actividades son fruto del estudio exhaustivo de dichas colecciones y bienes.

D) Departamento de difusión o acción cultural: este área tendrá como tareas principales el montaje y organización de la exposición, con todos los medios didácticos y técnicos pertinentes. También la promoción y realización de actividades relacionadas con el museo en general y con las exposiciones en particular. Además de promocionar actividades culturales debe también potenciarlas y hacerlas atractivas y asequibles para el público, con el objetivo de atraer a más usuarios al museo. Para ello se servirá, entre otras herramientas, de los medios de comunicación y las redes sociales, con la finalidad de proporcionar a la ciudadanía una imagen clara y dinámica de la institución, su colección y su oferta cultural.

4.2.2. Modelos de gestión en los Museos.

Al igual que la gestión del Patrimonio y con directrices prácticamente iguales, la gestión de las instituciones museísticas puede dividirse en cuatro tipos, los cuales nombraremos y trataremos brevemente, para no reiterar sobre lo anterior. Dichos tipos de gestión, más asimilados e importantes son:²⁹

²⁹ Equipo de colaboradores dirigido por DE LA PEÑA HUERTAS, M. J. (2017): *Temario para ayudante de museo*, Estudios de técnicas documentales, Madrid. Cap. 1.7, pp. 75 - 76.

A) **Dependencia orgánica:** son los museos dependientes de un gobierno, el cual es un organismo dependiente de un gobierno mayor. Estas instituciones se mantienen gracias a una asignación presupuestaria fija o regular. Pueden generar ingresos de forma propia, pero estos no permanecerán en el museo, sino que irán a las arcas de la organización de la que dependen.

B) **Dependencia con autonomía de gestión:** son los museos que disponen de un órgano gobierno nombrado por los responsables de la administración o institución a la que pertenecen, donde se integran también miembros que representan a otras entidades sociales. Este gobierno elige al director y establece los proyectos y líneas de actuación.

C) **Organización sin ánimo de lucro:** en estos museos existen patronatos directivos como órganos de gobierno, donde sus integrantes son elegidos entre los miembros de una organización y nombran a un director. Su medios económicos proviene tanto de fondos públicos como privados, además de poder generar ingresos propios.

D) **Entidad privada:** son museos gobernados por fundaciones, empresas privadas o particulares. Pueden funcionar como negocios que buscan el beneficio o como fundaciones privadas sin ánimo de lucro. Su financiación suele provenir del propietario y/o de los ingresos que genera por su cuenta. El director y el personal laboral son contratados.

Estos son los modelos de gestión más generales y amplios. Pero ahora vamos a centrarnos en el caso de España. Aquí la gran mayoría de los museos son públicos, es decir, su financiación y administración provienen del Estado, ya sea de la Administración Central o de otros organismos y entidades públicas. Esto ocurre en casi la totalidad de museos en los países de la Unión Europea.

En España, es el actual Reglamento de Museos quién administra y dirige estas instituciones, las cuales determinaran su modelo de gestión en función de la dependencia que presenten para con la administración pública. También existen entidades de carácter

privado y patrimonios especiales, como el eclesiástico, pero estos suponen una minoría dentro del total de instituciones museísticas.

Los diferentes tipos de gestión de las instituciones museísticas vienen determinados por la Constitución de 1978. Es en este documento donde se marca el camino y se definen los diferentes tipos de poderes y titularidades. En el documento constitucional español de 1978 se establece el actual mapa político del país y se reconoce que España es un país que integra en su territorio diferentes culturas y lenguas, y, además, se reconoce el sistema de las autonomías. Aquí se trata el tema del reparto de competencias en distintos ámbitos de la administración, tratándose también lo pertinente a los museos y el Patrimonio histórico. Concretamente es en el Artículo 149.1.28 donde se indica que el Estado tiene la competencia exclusiva en lo referente a la defensa, exportación y expoliación del Patrimonio cultural, artístico y monumental, además de la gestión de los museos, archivos y bibliotecas de titularidad estatal, sin descartar la posibilidad de llegar a acuerdos con las Comunidades Autónomas y sus administraciones para delegar dicha gestión. Puede que el Artículo que más nos interese sea el 148.15, que estipula que las Autonomías pueden administrar museos, archivos y conservatorios de música que sean singulares y tengan una importancia dentro de la Comunidad Autónoma. A través de estos Artículos y cumplimentando los correspondientes Decretos de Transferencias, es como muchas Autonomías se han hecho cargo de instituciones culturales de titularidad estatal. Esto ha generado una gran complejidad en muchos de los ámbitos de la administración y ha generado también las Leyes y Estatutos de Autonomía.

En España la mayoría de instituciones museísticas son de gestión pública, en sus distintos niveles administrativos, y de gestión privada, dentro del cual se aglutinan una serie de patrimonios especiales como por ejemplo el eclesiástico. Dentro del ámbito de lo público el organismo que coordina y promueve la acción museística del Estado es la Subdirección General de Museos Estatales, que a su vez es dependiente de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas. Este es el gestor mayor y último de las instituciones museísticas de este país, sea cual sea su nivel de gestión, ya que también asesora y coopera con instituciones privadas y con independencia de gestión.

En el buscador de museos de España hay registrados más de 1.000 museos, de los cuales 140 son pertenecientes a la administración general de Estado. De una manera general y con un listado básico podemos desglosar un poco más estas cifras:³⁰

- 84 museos están adscritos al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- 17 son de gestión exclusiva de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas.
- 64 son de gestión transferida a las Comunidades Autónomas, a través de convenios y acuerdos.
- El Museo Nacional de Prado es un Organismo Público Especial.
- El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía es un Organismo Autónomo.
- El Museo Nacional del Teatro es de gestión exclusiva del Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música (INAEM).
- 56 museos están adscritos a otros departamentos ministeriales, organismos autónomos, Reales Academias, etc.

El resto de museos, menos significativos, están gestionados o bien por otras administraciones públicas o por entidades privadas.

En primer lugar vamos a examinar y definir de manera amplia y general el modelo de titularidad pública de los museos. En ellos la responsabilidad de equiparlos de medios humanos y materiales e infraestructura es el Estado, muchas veces esto se retrasa o pierde prioridad en favor de otras cuestiones. Esto puede deberse a los cambios y devenires políticos, que condicionan toda la vida administrativa en general, pero sobretudo los temas culturales y patrimoniales. Los museos públicos pueden estar gestionados por decentes escalas de la administración, es decir, por el Estado, por las Comunidades Autónomas, por las Diputaciones Provinciales y por los Ayuntamientos locales. Todos ellos deben seguir las Leyes tanto nacionales como autonómicas, además de las diferentes normativas que tratan cuestiones relacionadas con los museos y el Patrimonio. Las colecciones que integran todos estos organismos son públicos y pertenecen al Estado, ya que su principal benefactor es el común de la sociedad. Tras dejar estos conceptos claros, podemos ahora definir un poco más los conceptos y ver la

³⁰ Equipo de colaboradores dirigido por DE LA PEÑA HUERTAS, M. J. (2017): *Temario para ayudante de museo*, Estudios de técnicas documentales, Madrid. Pp. 76.

gestión de cada tipo de forma más cercana y particular, siempre dentro del ámbito de la gestión pública. Los museos de carácter público se pueden gestionar de las diferentes maneras:³¹

- a) *Museos de Titularidad Estatal y gestión directa del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:* están sujetos directamente a la Subdirección de Museos Estatales, organismo que a su vez se encuentra bajo la autoridad de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales. A estos organismo es a los que corresponden las acciones de cuidado, fomento, dotación, instalación y gestión de los museos bajo su seno.
- b) *Museos de Titularidad Estatal gestionados por Ministerios:* estos se configuran a partir de colecciones que pertenecen a los diferentes Ministerios. A través de estos museos y sus colecciones muestran la evolución histórica y/o técnica que han experimentado a lo largo del tiempo.
- c) *Museos de Titularidad Estatal gestionados por diferentes Organismos Públicos:* Hay 5 grupos dentro de este tipo de gestión. En primer lugar encontramos la Red Museística de Patrimonio Nacional, que disfruta de una legislación específica, ya que los bienes que integra son de titularidad estatal pero están sujetos a la Familia Real, para uso y servicio de su alta representación. Estas colecciones eran históricamente bienes en propiedad de las Familias Reales, que con el paso del tiempo y la evolución de los Estados han pasado a ser públicos. El Patrimonio Nacional es gestionado por un Consejo de Administración que depende de forma orgánica de la Presidencia de Gobierno. En segundo lugar podemos señalar los museos configurados por las Reales Academias, los cuales dependen del Instituto de España, y lo conforman los académicos numerados de las diferentes disciplinas. En tercer lugar tenemos los Parques Nacionales, dependientes del Instituto Nacional para la Conservación de la Naturaleza, y otras instituciones que son gestionadas por el CSIC. En cuarto lugar podemos integrar aquí las Colecciones de los Bancos Oficiales. Y por último, y de manera singular, el Museo Nacional Ferroviario que es administrado por la Red Nacional de Ferrocarriles de España.

³¹ Equipo de colaboradores dirigido por DE LA PEÑA HUERTAS, M. J. (2017): *Temario para ayudante de museo*, Estudios de técnicas documentales, Madrid. Pp. 77 - 78.

- d) Museos de titularidad estatal con gestión transferida a una Comunidad Autónoma:* en este tipo de administración se integran numerosos museos, sobre todo los que se encuentran en capitales de provincia, cuya gestión ha sido cedida en parte a las Comunidades Autónomas. Esta transferencia se realiza a través de la firma de convenios de gestión entre el Estado y la Autonomía, en estos documentos se contempla todo lo pertinente a aspectos como los fondos, las instalaciones, el edificio, el personal, las actividades y la difusión y comunicación.
- e) Museos autonómicos o locales:* se trata de un nivel inferior, más concreto o localizado de los anteriormente citados. Se detienen en el ámbito territorial de la provincia, las comarcas, regiones o localidades, abarcando un contenido muy amplio y centrándose en la riqueza patrimonial de esos territorios concretos. Estos museos, y sobre todo los más locales, presentan una gran compromiso social y territorial.
- f) Organismos autónomos:* son administrados por un patronato, y es la dirección de la institución la que se encarga de las labores científicas y presupuestarias. Aquí los presupuestos que se realizan deben ser aprobados por el Patronato y luego enviados a los Presupuestos Generales del Estado. Además tienen una gerencia que se encarga de los temas administrativos, económicos y de personal.

Un caso excepcional, que se debe ver desde una perspectiva a parte de todo esto es el Museo del Prado. Fue en 2004 cuando se aprobaron cambios en su régimen jurídico y estatuario, con el fin de agilizar su funcionamiento, hacer más flexible su gestión y promover su autofinanciación. Esto se llevó a cabo mediante la Ley reguladora del Museo Nacional del Prado, aprobada en noviembre de 2003 y por el Estatuto sancionado por Real Decreto de 12 de marzo de 2004.

Por otro lado, como hemos señalado con anterioridad, tenemos el modelo privado de gestión, que es la otra cara de la moneda de la administración museística. Existen en España museos creados por pura iniciativa privada, aunque también debemos señalar que su número es inferior con respecto a los de modelo público. Su administración es como la de cualquier entidad o empresa privada, donde la financiación por la cual se sustenta proviene del capital privado. Al fin y al cabo se trata de empresas, y por ello deben ser

sostenibles y rentables, de modo que se sirven del marketing, la explotación de sus recursos y la autofinanciación. Dentro de la gestión privada también podemos encontrar distintos tipos de instituciones museísticas, las cuales son:³²

- a) Los museos que surgen de la iniciativa personal.
- b) Los museos relacionados con personajes pertenecientes a la nobleza, y que son propietarios de numerosos bienes e inmuebles de gran valor artístico e histórico.
- c) Los museos biográficos.
- d) Los museos de sociedades.
- e) Los museos sujetos a cajas de ahorros.
- f) Los museos de Asociaciones sin ánimo de lucro.
- g) museos eclesiásticos.

Sea como sea la gestión de un museo o Institución patrimonial, el objetivo es que la administración sea de calidad para poder así cumplir los objetivos y facilitar la toma de decisiones. Para ello debe servirse de profesionales cualificados de todas las disciplinas que necesite cada museo. No podemos olvidar que estas instituciones tienen como fin último el llegar al común de la sociedad y participar de ella, para hacerla mejor y más consciente.

4.2.3. Los planes museológicos.

En general, el Plan Museológico engloba las definiciones y conceptos de los que hemos hecho referencia anteriormente, es una herramienta esencial para la descripción del museo, de sus funciones y objetivos. Es importante que la elaboración sea llevada a cabo por un sistema de trabajo unificado y bien definido. La necesidad de contar con Planes Museológicos eficientes radica en su importancia a la hora de llevar a cabo un trabajo reglado y bien organizado dentro del museo. Además funciona también como puente comunicativo y de entendimiento entre los responsables, tanto políticos como administrativos. El Plan Museológico debe de ser elaborado por profesionales técnicos y científicos del ámbito del museo, además de contar con otros especialistas que traten cuestiones concretas y relacionadas con su campo de trabajo. Lo ideal es realizar un

³² Equipo de colaboradores dirigido por DE LA PEÑA HUERTAS, M. J. (2017): *Temario para ayudante de museo*, Estudios de técnicas documentales, Madrid. Pp. 78 - 79.

labor interdisciplinaria, con expertos de todas las áreas que sean necesarias. Un museo es una institución que requiere de técnicos de muchas disciplinas diferentes, debido a la amplitud de sus necesidades, y eso debe verse reflejado en el Plan Museológico.

A la hora de crear un Plan Museológico, son imprescindibles tres conceptos básicos. En primer lugar nos encontramos con el Plan, es una herramienta de preparación preliminar, la cual establece una cadena de prioridades y organiza los objetivos y acciones que se deben de ir llevando a cabo dentro del museo y sus distintas áreas. En segundo lugar está el Programa, es el trabajo que tiene puestas sus miras en el futuro de la institución museística y sus diferentes sectores. Incluye, además, un informe de aspectos necesarios para el correcto desarrollo de las funciones del museo. En tercer y último lugar está el Proyecto, es el documento con potestad para llevar a cabo la realización precisa de las especificaciones técnicas que se agrupan en los programas. Es decir, son los encargados de delimitar, explicar y proponer soluciones a los posibles problemas que se planteen. Estos tres conceptos representan una forma estructurada de actuar y trabajar.

Una vez planteado el Plan Museológico, este debe organizarse en dos fases, que se suceden en el tiempo:

Fase 1 : Definición de la Institución.

- Planteamiento conceptual.
- Análisis y evaluación.

Fase 2: Programas.

En la primera fase, queda claro (una vez más), la necesidad de definir de manera correcta el museo con el que se va a trabajar. No sólo determinar su naturaleza, sino fijar también sus objetivos y funciones, se trata del planteamiento conceptual. Sólo de esta manera podrá realizar eficientemente las labores con las que está comprometida la institución, y tendrá una razón de ser. Aspectos importantes que hay que delimitar para cumplir con los objetivos citados anteriormente son:

- El marco temático, geográfico y cronológico de las colecciones que integre.
- El mensaje que se quiere transmitir.

- Una descripción coherente de las responsabilidades del museo con respecto a sus colecciones y al entorno social y cultural al que sirve.
- Los tipos de públicos a los que se dirige el museo.
- Los medios de comunicación, información y difusión que van a emplearse.
- El lenguaje que va a usarse para transmitir el mensaje del museo. Sin olvidar que te debe ser el adecuado y que no tiene por qué ser uno solo.
- El marco político - territorial en el que se integra, que puede ser supraestatal, estatal, autonómico, provincial o local.³³

Normalmente, el planteamiento conceptual suele integrarse en el primer capítulo o sección del Plan Museológico. Pues es a partir de aquí dónde se sientan las bases para construir todo lo demás.

Por otro lado, se debe llevar a cabo el análisis y la evaluación, aspectos que también se integran en la primer fase del Plan Museológico. Consiste en examinar de manera exhaustiva el museo y sus diferentes áreas, para poder así realizar una valoración de sus recursos, servicios y funciones. De esta manera podremos tener una visión clara y real de la institución, siendo conscientes tanto de las carencias y errores que tenga, como de la manera más idónea para suplirlas y corregirlas. Esta tarea debe realizarse también mediante un trabajo interdisciplinar del personal cualificado del museo y otros profesionales específicos que se requieran.

En la segunda fase, encontramos los programas, esta se desarrolla tras haber concluido con el trabajo técnico previo de la fase primera. Se trata de las diferentes estrategias o planes de acción que se diseñan para cumplir con los objetivos que se han planteado para el museo. Los programas suelen tener dos direcciones. Por un lado, todo programa debe tener una parte general, donde se contemplan las pautas básicas, los protocolos, las líneas de actuación y las políticas y normativas a seguir, en cada sector del museo. Y, por otro lado, los programas defienden las necesidades específicas y diseñan las estrategias para suplirlas de cada museo y cada espacio del mismo. Es muy

³³ Subdirección General de Museos Estatales, Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales: *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, Ministerio de Cultura, Madrid. Pp. 35.

importante que los programas estén bien planteados, ya que es la mayor garantía de que los planes de ejecuten debidamente.

Los programas son los instrumentos mediante los cuales el Plan Museológico pasa de ser un trabajo teórico a una realidad técnica y práctica. Son los hilos conductores, que hacen que la labor museológica pase a ser museográfica. Por ello estos programas deben tener un carácter permanente, van evolucionando en función de las necesidades del museo y sus colecciones, pero siempre debe haber un programa que permita el desarrollo de las actividades. En resumen, podemos decir que los programas son una parte vital de los Planes Museológicos.

Por último, nos encontramos ante los proyectos. Estos son los pliegos de necesidades y condiciones que se realizan a la hora de poner en marcha un proyecto. También sirven para la contratación de empresas externas, en el caso de que fueran necesarias para alguna función o labor en concreto. Los proyectos se realizan en tres partes, las cuales son el anteproyecto, el proyecto básico y el proyecto de ejecución. En primer lugar, el anteproyecto se realiza para poner en conocimiento los aspectos generales y las necesidades de la intervención, además de un avance del posible presupuesto que se va a necesitar. En segundo lugar, tenemos el proyecto básico. Es en este momento es cuando se procede a pedir los pertinentes permisos a las instituciones públicas para ejecutar los trabajos. Ya que se tiene un completo conocimiento de la intervención que se va a realizar. Y, por último, el proyecto de ejecución, que corresponde a la realización de los proyectos básicos que se han diseñado con anterioridad.

Todos los aspectos referidos y resumidos hasta ahora hacen, en conjunto, el Plan Museológico.

4.2.4. Financiación en los museos.

Un museo, como cualquier otra institución, necesita de unos fondos económicos que la sustenten. La cultura, en general, ha sido tradicionalmente financiada por el Estado, con fondos públicos. Esto se debe a que los bienes muebles e inmuebles relacionados con este tipo de gestión cultural, artística, histórica o patrimonial son públicos también, es decir, pertenecen al común de la sociedad. Su financiación por parte del Estado es, en la mayoría de los casos, una obligación y una gran responsabilidad. Aunque también

existe la financiación privada. Podemos decir que la financiación de las instituciones museísticas se realiza a través de lo política estatal, las instituciones y los Presupuestos Generales del Estado; la legislación sobre patrimonio histórico y el mecenazgo; el mecenazgo de personas, empresas, asociaciones, fundaciones; y otros servicios unidos al museo, como las zonas de hostelería, tiendas, venta de entradas, etc.

En los Planes Museológicos se contemplan estas cuestiones, integrando en él un programa económico. Aquí quedan reflejadas las necesidades de la institución, la formas en la que se va a gestionar y los recursos que necesita, siempre acorde con el régimen jurídico del museo.

En el caso español podemos encontrar tres grupos a la hora de analizar el aspecto económico de los museos. Un gran grupo, que es la financiación pública; otro menos importante pero con significación cómo es la financiación privada; y por último la financiación mixta, que es existente pero minoritaria.

A) **Financiación pública:** Los museos de titularidad pública representan un 67,5% del total en España.³⁴ Los museos públicos se amparan en el artículo 103 de la Constitución española de 1978, donde se expresan los principios básicos de actuación de la Administración Pública y se establece la importancia que debe dar el Estado a lo público, por encima de lo privado. Por lo tanto se trata de una obligación constitucional el fomento y el sustento de la Cultura, ya que se trata de un servicio básico que debe darse con eficacia y calidad a la sociedad. Los museos públicos recibirán los fondos a través de los presupuestos públicos del Estado, y tienen la obligación de hacer una buena administración de ellos, aunque siempre tendrán una serie de limitaciones preestablecidas. La gestión de la institución museística y su titularidad son aspectos fundamentales a la hora de llevar a cabo la financiación pública, ya que dependiendo de esto los fondos y la manera de hacerlos llegar será una u otra. En España, además, existe la figura del 1% Cultural, imitado de la administración francesa. Esto consiste en que el equivalente al 1% de la financiación de los proyectos de obras públicas va destinado al fomento, conservación y/o incremento del Patrimonio Histórico español o a la promoción de la creatividad.

³⁴ <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/los-profesionales-de-los-museos-un-estudio-sobre-el-sector-es-espana/museos/14316C>. Última consulta febrero 2020.

Preferiblemente que se encuentre integrado en el entorno en el que se realice dicha obra pública de la que se va a adquirir ese 1%. La organización de todo esto puede realizarse de dos maneras, ambas son las recomendadas y permitidas a las administraciones por La Constitución:

a) *Modelos de gestión directa*: son aquellos en los que los servicios, actividades y necesidades del museo se realizan con sus propios medios y mediante el ente público titular de la instituciones. La forma más general de llevar a cabo esta gestión es a través del propio órgano administrativo del museo, es el caso de las instituciones museísticas subordinadas a los Ministerios, las consejerías de las Comunidades Autónomas, las Diputaciones Provinciales o concejalías de los Ayuntamientos. A su vez a estas entidades públicas se les está permitido crear personas jurídicas instrumentales, que tienen una personalidad jurídica diferente pero funcionan como instrumento del organismo administrativo correspondiente. Estas personas jurídicas pueden desembocar en cinco tipos:³⁵

- Institución gestionada por un organismo autónomo que ha sido creado por la Administración General del estado. A estos se les proporciona un presupuesto anual que pueden gestionar como mejor les consideren y, además, pueden obtener medios económicos propios a través de la explotación de los recursos del museo o a través de donaciones, patrocinio y/o mecenazgo particular. El caso más importante en España de este tipo es el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía.
- Corporación empresarial pública, que puede ser estatal o autonómica. Como por ejemplo el Museo Casa de la Moneda, perteneciente a la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.
- Entidades mercantiles, cuyos fondos dependan a esos entes públicos. Es el caso del Parque Minero de Almadén y el Museo del Mercurio, dependiente de la entidad Gestión de Empresas Madrid Almadén S.L.
- Ente público de carácter especial cómo es, por ejemplo, el Museo del Prado.

³⁵ Equipo de colaboradores dirigido por DE LA PEÑA HUERTAS, M. J. (2017): *Temario para ayudante de museo*, Estudios de técnicas documentales, Madrid. Pp. 83-84.

- Delegaciones estatales para la mejora de los servicios públicos. Es el caso, por ejemplo, del Museo Nacional del Teatro de Almagro el cual es responsabilidad del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música.

Una singularidad de este modelo son las fundaciones del ámbito público y su creación. Se trata de una fórmula de gestión de los museos públicos que está experimentando cierto auge, sobretodo tras la implantación de la Ley 30/94 de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. Aquí se les permite a las entidades públicas crear fundaciones de derecho privado en relación con los museos.

b) *Modelo de gestión indirecta:* es cuando la administración pública a la cual pertenece el museo, delega la gestión mediante un contrato público o realiza la gestión con los medios de otra entidad o persona. Este tipo de dirección está contemplado en el artículo 85 de la Ley de régimen local, y es en esta donde se especifican los modos de gestión que pueden darse y la manera de optar a ello. En los museos los tipos que se suelen dar son los contratos de concesión, sobretodo de algunos espacios que se integran dentro de la institución (tiendas, cafeterías, etc.), y los arrendamientos. Ambos mediante licitación pública, por un espacio de tiempo determinado, y tras cumplir una serie de exigencias o características concretas. También existen contratos administrativos de carácter especial, que no se encuentran contemplados administrativamente en la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas. Son casos especiales, completamente controlados y estudiados por las administraciones públicas a las que pertenecen los espacios museológicos, que ven como opción mas adecuada (para esos determinados casos) estos contratos especiales. Un ejemplo es el caso del CAC Málaga.³⁶

B) Financiación Privada: Los museos de titularidad privada suponen un 30,4% del total en España. Los museos que se sustentan de manera privada son, al fin y al cabo, empresas o entidades mercantiles, sociedades anónimas que adquieren sus ingresos a través de ayudas, donaciones, o poniendo precios a su entrada y servicios. También existen las instituciones museísticas sin ánimo de lucro, las cuales suelen pertenecer

³⁶ Equipo de colaboradores dirigido por DE LA PEÑA HUERTAS, M. J. (2017): *Temario para ayudante de museo*, Estudios de técnicas documentales, Madrid. Pp. 84.

a fundaciones, particulares o asociaciones. El inicio de la privatización de estos servicios e instituciones se dio en Inglaterra, en 1979. Con el paso del tiempo las empresas se han percatado de la importancia de su imagen ante la opinión pública, y son conscientes que su éxito o la carencia del mismo se debe a la visión que tenga la sociedad de ellas. Es por ello, que es ocasiones se sirven del mecenazgo de actividades culturales o museísticas como estrategia de marketing. Este tipo de museos también se pueden gestionar de manera directa e indirecta:

a) *Gestión directa*. Es el método más sencillo, se trata de una gestión directa por parte del titular o persona física al que pertenezca el edificio, las colecciones, los bienes, etc. También puede estar a la cabeza de esta gestión una persona jurídica, que puede presentar ánimo de lucro o no. Las sociedades mercantiles representan a las entidades con ánimo de lucro, y las fundaciones o asociaciones a las entidades no lucrativas. Un ejemplo cercano sería el Museo del Bandolero de Ronda.

b) *Gestión indirecta*. Es la que se lleva a cabo, normalmente, mediante una empresa de gestión cultural, la cual es contratada por el titular de la entidad. Dentro de los museos, puede tener este tipo de gestión las tiendas y/o cafeterías que existan en su interior, entre otros servicios privados que integre.

c) *Otras aportaciones dentro del ámbito privado*. Se trataría más bien de formas de promoción o aportación a la cultura de carácter privado que la ley contempla como válidos y comunes. En España se dan varios tipos como son:

- Donación de un particular de objetos o bienes a una colección ya existente y estable. El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando y el Museo Nacional del Prado ha sido instituciones que se ha beneficiado de este tipo de aportación, con donaciones de Cooper, Guitarte y Villaescusa, entre otros.

- Depositar los bienes u objetos en una colección como herencia personal. Como la herencia de Salvador Dalí, que fue entregada al Estado como heredero universal.

- Mecenazgo: es toda aportación económica, material o moral realizada por un individuo o una organización de carácter privado. El Mecenazgo no experimenta

ningún beneficio económico de esta actividad, simplemente favorece a su honor y reputación.

- Patrocinio: es toda acción de comunicación en favor de la cual, un patrocinador privado, se compromete a realizar en favor de sí mismo y del organismo que recibe dicha participación, un apoyo activo ya sea financiero o de cualquier otro tipo. El objetivo es asociar de manera positiva su imagen y reputación como particular o empresa a la institución o actividad cultural a la que apoya.

- Acción filantrópica: podemos decir que consiste en lo mismo que el mecenazgo, pero sin un reconocimiento social, ya que suele ser de carácter anónimo.

En este caso el Patrocinio, el Mecenazgo y las Donaciones pueden reportar, y reportan, una serie de beneficios sociales a sus promotores. En España los ejemplos más notorios son los llevados a cabo por las Cajas de Ahorros, que realizan exposiciones y crean fundaciones para ayudar a promover y favorecer la cultura. Esto puede llegar a provocar una especie de competencia con los museos, los cuales se preocupan más de la calidad de su administración y proyectos desde que ven esos mismos trabajos en el sector privado. En cuanto a estas entidades destacan las labores de La Caixa con sus centros culturales en diversas ciudades españolas, llamados Caixaforum; y Caja Madrid con su activa participación dentro de la Fundación Thyssen-Bornemisza.

C) Modelos de financiación mixtos. Los museos de titularidad mixta representan un 2,1% del total en España. En nuestro país sólo hay un modelo de financiación mixto significativo, y es el Guggenheim de Bilbao. Este Museo auna la financiación pública y la privada. Integra un porcentaje mayor de fondos autofinanciados que públicos. Este museo posee un Patronato con numerosas instituciones privadas que colaboran con él.

Un aspecto que ha cobrado un gran impulso en la actualidad es la explotación de los recursos del museo. Se trata de una práctica que favorece la autofinanciación, una meta muy perseguida por las instituciones culturales en la actualidad. La oferta de sus recursos

puede ser también muy favorable para atraer nuevo público al museo, llegar a personas o sectores que antes eran ajenos a la vida cultural que se desarrolla en los museos. Los servicios que puede ofrecer una institución museística en la búsqueda de recursos económicos propios son por ejemplo la venta de entradas, el alquiler de espacios, la tienda y/o librería, los servicios de cafetería o restaurante, las actividades o el museo como prestador de servicios.

En la actualidad cada vez tiene más relevancia el marketing y las estrategias “comerciales” en los museos, adaptando siempre estos conceptos hacia un modelo de gestión de una institución sin ánimo de lucro. El objetivo principal es hacer atractivo el “producto” y llamar la atención del público. Para ello primero se evalúan los aspectos que componen el museo, con el objetivo de analizarlos y mejorarlos si fuera necesario. El objetivo principal de estas prácticas es consolidar al público asiduo al museo y, a su vez, atraer un mayor y nuevo número de visitantes. Además, las estrategias de marketing abren las vías hacia la autofinanciación, y con ello, la mejora de los recursos de la institución. Lo más recomendable es antes de llevar a cabo estas prácticas se realice por parte del museo una declaración de principios o un código deontológico para, a partir de ahí, seguir unas bases y unos objetivos generales que sirvan como símbolo identitario del Museo. En España es cada vez más popular y eficaz estas actuaciones.

4.2.5. Personal laboral de los museos.

Los museos necesitan la convivencia y trabajo común de una serie de profesionales con diferentes conocimientos y competencias, lo cuales, mediante un grupo interdisciplinar serán los encargados de dirigir y organizar las instituciones museísticas. Según el ICOM, los profesionales de los museos son todas aquellas personas formadas adecuadamente para este fin que trabajan en los museos u otras instituciones relacionadas. Además contempla la presencia de trabajadores externos o independientes que trabajan para estas instituciones, siempre siguiendo el código deontológico de la institución para la que trabajen. El ICOM defiende que no sólo existe un tipo de profesional en los museos, sino que se trata de profesionales en plural de diferentes disciplinas, pero todos con unas características comunes. Esta profesión debe reunir en

sus profesionales una serie de cualidades comunes, como la vocación y defensa de la conservación, la investigación, la cultura, etc.

Según las cifras recogidas en 2010 (no he encontrado datos más actuales), en España, el número de trabajadores en museos y colecciones ascendían hasta la cifra de 14.784 personas, para unas 1.550 instituciones.³⁷ En nuestro país hay varias formas de acceder a estos puestos de trabajo. Por una parte, en los museos de titularidad pública (ya sean nacionales, de las CCAA, provinciales o locales), lo más normal es acceder mediante un proceso de oposición o concurso-exposición. Aunque también es posible acceder por entrevista o selección curricular o por concurso público o de méritos. Por su parte, en las instituciones privadas, la práctica más normalizada es ser contratado por entrevista o selección curricular. En general, la mayoría de profesionales de este tipo han accedido a sus puestos de trabajo en instituciones museísticas mediante el proceso de oposición, concurso-oposición o concurso público. Sobra decir que en todos los niveles de gestión lo más habitual es encontrar profesionales altamente cualificados, con formación universitaria y estudios relacionados con la Geografía e Historia (la mayoría), Historia del Arte, Bellas Artes, Museología e incluso Derecho y Gestión de Empresas. Todo esto es lo referente a los cargos administrativos, de gestión, financieros, educativos, etc. Pero no podemos por ello olvidar a otro tipo de trabajadores tan importantes como estos, ya que contribuyen al correcto funcionamiento de la institución. Se trata del personal de mantenimiento, limpieza, servicios terciarios, recepcionistas y seguridad, entre otros, sin los cuales un museo no podría hacer una vida normal.

Seguidamente realizaremos un repaso por los diferentes profesionales de museo. Lo ideal es que una institución cuente con todos en su equipo, pero esto no siempre es posible, es por ello que en ocasiones un mismo profesional tiene varias competencias.

A) *Conservador de museo:* esta posición se creó en 1859, mediante Real Decreto de 10 de junio de 1867, tras la incorporación del apartado de Anticuarios al Cuerpo Especial de Archiveros y Bibliotecarios, estos pasaron a denominarse “Arqueólogos” a partir de 1900. No fue hasta el año siguiente 1901, cuando también mediante Real Decreto se aprueba el Reglamento General de los Museos regidos por el Cuerpo

³⁷<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/los-profesionales-de-los-museos-un-estudio-sobre-el-sector-es-espana/museos/14316C> Consulta febrero de 2020.

Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, dónde por primera vez se detallan las funciones de cada profesional. En la actualidad, y desde hace años, está estipulado por Decreto 2006 de 26 de junio de 1973, la forma de selección de estos profesionales como funcionarios. Esto se realiza mediante pruebas de acceso de carácter individual, unas prácticas previas y la realización de una memoria museológica. Para poder optar a esta oposición el candidato debe ostentar un título universitario, además luego debe tener o adquirir conocimientos multidisciplinares relacionado con la institución a la que sea destinado. La prueba de acceso se compone de diferentes partes, correspondientes a la gestión, la legislación, museología y un apartado destinado a materias concretas (Patrimonio Histórico y Artístico, Arqueología, Etnología, Antropología, etc.). Una vez superado satisfactoriamente este examen se procede a realizar unas prácticas junto con un curso de formación, no superior a seis meses. Este es el procedimiento habitual a nivel estatal, en el caso de las Comunidades Autónomas es prácticamente igual, con el cambio de que en el apartado de materias específicas se centra en aspectos de la propia Comunidad. El Conservador de museo además de tener una formación multidisciplinar, tiene bajo su responsabilidad muchos aspectos y funciones diferentes dentro del museo. Es especialista en la institución donde trabaja y, por lo tanto, de su colección. Este además realiza trabajos de investigación y museológicos, y puede hacer las funciones de administración y dirección del museo.

B) Ayudante de museo: este profesional tiene origen en el Real Decreto-Ley 22/1977, por el cual se crea el Cuerpo de Ayudantes de Archivos, Bibliotecas y Museos. Su selección en museos de titularidad estatal se realiza también mediante oposición, muy similar a la de Conservador, pero con cambios en el temario y las pruebas. Estos profesionales suelen tener curriculum y formación académica muy diversa. Sus funciones dentro de la institución se centran en cumplir con las tareas propuestas por los Conservadores. Entre ellas podemos mencionar la entrada de materiales, el cuidado de las colecciones, catalogación de materiales, almacenaje, realización de informes y la gestión de otros muchos aspectos relacionados con la conservación y la administración del museo. En general, podemos decir que estos

profesionales acaban realizando multitud de tareas de diferente índole y de diferentes departamentos dentro de la institución.

C) *Auxiliar de museo:* fue en 2005 cuando los nuevos auxiliares se incorporaron a los museos de titularidad Estatal, los cuales pertenecían a la Escala de Auxiliares de Archivos, Bibliotecas y Museos de Organismo Autónomos del Ministerio de Cultura, de la sección de museos. En la actualidad volvieron a convocarse plazas para este cuerpo, tras años sin nuevas incorporaciones. Al igual que los anteriores, se accede a este puesto laboral mediante oposición pública, en el que es necesario superar un examen con apartados destinados a la Legislación, Historia, Museología, Documentación, Historia de las colecciones de los museos españoles, la utilización de DOMUS y otras cuestiones prácticas. Las tareas de los Auxiliares de museos se basa en ordenar los almacenes, manejar el DOMUS, control de las instalaciones y salas de la institución, control del movimiento de fondos, etc.

D) *Restaurador:* este profesional ya se contempla en el Reglamento de museos de 1901. Pero es en la Orden de junio de 1969 donde se reglamentan sus funciones y provisiones de plazas. Un restaurador debe tener una formación específica, preferiblemente en la Escuela de Restauración de Bienes Culturales. Sus ocupaciones vienen recogidas por el ICOM en el documento *Formación en Conservación y Restauración*. En conjunto es el encargado de examinar las piezas, siguiendo determinadas pautas para su correcta conservación, vigila las condiciones en las que se hallan los bienes y lleva a cabo labores de restauración sobre los bienes que se han deteriorado o han sido dañados.

E) *Personal administrativo y de documentación:* se trata de un grupo de profesionales más amplio, cuyos campos de actuación y formación pueden ir desde la administración a la legislación, pasando por las finanzas y la documentación. Los trabajadores que integran este apartado suelen ser gerentes, responsables financieros, responsables administrativos, jefe de mantenimiento, jefe de comunicación, jefe de personal, responsable del registro, administrativos y secretarías, bibliotecario,

archivero, fotógrafo y servicio de informática. En un museo lo ideal es que este grupo se integra de todos los profesionales necesarios, aunque no siempre es así.

F) *Personal de mantenimiento:* aquí se integran todo el personal de mantenimiento y adecentamiento del museo. Profesionales como el equipo de limpieza, obreros relacionados con la albañilería, transportes, jardinería, carpintería o electricistas, y diferentes tipos de técnicos encargados de controlar los niveles de temperatura, humedad, luminosidad, polución y mantenimiento y reparación de material e instrumentos del museo. La labor de estos trabajadores es de vital importancia, ya que sin un mantenimiento eficaz la institución no puede cumplir con sus objetivos y funciones.

G) *Personal contratado para labores concretas:* los museos cada vez presentan una mayor complejidad en su vida diaria y en los servicios que ofrecen a los usuarios. Es por ello que necesita de unos profesionales concretos para determinadas labores. Entre ellos destacan los educadores, los diseñadores de exposiciones y los expertos en comunicación. Todos ellos relacionados con la difusión y la acción cultural, servicio muy demandado por la sociedad actual y cada vez más importante en la vida diaria de las instituciones museísticas.

5. ANÁLISIS DE CASOS

En este momento nos adentramos en el tercer bloque del trabajo, dónde centraremos nuestra atención en casos concretos. El objetivo es analizar y caracterizar cuatro instituciones, las cuales corresponden a dos museos, un yacimiento y una colección arqueológica, dos de ellas situadas en la ciudad de Cádiz y las otras dos en la ciudad de Málaga. A través de estos ejemplos intentaremos extrapolar la parte teórica de este trabajo a casos reales y cercanos, refiriéndonos a aspectos como los tipos de gestión, de financiación, de difusión, etc., de cada uno de los lugares. Comenzaremos con las instituciones de titularidad pública, las cuales son el Museo de Cádiz y el Museo de

Málaga, para continuar, y finalizar, con los casos de gestión privada que son el Yacimiento Arqueológico Gadir y la Colección Ifergan.

5.1. MUSEO PROVINCIAL DE CÁDIZ

El Museo de Cádiz (figura 3) se encuentra en el casco antiguo de la ciudad de Cádiz, ubicado en Plaza Mina s/n. Su horario de apertura y visita depende de la época del año en la que nos encontremos (del 1 de julio a 31 de agosto y del 1 de septiembre al 30 de junio). En general sus días de apertura son de martes a domingo, incluidos festivos, aunque con horarios diferentes según época del año y sí es día festivo o laborable. Los lunes permanece cerrado. La entrada es gratuita para los ciudadanos y residentes de la Unión Europea, sin embargo los visitantes procedentes de otros países deberán abonar la cantidad de 1,50 € para poder acceder, según la norma estipulada por la Junta de Andalucía para el acceso a museos, conjuntos arqueológicos y otro tipo de espacio patrimoniales. Aunque el concepto de entrada gratuita estaba siendo objeto de revisión por parte del actual gobierno de la Junta de Andalucía, que pretendía, antes de la crisis sanitaria sufrida por el COVID-19, implementar en el año 2020 el pago de una entrada por acceder a estos espacios y que los ingresos generados revistiesen en el presupuesto de Cultura del año siguiente. Por último, referir que el director actual del Museo de Cádiz es Juan Ignacio Vallejo Sánchez.



Figura 3: puerta principal del Museo de Cádiz. Plaza de Mina.

5.1.1. Orígenes y objetivos. Breve proyección del Museo de Cádiz.

En líneas generales podemos decir que el Museo de Cádiz es de titularidad estatal, cuya gestión ha sido cedida al gobierno autonómico, es decir, a la Junta de Andalucía.

Su origen tiene como punto de inicio la Desamortización de Mendizábal, en 1835. Una serie de obras de arte fueron depositadas en la Academia de Bellas Artes de la ciudad, colección que se vio ampliada durante todo el siglo XIX. Es por ello que podemos decir que los inicios de Museo de Cádiz son artísticos y/o pictóricos, relacionados con las Bellas Artes. En 1838 fue remodelado, por el arquitecto Juan Daura, el edificio tardoneoclásico donde sigue situándose la institución en la actualidad. El edificio era el antiguo convento de San Francisco, también desamortizado, y la actual Plaza Mina eran los huertos de dicho centro monacal. A pesar de su pronta rehabilitación el Museo de Cádiz no pasó a ocupar estas dependencias hasta el año 1935. Con anterioridad se había situado en el Callejón del Tinte o en el Paseo de Canalejas. Una vez que el Museo se instituyó como tal, la Academia de Bellas Artes donó una serie de obras, de carácter religioso, a la institución museística, iniciando poco a poco lo que sería la configuración del museo futuro. El año 1887 marcó un hito no solo en la museología gaditana, sino también en las investigaciones arqueológicas de la ciudad y del Mediterráneo. En ese año se encontró en los terrenos de Astilleros en Cádiz el famoso sarcófago antropoide masculino, el cual supuso el punto de partida de la sección arqueológica del museo. A partir de este momento se impulsó el museo como arqueológico además de Bellas Artes y se nutrió de los numerosos hallazgos de diferentes épocas prehistóricas e históricas encontrados en yacimientos de la provincia de Cádiz. También integró bienes y piezas de diferente naturaleza través de la donación de particulares.

En aquellos momentos el museo eran dos instituciones en realidad, el Museo de Bellas Artes y el Museo Arqueológico, estaban completamente diferenciados y tenían directores y plantillas diferentes. No será hasta el 1970 cuando ambas instituciones se unifiquen dando como fruto lo que es hoy, el Museo de Cádiz, al que se le añadió además una sección etnográfica. A partir de 1980 se llevaron a cabo una serie de importantes remodelaciones en el edificio, iniciadas por el arquitecto Javier Feduchi, las cuales en la

actualidad esperan el inicio de su tercera fase. La distribución del museo gira en torno a su patio central, organizándose en tres partes bien diferenciadas:

1. Sección arqueológica: situada en la planta baja, consta de 8 salas dónde podemos encontrar piezas prehistóricas, de la Protohistoria, de la Antigüedad clásica y de la Edad Media. Las piezas más destacables son, sin duda, los sarcófagos antropoides femenino y masculino de época fenicia (figura 4), entre otras de igual valor y relevancia. Esta sección puede recorrerse de varias maneras, ya sea de forma cronológica, libre, o siguiendo cinco temáticas o itinerarios sugeridos que son los siguientes:

- a) La arqueología y el mar.
- b) La muerte a través de la arqueología.
- c) El adorno personal.
- d) Los emperadores romanos.
- e) Los dioses y los héroes.

2. Sección de Bellas Artes: situada en la primera planta está integrada por 8 salas (la Sala VIII se encuentra en la planta segunda). En ellas podemos disfrutar de numerosas obras de arte, que van desde el siglo XVI al XX, por orden cronológico. Las temáticas pictóricas de las que podemos disfrutar van desde la pintura religiosa o la costumbrista, pasando por la pintura de tema histórico y arte contemporáneo. Las obras más llamativas pueden ser las tablas y lienzos de Zurbarán, las cuales pertenecieron en su mayoría a la Cartuja de Jerez antes de la desamortización. Aun así podemos encontrar otras muchas obras de gran importancia, con autorías tan relevantes como Ribera, Divino Morales, Miró o Costus, entre otros.

3. Sección etnográfica: situada en la planta segunda del edificio, se centra exclusivamente en los Títeres de la Tía Norica, un espectáculo callejero tradicional de la ciudad de Cádiz dónde se exponen situaciones y tipos tradicionales.

Además el museo cuenta con una Biblioteca especializada para investigadores, talleres de restauración y un archivo.



Figura 4: sarcófagos antropoides masculino y femenino de época fenicia

5.1.2. Forma de gestión y financiación.

Se trata de uno de los 17 museos de titularidad estatal en Andalucía cuya gestión está transferida a Comunidades Autónomas. En total, en España hay unas 64 instituciones con estas características. Se trata de una gestión de dependencia orgánica con una financiación pública de gestión directa. La Comunidad Autónoma administra la institución mediante convenios con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Se sustenta a través de un presupuesto fijo que se le asigna cada año, en función de las características del museo, sus objetivos y necesidades. El Museo de Cádiz no integra en sus instalaciones tiendas ni hostelería, lo cual no genera ingresos de ningún tipo de forma propia. Hace unos años, en la actual conserjería del museo, se ubicó una pequeña tienda gestionada por la empresa pública de Instituciones Culturales de la Junta de Andalucía, en la que se ofrecían libros y otros objetos de merchandising. Sin embargo, la

experiencia no debió de ser positiva ya que poco tiempo después se decidió su cierre. Lo mismo ocurrió en otros centros museísticos y conjuntos arqueológicos, quedando en la actualidad abierta solamente la del Conjunto Arqueológico de Baelo Claudia.

5.1.3. Actividad y vida del museo.

El Museo de Cádiz cuenta con varios tipos de iniciativas culturales y/o de difusión. En primer lugar es oportuno decir que los grupos ya sean de escolares o de otro tipo tienen la posibilidad de reservar cita para visitar el museo. Además, en cuanto a programas educativos cuenta con dos “Educación intercultural” y “Aprender a aprender”. Otra opción habilitada por el museo es su visita virtual a través de la serie “Maravillas de Andalucía”, en Google Arts & Culture, dónde incluso puedes usar gafas de realidad virtual, si tienes en casa. Otros aspecto digno de resaltar es el servicio de publicaciones que lleva a cabo, todas ellas relacionadas con el museo, sus obras y disciplinas.

El museo realiza una serie de actividades alrededor de un calendario establecido, organiza eventos en la MuseumWeek, el día de los museos o fechas señaladas en la historia local. En el último año han llevado a cabo diferentes tipos de eventos de gran interés, algunos desarrollados en la sede principal de la Plaza Mina y otros en el edificio contiguo de la Casa Pinillos. Por citar algunos ejemplos mencionamos los siguientes:

- *Las mujeres también están en los Museos*. Visitas dialogadas con motivo del Día de la Mujer. Marzo 2020 (figura 5).
- *Carnaval y Museo. La extraña pareja*. Visitas guiadas y temáticas contadas y cantadas, en el Museo de Cádiz y en colaboración con la empresa 1D3MilHistorias. Actividad realizada con motivo del día de Andalucía, que ha coincidido con el carnaval de Cádiz. Febrero 2020.
- Presentación del libro *Delacroix. Embrujo y luz de Cádiz*, de Juan Antonio Vila Martínez. Enero 2020.
- Presentación del libro *¿Me acompañas? La pintura nos espera*, de David Saborizo. Enero 2020.
- *Mitología a lo salvaje. Animales y mitos en el Museo*. Enero 2020.
- Taller de recreación histórica para el público en general *Los cultos de Melkart y Gadir*. Diciembre 2019.

- Exposición itinerante *Hacia el anochecer* de Katarzyna Pacholik, en la Casa Pinillos. Diciembre 2019.
- Presentación de la exposición *42 intervenciones para Manuel de Falla*, pinturas-collage de Juan Barreto, en Casa Pinillos. Noviembre 2019.
- Concierto de *Alternative History*, en Casa Pinillos. Noviembre 2019.
- Ciclo *Otoño en el Museo de Cádiz*, con visitas, conferencias y exposiciones. Octubre - Noviembre 2019.
- Presentación del XVII Festival de Música Española de Cádiz Manuel de Falla, en Casa Pinillos. Octubre 2019.
- *Un escudo de Museo. Juego cadista*. Actividad infantil que tiene como objetivo buscar los elementos del escudo del Cádiz C.F en el Museo. Agosto 2019.
- *Un trofeo de Museo*. Exposición con trofeos del Cádiz C.F. Agosto 2019.
- Programación especial *Verano 2019*. Con actividades, visitas y exposiciones.
- Ciclo *Arqueología desde el Museo de Cádiz*. Con visitas, conferencias, y talleres. Junio 2019.

Día de la Mujer

Las mujeres también están en los museos

Visitas dialogadas

domingos 8 y 15 de marzo
a las 12:00 h.

Figura 5: cartel de la actividad *Las mujeres también están en los museos*. Visitas dialogadas en el Museo de Cádiz con con motivo del día de la mujer. Marzo 2020

Otro aspecto, muy interesante y de vital importancia en el mundo globalizado en el que nos desenvolvemos, es la activa presencia del Museo de Cádiz en redes sociales. A través de cuentas oficiales en Twitter e Instagram mantienen informados a los usuarios no solo de la actividad de la institución, sino de la actualidad de la ciudad y otras actividades que en ella se realicen. Además hacen referencia a todos los días señalados en el calendario con sus respectivos homenajes, siempre desde el museo y su colección. Como por ejemplo el Día del Cáncer de Mama, el Día del Turismo, el Día de la Constitución, el Día del libro, etc. También proponen actividades por RRSS, fomentando que el público muestre una fotografía de su pieza favorita del museo o su lugar favorito de la ciudad, entre otros. Dentro del museo, desde mayo del 2019, se ha creado la #Instaruta (figura 6). Consiste en puntos señalados dentro del museo, llamados Instapoints, colocados en los mejores emplazamientos dentro de la colección, la intención es que los visitantes se retraten en esos puntos y luego suban la foto a Instagram. Es una forma novedosa de difusión, ya que se realiza a través de los usuarios. Esta iniciativa ha tenido una repercusión mediática muy interesante, no solo a través de los medios de comunicación, sino también al haber sido reproducida en otros espacios museísticos.

El Museo de Cádiz tiene ya una larga trayectoria, pero se mantiene al día y aprovecha los recursos en los que nos encontramos inmersos en esta sociedad globalizada para dar difusión a la Cultura, la Historia, el Arte y la Arqueología. Podría ser un ejemplo del correcto y útil uso de las RRSS.



Figura 6: cartel anunciador de la iniciativa #Instaruta. Museo de Cádiz

5.2. MUSEO PROVINCIAL DE MÁLAGA.

El Museo de Málaga (figura 7) se encuentra en la capital de la provincia malagueña, más concretamente en la Plaza de la Aduana s/n. Su horario de apertura comprende de martes a domingo, con diferente horario dependiendo de la época del año. La entrada es gratuita para los habitantes de países de la Unión Europea y el precio para visitantes de otros países es de 1,50 euros, siguiendo las mismas pautas que el resto de museos y espacios patrimoniales gestionados por la Junta de Andalucía (figura 8). Su directora en la actualidad es María Morente del Monte, que cuenta con un equipo técnico compuesto por José Ángel Palomares Samper, Amor Álvarez Rubiera y María Purificación Vázquez Suárez.



Figura 7: Fachada principal del Museo de Málaga - Palacio de la Aduana. Plaza de la Aduana.



Figura 8: entrada del Museo de Málaga

5.2.1. Orígenes y objetivos. Breve proyección del Museo de Málaga.

El Museo de Málaga es uno de los 63 museos de titularidad estatal y está gestionado por la Junta de Andalucía. La particularidad de esta institución es que es de relativa nueva creación tal y como se nos presenta en la actualidad. El 12 de diciembre de 2016 abrió sus puertas al público, dando fin a un proyecto de 10 años. Durante este proceso se ha rehabilitado el Palacio de la Aduana, actual sede del museo, con el fin de crear una institución estable y representativa que ofreciera al público un servicio de calidad. Otro objetivo del proyecto era crear un espacio para la investigación y conservación de las colecciones, sobretodo de las piezas arqueológicas. Se puede decir que es uno de los museos más nuevos en la actualidad y que se ha servido de múltiples propuestas museográficas para intentar atender a todo los tipos de público. Aún así no podemos olvidar que es una institución que acaba de renacer de sus cenizas, a la que le queda mucho por andar y por aprender.

En origen existían dos museos, el Museo provincial de Bellas Artes que abrió sus puertas en 1916, y el Museo Arqueológico Provincial de Málaga que se creó en 1947. Estos centros culturales y artísticos se encontraban en lugares totalmente diferenciados y no tenían nada que ver el uno con el otro. No será hasta 1972 cuando se unan como Museo de Málaga, ocupando distintas sedes a lo largo del tiempo. Podemos decir entonces que el museo integra tanto piezas y colecciones arqueológicas y de arte, dándole una interesante dualidad propia de los museos de carácter provincial. Es en 1984 cuando la gestión de esta institución pasa a la Junta de Andalucía.

En lo que respecta al inmueble que alberga el museo, el Palacio de la Aduana nació debido al auge comercial de Málaga a finales del siglo XVIII, aunque no pudo ser inaugurado hasta 1829. Este edificio neoclásico ha tenido varias funciones administrativas a lo largo de su vida, e incluso su aspecto original se ha visto alterado varias veces. Pero en 1997 se produce un cambio, el Ministerio de Cultura propone este edificio para albergar un almacén de bellas artes y acondicionar una zona para fines expositivos. Pero esto no era suficiente para la ciudadanía, la cual reivindica la transformación y adecuación de este edificio para albergar un Museo de Málaga digno. Bajo el lema “La Aduana para Málaga” numerosos colectivos y particulares se movilizaron, llegando incluso a manifestarse por ello en 1997 y 2001. Pero habrá que

esperar hasta 2005 para que el gobierno anuncie que el Palacio de la Aduana será la nueva sede del Museo de Málaga y empiecen las obras y reformas. Por lo tanto nos encontramos con un edificio de vieja planta que ha sido rehabilitado a conciencia para cumplir con las exigencias y necesidades del museo y sus colecciones. Además de ser preparado para integrar laboratorios, talleres, auditorio y biblioteca.

Este museo cuenta con dos secciones, una arqueológica y otra de Bellas Artes. Los fondos arqueológicos provienen de diversos lugares, aunque en su mayoría son piezas encontradas en yacimientos malagueños. También se integran diversas colecciones de origen privado con una gran importancia histórica y cultural, como por ejemplo la Colección Loringiana, la cual pertenecía a los Marqueses de Loring-Heredia, afincados en Málaga en el siglo XIX. Fuera ya de esta colección con personalidad propia, las demás piezas arqueológicas del museo se organizan en siete bloques diferenciados:

- a) La Prehistoria en las cuevas malagueñas.
- b) Entre tumbas de gigantes: el paisaje megalítico.
- c) Lecturas de la colonización: fenicios e indígenas.
- d) De la conquista de Roma a los primeros municipios.
- e) El final de la Málaga romana: unos siglos no tan oscuros.
- f) Málaga y la islamización de Al-Andalus.
- g) Madina Malaqa y su territorio.

Por otra parte tenemos la Sección de Bellas Artes que parte del contexto de Málaga en el siglo XIX, mediante la explicación y contemplación de la obra “Alegoría de la ciudad de Málaga”. Este apartado del museo también se divide en varias zonas, pero en esta ocasión con el arte como protagonista:

- a) La Real Academia De Bellas Artes de San Telmo y el origen del Museo de Bellas Artes de Málaga.
- b) El paisaje en el siglo XIX: triunfo de un género.
- c) La escuela malagueña de pintura: el éxito nacional.
- d) La profesión del círculo malagueño: Muñoz Degraín.
- e) Moreno Carbonero, prestigio artístico y reconocimiento social.
- f) Continuidad y decadencia: José Nogales Sevilla.
- g) El arte de fin de siglo: Enrique Simonet y Lombardo.

- h) La vanguardia en Málaga, entre Pablo Picasso y José Moreno Villa.
- i) El Arte Contemporáneo Malagueño.
- j) Colecciones Especiales.

Para finalizar el museo integra en su exposición un espacio dedicado a la propia historia de la institución. Además de una zona de almacén visitable (figura 9), lo cual es muy interesante, ya que le ofrece al visitante la oportunidad de ver zonas que no suelen poder visitarse, fomentando así la curiosidad y la comprensión con respecto al museo.



Figura 9: parte del almacén visitable del Museo de Málaga.

5.2.2. Forma de gestión y financiación.

El Museo de Málaga es uno de los 17 museos públicos de Andalucía cuya gestión está transferida desde el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a Comunidades Autónomas, mediante convenios. Hay un total de 64 instituciones con estas características repartidas por toda la geografía española. En líneas generales es una

gestión de dependencia orgánica con una financiación pública de gestión directa. Se sustenta a través de un presupuesto establecido que se le asigna de forma anual, y que se adapta a las características del museo, sus necesidades y objetivos. El Museo de Málaga, además, tiene dentro de sus instalaciones una tienda de artículos relacionados con el museo y una cafetería y un restaurante en su terraza. La tienda pertenece a la red de tiendas culturales de Andalucía, que a su vez es una entidad formada por la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico de la Junta de Andalucía, es de suponer que todos sus ingresos van a la “caja común” de la Hacienda andaluza. La cafetería y el restaurante, por su parte, pertenecen al Grupo La Borraja. Estos servicios de hostelería al ser gestionados por una empresa especializada en el sector habrá participado en una licitación, en la cual ganaría su gestión por un canon anual. Al concurso público se presentarían ofertas con un pliego de condiciones, donde normalmente, por un lado, pagas ese canon anual y, por el otro, el resto de beneficios son para la empresa. Esto es lo que se suele llevar a cabo en este tipo de casos.

5.2.3. Actividad y vida del Museo.

El Museo de Málaga mantiene estrechas alianzas con tres colectivos, que le dan gran un respaldo social, se trata de la Real Academia de Bellas Artes de San Telmo, la Asociación de Amigos del Museo de Málaga. Bellas Artes y Arqueológico, y la Fundación Palacio de la Aduana-Museo de Málaga.

Este museo también da la posibilidad de reservar para realizar visitas guiadas, tanto a escolares como a otros colectivos. En su calendario se dan cita numerosos eventos, entre los que podemos encontrar conferencias, conciertos, exposiciones itinerantes, visitas guiadas o temáticas, entre otros. En el último año, algunas de las actividades ofertadas por el museo han sido las siguientes:

- Conciertos de la Banda de Música Municipal de Málaga. Se realiza uno cada mes.
- Ciclo de conferencias *de la Aduana al Museo de Málaga*. Febrero - Marzo 2020 (figura 10).
- Campaña Día de Andalucía, con motivo del día de Andalucía. Talleres, conferencias y visitas temáticas. Febrero - Marzo 2020.
- Conferencias *obra del mes*, se realiza una cada mes.

- Conciertos *Las mañanas del Museo de Málaga*. Se realiza un cada mes.
- Exposición itinerante, *Berrocal Almogávares*. Diciembre 2019 - Mayo 2020 (figura 11).
- Ciclo de conferencias de gestión museística. Enero - febrero 2020.
- Ciclo de conferencias *Historia de la Sociedad /Academia malagueña de Ciencias*. Febrero 2020.
- Concierto el Coro Joven del Carmina Nova. Enero 2020.
- Taller familiar inclusivo *Mi te contigo. El retrato en el Museo de Málaga*. Diciembre 2019.
- Taller sobre la prehistoria para niños. Diciembre 2019.
- Jornada sobre turismo cultural, a través del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Diciembre 2019.
- Celebración con motivo de las Jornadas Europeas de Patrimonio. Noviembre 2019.
- Presentación del libro *Vida y obra del pintor malagueño Horacio Lengo Martínez de Baños (1834-1890)*. Diciembre 2019.
- Curso *Crear una historia, escribir tu novela*. Noviembre 2019.



Figura 10: cartel del Ciclo de Conferencias *De la Aduana al Museo de Málaga*. Febrero - marzo 2020



Figura 11: Cartel de la exposición itinerante *Berrocal Almogavares*. Diciembre 2019 - mayo 2020

Estos son sólo unos ejemplos de las numerosas actividades que organiza el Museo de Málaga, pero siguiendo la línea planteada anteriormente. Cada mes hay una conferencia sobre la pieza del mes y conciertos varios. Luego se centra en acoger Jornadas y Ciclos de Conferencias, además de visitas guiadas y talleres (familiares, para niños, para adultos, etc.).

A diferencia del Museo de Cádiz, el Museo de Málaga no hace un uso tan amplio e intensivo de las RRSS. Las utiliza para informar de sus actividades y difundir las notas de prensa que sobre él se realizan.

El Museo de Málaga es una institución moderna y actual, en una ciudad que lleva años dirigiendo su turismo y su actividad económica a la cultura. Se trata de un centro con gran actividad social, ya que además de visitar su colección o asistir a alguna

actividad, puedes ir allí a hacer vida social en los negocios hosteleros que integra. Se puede decir que se ha convertido en un punto de encuentro de los malagueños, además de un lugar imprescindible en la guías turísticas.

5.3. YACIMIENTO ARQUEOLÓGICO GADIR

El Yacimiento Arqueológico Gadir se encuentra en el corazón del casco antiguo de la Ciudad de Cádiz, en la Calle San Miguel número 15 (figura 12). La entrada es gratuita y se hace mediante pases de 45 minutos - 1 hora en grupos de máximo 25 personas (figura 13). Su horario de apertura es de martes a domingo, siendo el lunes el día de cierre. El horario también especifica las horas de cada pase, que pueden cambiar según la estación. Los usuarios pueden retirar su entrada para cualquier pase del mismo día desde las 9:30 horas, pero no es posible adquirir de manera anticipada en el tiempo. El Yacimiento tiene sobre sí el Teatro de Títeres “La Tía Norica” con su propio calendario de actuaciones, al que se encuentra sujeto el horario y las visitas del propio yacimiento.



Figura 12: fachada del Yacimiento Arqueológico Gadir. Calle San Miguel, 15, Cádiz



Figura 13: entrada del Yacimiento Arqueológico Gadir. Cádiz

5.3.1. Orígenes y objetivos. Breve proyección del yacimiento.

Gadir fue una ciudad fenicia de significativa importancia, además de ser una de las primeras en configurarse tras la llegada de los fenicios, procedentes de Tiro, a la Península Ibérica. La fecha de fundación de Gadir es aún un tema controvertido y protagonista de grandes debates científicos, arqueológicos e históricos. Según las fuentes bibliográficas se sitúa la fundación de la ciudad sobre el siglo X a.C., más concretamente sobre el 1.100 a.C. Pero, hasta el momento, los restos arqueológicos más antiguos excavados en la ciudad de Cádiz dan como fecha más antigua el siglo IX a.C. A partir de aquí desembocan las actuales investigaciones y debates, en los que no vamos a entrar.

Una vez puestos en contexto, de forma muy general ya que este tema da para copiar páginas y páginas de interesante contenido, procedemos a centrarnos en el Yacimiento Arqueológico Gadir de forma concreta. En la calle de San Miguel, centro del casco antiguo de Cádiz, se situaba el antiguo Teatro Cómico, en suelo municipal. Además de ser el centro del actual casco antiguo de Cádiz fue, en su momento, el posible espacio urbano de la ciudad de Gadir. El yacimiento se sitúa en el punto más alto sobre el nivel del mar de la ciudad actual, y en época fenicia fue también el punto más elevado de la isla Erytheia donde se ubicaba la población gadirita. En aquellos momentos Cádiz no era una península como es ahora, sino un archipiélago de varias pequeñas islas donde cada una desempeñaba una función concreta (población, industria, necrópolis, etc.), con esto queremos dejar patente que aunque las excavaciones y las investigaciones arqueológicas que se hacen en la actualidad pueden llegar a ser muy esclarecedoras, debemos tener en cuenta que las condiciones geográficas, climáticas y/o sociales están en continuo cambio.

Es este un aspecto que no debemos olvidar ni en la formación ni en la labor arqueológica e histórica.

Cómo íbamos diciendo, dónde se sitúa el actual yacimiento se encontraba el antiguo Teatro Cómico de Cádiz. Hay que apuntar que la ciudad ha tenido a lo largo de su historia numerosos teatros, debido a la afición de su población por este tipo de espectáculos. Desde la corporación municipal se propuso la reforma de este teatro como uno de los proyectos previstos para la Cumbre Iberoamericana de 2012, con motivo del bicentenario de la Constitución de 1812. Se decidió derruir el antiguo teatro y construir uno nuevo, el Teatro de Títeres “La Tía Norica”, cuyo nombre responde a una manifestación artística popular y etnológica gaditana, en la que no vamos a entrar.

El solar dónde se encontraba el Teatro Cómico, el cual no podemos olvidar que es suelo municipal, corresponde con el punto más elevado de la ciudad, dónde posiblemente se encontraba la antigua ciudad fenicia de Gadir. Por ello se procedió también a realizar excavaciones arqueológicas con el objetivo de buscar el origen fenicio de Cádiz. Y así fue cómo se configuró el actual yacimiento. Las excavaciones dieron comienzo en 2006 y finalizaron en 2010, bajo la supervisión de los arqueólogos José María Gener, María de los Ángeles Navarro y Juan Miguel Pajuelo, además de contar con otros investigadores en su estudio tanto de la Universidad de Cádiz como de otras instituciones estatales o internacionales. Debemos señalar las limitaciones a las que se ha visto sometidas esta excavación arqueológica, ya que se trata de un solar delimitado por otros edificios con unos metros limitados de suelo que excavar. Además de que sobre él de forma paralela se llevó a cabo, mediante sistema de micropilotajes, la construcción del nuevo Teatro de Títeres “La Tía Norica”. Aún así los hallazgos fueron muy interesantes, en el espacio que pudo investigarse se hallaron numerosos utensilios, dos calles pavimentadas y ocho espacios de vivienda u ocupación, distribuidos en terrazas, pertenecientes al siglo IX a.C., entre otros. Esto pudo encontrarse en el nivel más bajo de excavación, buscando los estratos fenicios, pero en el proceso se hallaron también restos más modernos como piletas de salazón de época romana y niveles de época moderna.

Una vez finalizada la excavación y llevadas a cabo todas las labores científicas, arqueológicas y divulgativas el Teatro del Títere junto al Yacimiento Gadir fue inaugurado en 2012. Al acceder al recinto hay que bajar, como es lógico, al subsuelo del

edificio donde se encuentra el yacimiento, para ello hay una rampa con algunos escalones y un ascensor con acceso para personas con movilidad reducida. La visita se divide en dos partes, en primer lugar se lleva a cabo la proyección de un audiovisual de 12 minutos de duración. Y en segundo lugar el recorrido por el yacimiento, sobre una pasarela de madera y cristal (figura 14), junto con la explicación de un empleado a modo de guía. A lo largo de todo el recorrido podemos encontrar otras herramientas audiovisuales, cartelería digital y pantallas táctiles que nos ayudan a comprender el yacimiento y a completar la visita. En general el Yacimiento Arqueológico Gadir es un claro ejemplo de yacimiento musealizado y de puesta en valor del Patrimonio arqueológico e histórico. Su visita es igualmente recomendada e interesante tanto para un público experto o académico como para un público general ya sea turístico o autóctono.



Figura 14: interior de las instalaciones del Yacimiento Arqueológico Gadir. Cádiz

5.3.2. Forma de gestión y financiación.

La gestión del Yacimiento Arqueológico Gadir es llevada por la empresa gaditana Tripmilenaria S.L. (figura 15). Se trata de una entidad privada experta en conservación, investigación y difusión del Patrimonio histórico y arqueológico de la ciudad de Cádiz. Para la dirección del yacimiento cuenta con un equipo formado por la arqueóloga y co-

directora de la excavación del propio yacimiento y de dos diplomadas en turismo para realizar las visitas guiadas en diferentes idiomas.



Figura 15: logo de la empresa Tripmilenaria S.L.

El yacimiento es de titularidad pública local, cuya gestión es cedida a la empresa Tripmilenaria S.L mediante licitación o contrato público. Su financiación también es pública, concretamente con un modelo de gestión indirecta. En un primer momento, la intención municipalice la de gestionar el yacimiento, con un primer año de gratuidad en su entrada y posteriormente comenzar a cobrar con el fin de generar recursos que autofinancian la apertura, conservación y difusión del centro. Sin embargo, esto contravenía las cláusulas del programa con el que se consiguieron las ayudas públicas con las que se financiaron los trabajos de musealización del yacimiento. Es por ello, que finalmente el Ayuntamiento de Cádiz optó por sacar a licitación la encomienda de gestión de este espacio patrimonial a una empresa privada. Fue el 15 de febrero de 2019 cuando la Junta de Gobierno del Ayuntamiento de Cádiz aprobó el último pliego de condiciones de servicios y mantenimiento de Yacimiento Arqueológico Gadir. Este pliego concreta los servicios por parte de la empresa licitadora, los cuales deben ser la atención al público, la gestión de las visitas y el correcto mantenimiento arqueológico.

La contratación será por un año y consta de un presupuesto de 88. 580€, ³⁸ habiéndose prorrogado un año más por la actual situación extraordinaria que se está viviendo en el momento de redacción de estas páginas.

La ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público marcan las directrices, junto con la concreciones del Ayuntamiento o institución pública que saca a concurso, para que empresas externas puedan licitar. Una vez que la empresa realiza y presenta su proyecto tal y como se les ha indicado y en los plazos establecidos, la administración pública debe hacer un estudio y elegir entre todas las que se presentan la más adecuada para el contrato. Una vez que se publica en los boletines la empresa ganadora, hay unos días destinados a alegaciones. Una vez que se superen los plazos y las gestiones de manera correcta, la empresa comienza a realizar el servicio para la que ha sido contratada. Este procedimiento es el habitual y general en todos los niveles de la administración, salvando los pequeños matices que pueden existir entre las propias entidades. De esta forma, muy resumida aquí, se realiza una licitación tanto para un fin cultural como para cualquier otro.

5.3.3. Actividad y vida del yacimiento.

El Yacimiento Arqueológico Gadir tiene una vida diaria bastante monótona, es decir, en ocasiones se limita a sus visitas en sus respectivos horarios. Aunque, se ha incorporado como punto de visita a las rutas de “Arqueogastronomía” (figura 16) que realiza Tripmilenaria S.L. En estas rutas se visita el yacimiento pero dirigiendo la explicación hacia la cultura gastronómica de época fenicia y romana, hablando sobre los hornos de tipo tannur y las piletas de salazón allí documentadas. Después se lleva a cabo un recorrido por el centro de Cádiz hasta llegar a la tienda de Tripmilenaria S.L en el Barrio del Pópulo donde se realiza una cata de vinos y alimentos romanos reproducidos, siguiendo recetas y/o procedimientos antiguos. Este tipo de actividades dinamizan considerablemente el yacimiento y se realizan fuera del horario estándar de acceso. Gadir, como lugar arqueológico en sí, es un yacimiento muy dinámico y con recursos museísticos, lo cual lo aleja de un yacimiento al uso. La visita normal consta de un audiovisual, recurso didácticos y una visita guiada con explicación dada por un

³⁸ <https://transparencia.cadiz.es/la-junta-de-gobierno-aprueba-el-pliego-de-servicios-y-mantenimiento-del-yacimiento-arqueologico-gadir/> (Consultado el 01/04/2020).

profesional, como ya hemos señalado anteriormente. Se trata por tanto de una actividad muy completa, fuera de lo común y muy asequible si lo comparamos con otros yacimientos cercanos.

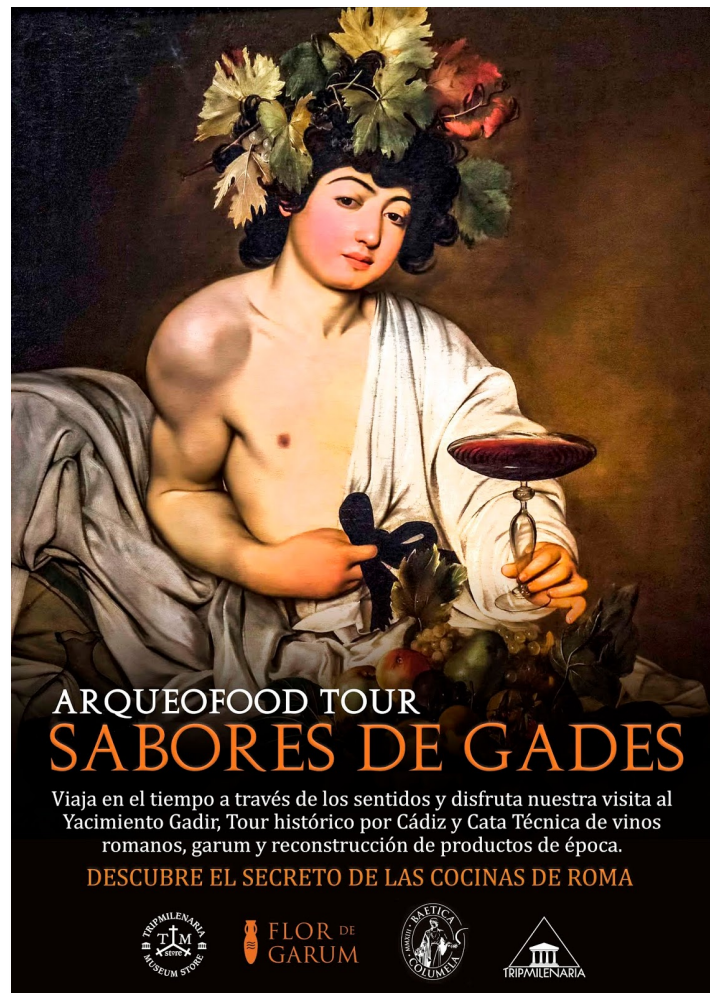


Figura 16: cartel de una de las rutas “Arqueogastronomía”, *Sabores de Gades*, en la cual se visita el Yacimiento Arqueológico Gadir. Verano de 2019

Por otro lado Tripmilenaria S.L., la empresa gestora mediante licitación del yacimiento, si tiene un programa de actividades culturales que realiza en otros puntos de la ciudad. Además atienden al público en una tienda - museo situada en el tradicional Barrio del Pópulo (figura 17), un enclave de lo mas cultural e histórico en Cádiz. Entre sus programación podemos encontrar rutas guiadas de carácter turístico y cultural por la ciudad, con diferentes temáticas como son la Gadir fenicia, la Gades romana, la Yazirat Qadis musulmana o la Cádiz moderna y contemporánea. Además, ofertan un interesante

tipo de ruta turística que engloba historia, cultura y gastronomía (como “Arqueogastronomía”, citada anteriormente). Otra propuesta son las “Barferencias”, se trata de pequeños coloquios sobre temas históricos, arqueológicos o culturales de la ciudad impartidos por profesores de la Universidad de Cádiz y otros profesionales. La particularidad es que tienen lugar en el famoso Café - Teatro Pay Pay³⁹, también ubicado en el Barrio del Pópulo.

Este tipo de empresas privadas tienen como objetivos la difusión de la cultura de manera legítima y fiable, la mayoría de ellas son fruto de iniciativas que nacen en la propia Universidad y engloban a profesionales académicos bien formados que no ven en la administración pública su futuro. Entidades culturales gestionadas por profesionales de la cultura que tienen como objetivo el fomento de la cultura. El triángulo perfecto.



Figura 17: cartel publicitario de Tripmilenaria S.L., su tienda y servicios. Cádiz.

³⁹ <http://www.cafeteatropaypay.com> (13/06/2020)

5.4. COLECCIÓN IFERGAN.

Ifergan Collection - Ancient Art es una galería de arte antiguo, compuesta por numerosas piezas arqueológicas en las que prima el valor estético. Se encuentra en el centro de la ciudad de Málaga, en la calle Sebastián Souviron número 9, integrado en el Complejo Jerusalem (figura 18). La entrada tiene un precio de 10€, pero si desea una visita guiada son 40€ por grupo. A través de su página web o teléfono dan la posibilidad de reservar la visita a la hora que sea más conveniente a los usuarios. El aforo está limitado, la visita a la colección se realiza través de grupos que engloban hasta un número concreto de personas. Su horario de apertura es de lunes a viernes de 10:00 a 20:00 horas (figura 19).

El propietario de este complejo, la colección y las piezas es Vicente Jiménez Ifergan, consumado coleccionista con 30 años de experiencia, que ha acumulado hasta la actualidad una 3.000 piezas arqueológicas. La directora de esta colección es Laura Valdivia.



Figura 18: fachada principal de la Colección Ifergan. Calle Sebastián Souviron, Málaga



Figura 19: entrada a la Colección Ifergan

5.4.1. Orígenes y objetivos. Breve proyección de la colección.

Vicente Jiménez Ifergan adquirió su primera pieza arqueológica con 18 años, a partir de este momento se inició una trayectoria dedicada al coleccionismo arqueológico. Por este motivo creo la Ifergan Collection, configurando un espacio de carácter museístico dónde exponer su colección y mostrarla a la sociedad. La colección o galería, tal y como la encontramos hoy, fue inaugurada en 2018 dentro del edificio Jerusalem. Este complejo ha sido la culminación de su proyecto donde además de la colección existe un restaurante, Snak Jerusalem, todo relacionado con la riqueza de “las tres culturas” y con la Arqueología, teniendo como intención última llevar a los clientes a través de una experiencia sensorial completa. Las piezas, todas originales, que tiene en propiedad son adquiridas mediante subasta y herencia familiar. Este puede ser un tema controvertido en el Patrimonio histórico, cultural y artístico, debido a la desconfianza que suele tenerse hacia estas prácticas ya que durante décadas se han cometido verdaderas negligencias y expolios en todos los ámbitos de la Arqueología y el Arte. Es por este motivo que la Ifergan Collection tiene su propio código deontológico, muy claro y bien configurado al respecto. En la actualidad las negligencias del pasado no tienen cabida y son muy perseguidas, es por ello que los coleccionistas y propietarios de obras de arte trabajan con la mayor transparencia posible y en una estricta legalidad. En este caso, la puesta en valor de la colección es muy significativa ya que fomenta su difusión y visibilidad hacia el común de la sociedad.

Como comentábamos Ifergan Collection asegura la autenticidad y legalidad de sus piezas. Son adquiridas en casas de subasta de nivel mundial como Christie's⁴⁰, Bonhams⁴¹ o Pierre Bergé⁴², y además, realizan investigaciones alrededor de cada pieza que adquieren o desean adquirir con el objetivo de conocer su procedencia. Los bienes y piezas que se integran en Ifergan Collection cumplen con las leyes internacionales de protección del Patrimonio histórico y cultural de la UNESCO y cuentan con los pertinentes certificados de exportación, emitido por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España. De esta manera se aseguran que ninguna pieza tiene orígenes ilícitos. Además cuentan con un servicio particular de compra-venta de piezas, en la que ellos mismos gestionan los requisitos para poder obtener algunos de los bienes que ellos mismos ofertan.

Dentro de la colección abierta al público podemos distinguir tres partes diferenciadas. En primer lugar la sala principal (figura 20), donde encontramos 10 apartados o vitrinas con piezas correspondientes a una temática o civilización en concreto:

- a) Mesopotamia.
- b) Canaán.
- c) Egipto.
- d) Grecia.
- e) Roma.
- f) Reino de Saba.
- g) Valle del Indo.
- h) Imperio Persa.
- i) Bizancio
- j) Islam.

A continuación, se accede a la Sala Malaka (figura 21), que se encuentra aparte. Se trata de un espacio dónde se exponen una serie de terracotas fenicias perteneciente a una colección de 100 piezas que Vicente Jiménez Ifergan se ha dedicado a investigar,

⁴⁰ Christie's. Casa de subastas internacional. Fundada en 1766 por James Christie en Londres.

⁴¹ Bonhams. Casa de subastas internacional. Fundada en 1793 por Thomas Dodd en Londres.

⁴² Pierre Bergé. Empresario francés, mecenas y co-fundador de la marca Yves Saint Laurent.

recuperar y completar. Se trata de un hallazgo casual subacuático que se realizó en Tiro en 1958. Las piezas fueron separadas y vendidas o cedidas de forma individual a lo largo de toda la geografía, hasta que el promotor de Ifergan Collection las ha recopilado todas, exponiendo en su galería una muestra de ellas.



Figura 20: interior de la Colección Ifergan. Sala principal



Figura 21: interior de la Colección Ifergan. Sala Malaka

Por último, en las instalaciones, hay una oficina y una serie de piezas expuestas, que es donde desarrollan su actividad de compra-venta de piezas (figura 22).



Figura 22: Interior de la Colección Ifergan. Oficina

5.4.2. Forma de gestión y financiación.

En general nos encontramos con un museo de dirección y financiación privada con gestión directa. Ifergan Collection es una institución de carácter privado, es decir, su financiación y medios para existir son totalmente privados y/o propios. Se trata de una empresa, *Ifergan Collection, History & Food*, donde se complementan una Colección de piezas arqueológicas y un restaurante. Dicha empresa, que podemos denominar como cultural, se sustenta como cualquier otra, mediante los beneficios que va adquiriendo de los clientes y usuarios que visitan la colección y consumen en el snack. Refiriéndonos de manera exclusiva a la colección museística, tiene tres formas de autofinanciación que podemos apreciar de manera sencilla. En primer lugar la entrada y las visitas guiadas. Estas visitas pueden ser solicitadas de forma particular o por parte de grupos de escolares y/o de otras entidades. En segundo lugar el alquiler de espacios dentro del mismo recinto. Y, por último, la compra-venta de piezas arqueológicas de lícito comercio.

El personal laboral de la colección arqueológica se compone de tres personas, dos trabajadores y el propio dueño de la colección. Podemos suponer que Vicente Jiménez Ifergan actúa como coordinador o director de la entidad. Por otra parte, los otros dos profesionales, lo componen una Historiadora del Arte especializada en restauración del Patrimonio Arquitectónico y un Licenciado en Periodismo.

5.4.3. Actividad y vida de la colección.

Desde la inauguración de su sede en el centro de Málaga el día 23 de abril de 2018 ha desarrollado su actividad de forma continuada, llegando a recibir en su primer año de apertura unas 1.000 visitas. En estos dos años de vida, Ifergan Collection ha recibido numerosas visitas escolares (figura 23) y de otros colectivos, ha acogido varias presentaciones de libros y fue protagonista de el programa “Arqueomanía” de RTVE, en su edición dedicada a los fenicios. Además realiza jornadas de puertas abiertas en fechas señaladas, como por ejemplo el Día Mundial del Turismo. Es importante destacar que en el año 2019 su promotor, Vicente Jiménez Ifergan, recibió dos reconocimientos en la ciudad de Málaga relacionados con su actividad y su colección. En primer lugar el laurel por su iniciativa empresarial, concedido por el Foro de Turismo en los II Premios de Turismo Ciudad de Málaga. Y en segundo lugar el galardón por su labor cultural en la provincia, el cual fue otorgado por la asociación Málaga Siglo XXI durante los premios Sentir Málaga. También es interesante destacar que a principios de este año 2020 el diario británico *Financial Times* reconoce a la Ifergan Collection como uno de los atractivos turísticos de la capital malagueña.



Figura 23: folletos informativos de la Colección Ifergan, sobre las visitas para escolares

Cómo podemos apreciar se trata de una Colección, que a pesar de tener una sede de corta vida, contempla ante sí un futuro bastante prometedor.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CASOS. LO PÚBLICO FRENTE A LO PRIVADO Y VICEVERSA.

6.1. CASO 1: INSTITUCIONES MALAGUEÑAS.

Tenemos ante nosotros las dos caras de la moneda, un museo provincial de carácter público y una colección privada, se trata del Museo de Málaga y la Ifergan Collection.

En primer lugar hablaremos del Museo de Málaga. Se trata de una institución museística pública con gestión transferida a la Comunidad Autónoma a través de convenios, estamos ante una gestión de dependencia orgánica, sustentada por una financiación pública de gestión directa. El Museo de Málaga integra dentro de sus instalaciones una tienda, una cafetería y un restaurante, por lo que es capaz de generar ingresos de forma independiente. Como hemos señalado con anterioridad, en el apartado referido exclusivamente a esta institución, los espacios de restauración y hostelería del museo habrán sido cedidos a la empresa encargada de ellos mediante contrato público, en estos casos la empresa ganadora de la licitación debe pagar un canon al museo, el cual es establecido en las bases del concurso público. La tienda si que está relacionada con el museo, y los productos que oferta están en consonancia con las colecciones y bienes de la institución. En estos casos lo que se suele hacer es destinar los beneficios adquiridos a la Hacienda andaluza. Por otra parte, el personal profesional de este museo es responsabilidad de la Comunidad Autónoma, los cuales acceden a estos puestos a través de un concurso - oposición convocado y dirigido por la misma administración pertinente de la Comunidad Autónoma. Una vez que los candidatos superan las pruebas de oposición pasan a formar parte del Cuerpo Facultativo de Conservadores, Ayudantes y Auxiliares de museos. Además, este tipo de institución también suele contar con personal laboral asociado a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. A pesar de ello, la

administración responsable debe seguir realizando cursos de perfeccionamiento y formación para los empleados de las instituciones museísticas.

Este museo contiene en su calendario una gran variedad de actividades y ciclos durante todo el año, normalmente relacionados con la colección del museo, la historia de la ciudad y las investigaciones que en ella se realizan. Además cuentan en ocasiones con la colaboración de otras instituciones municipales, como la universidad, grupos musicales, etc. En general, podemos decir que la ciudad y sus habitantes está bastante implicada en la vida del museo participando de forma activa en ella. El programa educativo y cultural se da a conocer a través de la prensa provincial, redes sociales, medios de comunicación, cartelería, etc., integrándose así con la población y llegando a un gran número de usuarios. Esta institución recibió en 2018 a 144.851 visitantes⁴³, los cuales para el primer semestre de 2019 habían aumentado en un 9,46%, llegando a un total de 81.000 usuarios en junio de 2019⁴⁴. Estos datos apuntan que en este año aumentaron las visitas, a pesar del descalabrado descenso debido al cierre y cese de todas las actividades a partir de marzo de 2020 por cuestiones de salud pública. Estas entidades culturales sufrirán el cese de la vida normal, pero volverán a la normalidad con el tiempo, no sin claros esfuerzos y sacrificios. El carácter público acaba siendo un respaldo de cara al futuro, ya que pueden disminuir las actividades ofertadas, el público, la venta en la tienda e incluso haya que prescindir de personal laboral, pero aún así el museo sobrevivirá como institución y como ente cultural, listo para salir reforzado en el futuro.

En segundo lugar nos centraremos en la Ifergan Collection. Una colección arqueológica privada, la cual funciona como una empresa, en este caso cultural. Al ser una institución privada, su financiación es propia, es decir, la debe generar la propia colección cómo haría cualquier otra entidad empresarial. En este caso los ingresos que genera la institución son los derivados de la venta de entradas, la venta de piezas arqueológicas y el alquiler de espacios dentro de su sede. La supervivencia de esta colección depende de los beneficios que sea capaz de adquirir y de la correcta gestión de los mismos. La plantilla laboral de la colección está compuesta por tres profesionales,

⁴³ <https://www.laopiniondemalaga.es/cultura-espectaculos/2019/03/03/144800-visitaron-pasado-ano-museo/1071917.html> (22/04/2020)

⁴⁴ <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/cultura/144846/CulturayPatrimonioHistorico/MuseosdeAndalucia/JuntadeAndalucia/aumento/visitas/primersemestre> (22/04/2020)

uno de ellos es el propietario. En este caso el proceso de contratación de personal laboral se lleva a cabo como en cualquier otra empresa, a través de selección curricular dentro de los parámetros de búsqueda de la propia institución. Se puede decir que tienen libertad de contratación, en el sentido de que los candidatos no deben pasar por un concurso-oposición oficial ni nada parecido, el criterio y el instinto empresarial es el que guía estas acciones. La colección, a pesar de llevar abierta al público apenas dos años, goza de una gran consideración por parte de la población, las instituciones y la administración local malagueña. Desde su apertura en 2018, tanto la empresa como el propietario, han sido galardonados con premios locales de carácter empresarial y turístico. Esto provoca que la colección se dé a conocer de manera favorable entre la población, fomentando la adquisición de nuevo público. Además hay que destacar las actividades y visitas guiadas que se organizan en su sede, nos damos cuenta de que un programa educativo y cultural es estrictamente necesario de una institución cultural, histórica y/o artística, siendo irrelevante su modelo de gestión. Se trata de un trabajo que, sencillamente, no puede faltar y que es necesario para que cualquier ente cultural cumpla con sus funciones y objetivos. Desde su apertura, en 2018 la Ifergan Collection recibió alrededor de unos 1.000 visitantes ⁴⁵, número que, damos por hecho, no solo se mantuvo en 2019 sino que aumentó. Ahora, en 2020, esta institución se encuentra inmersa en una situación excepcional, al igual que el resto de entidades, administraciones y servicios. En este caso es lógico pensar que una colección privada de este tipo no goza de la tranquilidad que proporciona lo público, en cuanto a supervivencia se trata. Es posible que los esfuerzos por volver a la normalidad tras la crisis sanitaria actual sean mayores en una entidad cultural de carácter privado como esta que en un ente público como el Museo de Málaga.

En este caso, cuando ponemos frente a frente ambas instituciones, vemos muy bien las diferencias ya que una entidad es puramente pública y la otra puramente privada. La gestión, la financiación y la forma de contratar personal son completamente diferentes, se podría decir incluso, opuesta. Las similitudes se centran en el aspecto social y educativo, los cuales son vitales para la pervivencia de cualquier entidad o empresa. El objetivo de ambas es llegar a la gente, que la población encuentre en la Cultura, la Historia y el Arte una forma de ocio y de formación no reglada. A pesar de que los

⁴⁵ <http://ifergangallery.com> (24/04/2020)

aspectos puramente administrativos son muy diferentes, los aspectos sociales son comunes y eso es algo muy significativo. Al fin y al cabo el común de la sociedad es quien da valor y hace posible cualquier tipo de iniciativa. En estos casos son instituciones por y para la sociedad, ya que, en origen, ambos casos sustentan su supervivencia económica en la sociedad, una mediante la financiación pública que es producto de los impuestos de los contribuyentes, y la otra mediante la financiación privada, que en gran medida vienen dada por las aportaciones de particulares y del público. En general, podemos decir que su gestión y modus operandi es diferente, pero sustentan sobre la misma base, el común de la sociedad. Sus funciones y objetivos están al servicio de la población.

6.2. CASO 2: INSTITUCIONES GADITANAS.

En este apartado analizaremos las similitudes y las diferencias entre un museo provincial público, del mismo modelo que el caso anterior, y una empresa privada que gestiona un yacimiento municipal mediante licitación. Se trata del Museo de Cádiz y el Yacimiento Arqueológico Gadir.

El Museo de Cádiz es una institución de carácter público, al igual que el Museo de Málaga, su gestión está transferida a la Comunidad Autónoma de Andalucía mediante convenios con el Ministerio de Educación, Cultura, Deporte del Gobierno español. El museo depende de una administración, en este caso la Junta de Andalucía, la cual le asigna un presupuesto de forma regular que la misma institución gestiona de forma directa. Este caso puede resultar un tanto repetitivo con respecto al análisis del museo público expuesto en el apartado anterior. Una de las diferencias más notables entre ambas instituciones es que el Museo de Cádiz no integra en sus instalaciones ni tiendas ni negocios de hostelería, no tiene la forma ni la posibilidad de generar ingresos dentro de la entidad. Esto se acerca más a los museos más tradicionales, ya que la existencia de negocios dentro de la institución es algo novedoso, aunque ya nos resulte algo común y casi obligatorio en la actualidad. En la ciudad existen tiendas y negocios particulares que ofrecen esos productos culturales o relacionados con la Historia y la Arqueología del

lugar, pero son empresas externas por completo a la vida del museo. En cuanto a los profesionales que integran la plantilla del museo, estos son seleccionados mediante oposición o concurso - oposición, como en cualquier otra entidad pública. Normalmente se trata de personas muy cualificadas para el puesto al que optan lo que es símbolo inequívoco de calidad profesional. Cada institución tendrá el número de empleados que sean precisos en función de sus necesidades internas y su volumen de trabajo. En este caso debe integrar personal laboral apto para la sección de Arqueología, la sección de Bellas Artes y la sección Etnológica, además de para las labores administrativas y de mantenimiento, así como las de vigilancia, conservación y restauración. El Museo de Cádiz es una entidad que alberga en su colección permanente una serie de piezas genuinas y de gran valor, las cuales están repartidas por sus diferentes secciones o temáticas. Es interesante observar la forma en la que sacan partido a dichos bienes, aprovechando la originalidad de las mismas. Muchas de sus actividades y publicidad están enfocadas a fomentar la visita y participación en la institución a través de esas piezas que hacen este museo tan especial. Su programa educativo y cultural es muy amplio, normalmente se articula a través de ciclos que están relacionados con las temporadas del año (Ciclo de otoño, Ciclo de verano), o con fechas señaladas o festivos puntuales, como por ejemplo el día de la mujer, Museum Week, el Día de la Arqueología, las fiestas locales del carnaval, etc. Es interesante como articulan sus actividades relacionándolas con algo más grande, más amplio, que abarca a toda la sociedad, de esta forma los programas culturales se vuelven más atractivos y es una forma de animar a la población a participar. Además, se puede decir, que el Museo de Cádiz es un ente social bastante consolidado e integrado en la vida diaria de la ciudad y sus habitantes. Por una parte esto es debido al lugar donde se ubica el museo, una de las plazas más transitadas y populares de la ciudad donde grupos de personas, familiares y amigos, de todas las edades se reúne a diario; y por otra parte por la actitud colaborativa que presenta esta institución con otras empresas y entidades municipales, con las que organiza actividades, conferencias, visitas guiadas etc. En el año 2018 este museo contabilizó un total de 118.985 visitantes⁴⁶. Durante el primer semestre del 2019 registró que habían sido 60.449 los usuarios que lo visitaron, mostrando una subida del 7,53%

⁴⁶ https://www.lavozdigital.es/cadiz/lvdi-cuales-diez-monumentos-mas-visitados-cadiz-201901142326_noticia.html (28/04/2020)

con respecto al año anterior.⁴⁷ Estas cifras son aproximativas, para que nos hagamos una idea del volumen de público que atraviesa las puertas de este templo de la cultura. Los datos se encuentran sesgados, ya que no hemos podido acceder a los de finales del 2019 y en este año 2020 son prácticamente inexistentes debido a la crisis sanitaria que estamos viviendo. Como hemos señalado con anterioridad, las entidades culturales de carácter público tienen, en gran medida, asegurada su supervivencia, quizás experimentando futuras carencias y recortes presupuestarios, pero no dejarán de existir.

La otra institución gaditana que vamos a traer a coalición es el Yacimiento Arqueológico Gadir. Este yacimiento es de titularidad pública local, es decir, pertenece al Ayuntamiento de Cádiz, pero su gestión y mantenimiento se oferta en concurso público e empresas externas cada año. Desde que se optó por este modelo de gestión ha sido la empresa local Tripmilenaria S.L. la encargada de desarrollar dicha gestión; una entidad privada que se dedica a la conservación, investigación y difusión del Patrimonio histórico y cultural de la ciudad de Cádiz. Además de la gestión de este yacimiento, Tripmilenaria S.L realiza otras acciones empresariales, como las rutas turísticas culturales y la gestión de una tienda donde podemos encontrar souvenirs y productos relacionados con la vida cultural de la ciudad. Si nos centramos en el Yacimiento Arqueológico Gadir, su financiación también es pública, pero administrada por la empresa licitadora a través de un modelo de gestión indirecto. La visita al yacimiento es gratuita, por lo que la empresa no produce beneficios económicos directos del lugar, para ello recibe un presupuesto municipal que debe ser adecuado para cubrir los gastos y trabajos que se llevan a cabo en el yacimiento. Entre los que destaca su mantenimiento, que no sólo se refiere a la limpieza del espacio, sino también a la conservación y/o restauración de los restos arqueológicos por parte de profesionales cualificados o el mantenimiento de todos los aparatos tecnológicos que presenta su museografía. Con esto hay que separar las actuaciones de la empresa fuera y dentro de Gadir. Es decir, la entidad, cómo cualquier otra compañía debe buscar el beneficio económico para sobrevivir, a través de sus clientes y las actividades y productos que oferta. Pero en cuanto al yacimiento, solo debe preocuparse por su correcto mantenimiento, su labor de

⁴⁷ <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/cultura/144846/CulturayPatrimonioHistorico/MuseosdeAndalucia/JuntadeAndalucia/aumento/visitas/primersemestre> (28/04/2020).

difusión y los puestos de trabajo que ha generado, ya que el aspecto económico lo tiene cubierto. Las personas que trabajan en el Yacimiento Arqueológico Gadir son profesionales perfectamente cualificados para los objetivos que deben de cubrir. Una de ellas es arqueóloga y, en este caso, co-directora de la propia excavación del yacimiento, lo cual es muy adecuado y útil ya que nadie va a conocer mejor el lugar, las necesidades que puede presentar y las formas más adecuadas de paliarlas. Con respecto a la difusión cultural, la otra parte de la licitación, Gadir cuenta con dos personas diplomadas en turismo, las cuales son las responsables de explicar las singularidades del yacimiento y guiar al público durante las visitas. La contratación de estos profesionales es un aspecto gestionado por la empresa licitadora, la cual tiene la libertad de elegir al personal que necesita, siempre dentro de las necesidades e intentando emplear a personal cualificado para las funciones a desarrollar. En el Yacimiento Arqueológico Gadir no se realizan actividades complementarias a la propia visita, es un lugar limitado a otros tipos de actuaciones debido a su valor y su carácter delicado. Aún así no es algo que necesite, puesto que el yacimiento es en sí mismo un lugar excepcional y la visita que se realiza es muy instructiva e interesante por sí sola. Gadir es un lugar muy popular, punto indispensable en el mapa turístico y cultural de la ciudad apareciendo, por ejemplo, en el puesto nº1 de TripAdvisor sobre qué hacer o visitar en Cádiz ⁴⁸. Pero también se encuentra en el punto de mira de la investigación arqueológica, científica y docente. Va más allá de un simple atractivo turístico, es un lugar que ahonda y da realidad al origen fenicio de Cádiz, uno de los símbolos identitarios de la ciudad. En el año 2018, el yacimiento recibió unos 27.500 visitantes⁴⁹, cifra considerable y muy a tener en cuenta ya que el yacimiento tiene unos horarios fijados por horas y su apertura depende, en muchas ocasiones, del Teatro del Títere “La Tía Norica” que se encuentra sobre él. En febrero de 2019 se renovó el contrato público de Gadir por Tripmilenaria S.L., pero, por desgracia, no disponemos de más datos sobre el número de usuarios que lo visitaron en dicho año. En la actualidad se encuentra cerrado, como todo lo demás, debido a la crisis sanitaria a la que el mundo se enfrenta, lo cual nunca resulta del todo negativo para un

⁴⁸ https://www.tripadvisor.es/Attractions-g187432-Activities-c47-Cadiz_Costa_de_la_Luz_Andalucia.html (13/06/2020)

⁴⁹ https://www.lavozdigital.es/cadiz/lvdi-cuales-diez-monumentos-mas-visitados-cadiz-201901142326_noticia.html (29/04/2020)

yacimiento arqueológico y su “descanso”. Es un lugar que necesita de un mantenimiento muy específico y continuado, pero que al ser municipal tiene el respaldo de la ciudadanía y su administración. Cuando la situación actual vuelva a una relativa normalidad estaremos atentos a Gadir y a su licitación, la cual es muy seguro que vuelva a ponerse sobre la mesa debido al cambio de año y a la realidad actual.

En este caso tenemos, por un lado un museo público autonómico y por el otro un yacimiento arqueológico visitable de carácter municipal gestionado por una empresa externa a través de contrato público. Ambos presentan notables diferencias, la más llamativa es que son, en forma y contenido, claramente distintas. Aunque es cierto que el yacimiento presenta elementos de musealización, con el objetivo de hacerlo funcional y útil para su visita. Ya no se trata de dos Museos con diferente gestión, sino de un museo y un yacimiento arqueológico con diferente gestión, esto es algo que debemos tener en cuenta todo el tiempo. En este caso, encontramos titularidades diferentes, una autonómica y otra municipal, y formas de gestión también distintas, una pública y otra de licitación a empresa externa. Aún así, podemos encontrar un punto en común entre ambas, y es que la financiación de ambas no deja de ser pública, aunque la forma de administración sea distinta. Tanto una institución como la otra se alimentan y son posibles gracias a los contribuyentes, que hacen posible que existan recursos para sustentar ambas instituciones.

7. CONCLUSIONES Y VALORACIONES

De manera general y resumida hay que decir que los museos e instituciones culturales deben ser, ante todo, espacios de comunicación, participación y fomento, dónde haya lugar para todas las persona sin excepción. Al mismo tiempo que fomenta el desarrollo y la concienciación de la sociedad, un museo debe ser un instrumento cultural, que ayude al ser humano a progresar. Al mismo tiempo, el común de la sociedad es el motor principal y fin último de todo este entramado. La vida cultural no puede existir sin la sociedad y viceversa, una se apoya en la otra. Esto cobra una especial importancia en Andalucía, dónde la identidad y la cultura andaluza es tan importante y tan determinante

en nuestra vida diaria. Esa necesidad de reafirmación y reivindicación de la identidad hunde sus manos en las raíces, en la Historia, en el Arte y en el Patrimonio cultural, por ello los museos, como contenedor de estos aspectos, tienen tanta significación. Además de ser templos del saber y de la difusión cultural, son las “cajas fuertes” que guardan, cuidan y preservan los vestigios de dicho pasado, que son los que dan fundamento a dicha personalidad. Todos los esfuerzos e inversiones en este campo son una apuesta segura de cara al futuro de la sociedad y la educación de la misma, es por ello que no se debe escatimar.

Estas instituciones, ya sean públicas, privadas o mixtas, y tengan el tipo de gestión que tengan, deben cubrir unos mínimos de calidad, tener un código ético adecuado y trabajar para el común de la sociedad. Ya qué, los bienes y valores que integran son, al fin y al cabo, propiedad de la ciudadanía y deben de preservarse para que las generaciones futuras disfruten y puedan aprender de ellos. Esto último es la valoración más importante de este trabajo y reivindicar estos preceptos, su razón de ser. La tradicional gestión pública, tan importante, debe seguir trabajando por esta herencia histórica y cultural que encuentra su hogar en los museos, yacimientos, universidades y monumentos. Aunque también es positivo que en la actualidad otras entidades de carácter privado se interesen y estén dispuestas a invertir en favor del Patrimonio histórico, artístico y cultural, siempre desde la ética y la calidad, como ya hemos dicho.

En definitiva, este trabajo pretende constituir una síntesis donde se vean reflejados los diferentes modelos de gestión del Patrimonio histórico, artístico y cultural, su financiación y su manera de proceder a través de distintos ejemplos. Un trabajo donde quede reflejado la realidad que se vive y las prácticas que se llevan a cabo, en resumen, qué se hace en estos ambientes culturales.

Por último llevaremos a cabo una serie de valoraciones con respecto al tema en general. En nuestro ideario y nuestra formación como profesionales del sector cultural tenemos muy asimilado qué prácticas son las que se llevan a cabo y cómo funcionan los entramados de la gestión patrimonial y de los museos, lo que no quita que estemos constantemente mirando hacia el futuro. En la sociedad actual, tan cambiante y ansiosa de novedades, se nos presentan una serie de retos que debemos afrontar y solventar de la

mejor forma posible, mucho más ahora, debido a la situación sanitaria tan excepcional que estamos viviendo, la cual ha provocado cambios a marcha forzada.

Queremos reflejar aquí una serie de planteamientos que se centren en una posible modernización de la gestión pública, debemos dejar claro que vamos a partir desde el punto de vista de la defensa de lo público, debido a la filosofía, la formación y el recorrido que nos precede. Siempre he considerado el Patrimonio y la Cultura como un derecho y una necesidad común a toda la sociedad, la cual es tanto su propietaria como su protectora. De ahí que considere que debe ser responsabilidad de los organismos públicos y gubernamentales, y que debe costearse su mantenimiento y gestión través de la Hacienda Nacional. Pero la realidad no es tan sencilla, en esta sociedad capitalista (y cada vez más capitalista) la Cultura y el Patrimonio no generan unos ingresos económicos considerables a corto plazo, que es a lo que se le da más importancia, ya que su valor reside en otras cuestiones más amplias y profundas como la educación, la identidad y el civismo. Quizás sea extremista afirmar que estos valores no tienen tanta consideración en el mundo actual como la economía, pero sí que afirmo que la Cultura y el Patrimonio deberían de ser beneficiarios de más financiación y atención por parte de los organismos públicos, en detrimento de otras cuestiones en las que no vamos a entrar por ser de índole política y económica, las cuales no atañen a este trabajo. A pesar de la defensa de lo público, no considero negativa (si no todo lo contrario) la aparición e implicación de organismos y empresas privadas en el sector cultural, lo cual es normal y lógico en la sociedad capitalista en la que vivimos y a la que nos hemos referido con anterioridad. Estamos en el momento de matizar y trabajar juntos para conseguir un futuro más esperanzador y prometedor para la Cultura y el Patrimonio, además de fomentar la creación de puestos de trabajo para el personal cualificado del sector. Hay que vivir en la tranquilidad de que tanto en lo público como en lo privado es esencial tener un código ético adecuado y seguir la legislación vigente, a la que nadie puede escapar, lo cual da un punto de partida común y unas directrices conjuntas de cara al futuro. Es por ello que considero que ambos tipos de gestión pueden y deben trabajar juntas y relacionarse, para poder llevar a cabo sus funciones y objetivos de forma correcta y beneficiarse mutuamente. No debemos olvidar, que sea el tipo de gestión que

sea, el Patrimonio y la Cultura son y sirven al común de la sociedad y que esta misma también se debe a ellas.

La modernización que planteamos puede venir de estas sinergias entre espacios y entidades públicas y privadas, podríamos decir que acercándonos a modelos de carácter mixto. La gestión y financiación pública de los museos y lugares patrimoniales es vital para su desarrollo y supervivencia, lo cual no quita que estas mismas instituciones tengan capacidad para generar ingresos de forma propia. Ya es normal que los museos, por ejemplo, integren en sus instalaciones tiendas y cafeterías o restaurantes, los cuales pueden venir de la misma administración pública o ser empresas privadas (normalmente integradas en la institución mediante contrato público). Lo que deja claro es que tienen la capacidad de producir ganancias si se les da la oportunidad o los medios. Otra cuestión es la venta de entradas en los sitios públicos, lo cual puede suscitar dudas, no considero que deba cobrarse una entrada por visitar un lugar que es público y, al fin y al cabo, vive de los contribuyentes, pero podemos matizar este aspecto. No es negativo ni está fuera de lugar abonar el precio de una entrada a un sitio público si dichas ganancias van destinadas al mantenimiento de la propia institución, a la ayuda de otra entidad cultural que lo necesite o a fines solidarios. Pero el beneficio por el beneficio y engrosamiento de las arcas públicas para que luego no se vea revertido a las propias necesidades culturales y patrimoniales no lo estimo procedente. Sin embargo, una entidad privada si es lógico que cobre un tributo por la entrada o por sus servicios, ya que al no recibir ayuda pública es su forma de subsistencia y mantenimiento.

En esta nueva realidad, y con las posibilidades planteadas anteriormente, es cada vez más necesaria la colaboración entre los organismos públicos y las entidades privadas, siempre refiriéndonos al sector cultural, objeto de este trabajo. Dentro de una misma ciudad o territorio estos planteamientos colaborativos pueden generar una mayor riqueza en la oferta y la demanda de actividades y recursos culturales, provocando que sea más atractivo para el público y para las administraciones. Por ejemplo y siguiendo la estructura de este trabajo, sería interesante que el Museo de Cádiz y el Yacimiento Arqueológico Gadir con su administrador (TripMilenaria S.L.) llevaran a cabo proyectos conjuntos. Por proponer un supuesto, se podría ofertar desde la empresa TripMilenaria S.L. una ruta guiada por la ciudad dónde se visitara en primer lugar el yacimiento

arqueológico y tras esto la visita continuara hacia el museo para explicar los objetos fenicios que allí se contienen, muchos de ellos sacados de dicho yacimiento. De esta forma puedes explicar y enseñar al público el lugar físico y concreto de Gadir, y por otro mostrar la cultura material, los objetos, las formas de vida, tradiciones, etc. de esos mismos fenicios que habitaron Gadir. Esto podría extrapolarse a otros espacios patrimoniales de la ciudad, como el Teatro Romano, el Teatro del Títere “La Tía Norica”, la Playa de la Caleta, los baluartes e iglesias, todos ellos relacionándolos con los espacios museísticos en general y el Museo de Cádiz en particular, con el objetivo de completar la ruta y ampliar los conocimientos. Este tipo de iniciativas podrían ser gratuitas o no, dependiendo de las necesidades que presenten y el convenio colaborativo que se estipule. Una actividad de este tipo necesita de unos profesionales concretos para llevarla a cabo, además de otros materiales, por lo que cobrar un importe por un servicio de calidad no estaría fuera de lugar mientras ambas entidades (el museo y el yacimiento) se vieran beneficiadas e implicadas a partes iguales.

Trasladar este ejemplo a los casos malacitanos también sería posible, pero diseñando la oferta cultural de forma concreta para cada caso y cada institución. El Museo de Málaga presenta una colección que se centra en los restos arqueológicos y la realidad artística y cultural de la ciudad, es decir, de carácter local. Sin embargo la Colección Ifergan muestra piezas y materiales más internacionales, pertenecientes a las grandes civilizaciones antiguas de la Historia, de las cuales, algunas de ellas no han tenido presencia en la ciudad de Málaga. Aunque no por ello deben dejar de relacionarse, sino buscar los puntos en común y en qué forma pueden apoyarse, en este caso se podría dirigir la oferta cultural a conocer el Patrimonio de la ciudad por una parte, y conocer el Patrimonio universal por otra. Sería una forma de conocer un entorno y relacionarlo con otro, es decir, partir de una visión local para desembocar en una más universal, o viceversa. Al fin y al cabo el objetivo es el mismo, la enseñanza y el conocimiento a través del Patrimonio histórico, cultural, artístico y social.

En definitiva, podemos decir que es la comunicación, el entendimiento, la colaboración y el respeto entre administraciones y entre ellas y la sociedad lo más importante para impulsar y llevar a buen puerto cualquier iniciativa y/o proyecto, no sólo en el ámbito cultural y patrimonial, sino en todos los aspectos de la sociedad actual.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- ASUAGA, C. y RAUSELL, P. (2006): *Un análisis de la gestión de las instituciones culturales: el caso específico de los museos*. Uruguay - España.
- AAVV (2006): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*, Subdirección General de Museos Estatales, Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, Ministerio de Cultura, Madrid.
- BALLART HERNÁNDEZ, J. y JUAN I TRESSERRAS, J. (2001): *Gestión del Patrimonio Cultural*, Ariel Patrimonio, Barcelona.
- DE LA PEÑA HUERTAS, M. J., BETHENCOURT DE L PEÑA, J. M., GARCÍA ARENCIBIA, S. y SÁNCHEZ VILLARROEL, R. (2019): *Temario de derecho para oposiciones a museos. Derecho Constitucional, Derecho Administrativo, Derecho del Patrimonio Histórico, Derecho Presupuestario, Derecho de la Unión Europea*, Estudios de técnicas documentales, Madrid.
- Equipo de colaboradores dirigido por DE LA PEÑA HUERTAS, M. J. (2017): *Temario para ayudante de museo*, Estudios de técnicas documentales, Madrid.
- FEAGC (Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales), (2016): *Libro blanco de las buenas prácticas de gestión culturales España (v4)*, Actas de la Conferencia Estatal de la Cultura, Valladolid.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2001): *Manual de Museología*, Editorial Síntesis, proyecto editorial Ciencias de la Información, Madrid.
- *Ley 8/2007, de 5 de octubre, de Museos y colecciones Museográficas de Andalucía*, Servicio de Publicaciones Oficiales del Parlamento de Andalucía, Sevilla, España, 2007.
- *Ley 14/2007, de 26 de noviembre, del Patrimonio Histórico de Andalucía*, Servicio de Publicaciones Oficiales del Parlamento de Andalucía, Sevilla, España, 2007.
- LICONA, W. y RODRIGO VÉLEZ, A. (2017): *De la gestión cultural a la gestión de las culturas*, ResearchGate, Medellín, Colombia.

BIBLIOGRAFÍA WEB

- RAE, Diccionario de la Real Academia de la lengua Española, www.del.rae.es (12/06/2020)
- ICOM (Consejo internacional de Museos), www.icom.museum.es (12/06/2020)
- <https://sede.educacion.gob.es/publivena/los-profesionales-de-los-museos-un-estudio-sobre-el-sector-es-espana/museos/14316C>
- <http://www.museosdeandalucia.es/web/museodecadiz/inicio> (25/03/2020)
- <http://www.museosdeandalucia.es/web/museodemalaga/inicio> (19/03/2020)
- <http://www.ifergan-collection.com> (13/06/2020)
- <http://ifergangallery.com> (13/06/2020)
- <http://turismo.cadiz.es/es/rutas-y-visitas-en-cadiz/yacimiento-arqueologico-gadir> (19/03/2020)
- <https://www.bonhams.com> (30/03/2020)
- <https://www.christies.com> (30/03/2020)
- <http://www.tripmilenaria.com> (01/04/2020)
- <https://www.juntadeandalucia.es/cultura/agendaculturaldeandalucia/evento/yacimiento-arqueologico-de-gadir> (01/04/2020)
- <https://transparencia.cadiz.es/la-junta-de-gobierno-aprueba-el-pliego-de-servicios-y-mantenimiento-del-yacimiento-arqueologico-gadir/> (01/04/2020)
- www.boe.es (02/03/2020)
- <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/cultura/144846/CulturayPatrimonioHistorico/MuseosdeAndalucia/JuntadeAndalucia/aumento/visitas/primerssemestre> (28/04/2020)
- <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-25039-consolidado.pdf> (12/06/2020)
- <https://www.laopiniondemalaga.es/cultura-espectaculos/2019/03/03/144800-visitaron-pasado-ano-museo/1071917.html> (22/04/2020)
- https://www.lavozdigital.es/cadiz/lvdi-cuales-diez-monumentos-mas-visitados-cadiz-201901142326_noticia.html (29/04/2020)

- https://www.diariodecadiz.es/ocio/yacimiento-arqueologico-Gadir-abre-puertas_0_1363063986.html (29/04/2020)
- <http://www.eracultura.com> (12/06/2020)
- <http://www.arqpatrimonio.com> (12/06/2020)
- <http://www.1d3milhistorias.com> (12/06/2020)
- <https://www.consorciomerida.org/mecenas> (12/06/2020)
- <https://www.bornos.es> (12/06/2020)
- <http://www.cafeteatropaypay.com> (13/06/2020)
- https://www.tripadvisor.es/Attractions-g187432-Activities-c47-Cadiz_Costa_de_la_Luz_Andalucia.html (13/06/2020)

9. ANEXOS

ANEXO I

Cuestionario de preguntas enviado a las instituciones tratadas en este Trabajo Fin de Máster. Es necesario decir que nunca obtuve respuesta de alguna de ellas, por ese motivo hay información aquí sugerida que no he podido reflejar en este proyecto.

CUESTIONARIO.

Preguntas sugeridas a las instituciones museísticas y/o arqueológicas para el TFM “Fórmulas de gestión del Patrimonio Histórico en instituciones museísticas y/o arqueológicas. Caracterización y análisis de casos en Cádiz y Málaga.”

1. ¿Qué tipo de gestión tiene la institución?
 - k) Organización dependiente u orgánica.
 - l) Organización autónoma u organismo autónomo administrativo.
 - m) Organización independiente sin ánimo de lucro.
 - n) Organización privada.
 - o) Otro (si es así, indique cual).

2. ¿Qué tipo de financiación tiene la institución?
 - a) Financiación pública.

- b) Financiación privada.
- c) Financiación mixta.
- d) Otra (si es así, indique cual).

3. ¿Cuántos trabajadores o empleados tiene la institución?

4. ¿Con qué tipo de profesionales cuenta? ¿Cuántos de cada uno?

- a) Conservador/a.
- b) Restaurador/a.
- c) Arqueólogo/a.
- d) Ayudantes.
- e) Encargados de archivo.
- f) Historiador/a.
- g) Historiador/a del arte.
- h) Educador/a.
- i) Expertos en marketing.
- j) Otro (si es así, indique cual).

5. Observaciones.

Muchas gracias. Estos datos serán reflejados en el dicho TFM, en el apartado correspondiente a cada institución. Todo se verá reflejado en la bibliografía del trabajo. Toda la información que se recabe será tratada para fines exclusivamente académicos y educativos.

Aroa Plaza Blanco.

Graduada en Historia y Patrimonio Histórico por la Universidad de Extremadura.

Alumna del Máster en Patrimonio, Arqueología e Historia Marítima en la Universidad de Cádiz. Para la finalización del cual estoy realizando este trabajo.

Alumna del Máster online en Museología, en el Instituto Iberoamericano de Museología.

aroapb@hotmail.com / 671 927 266

Mijas, Málaga.