EMUS. Nuevas posibilidades de empleo relacionadas con las innovaciones en la gestión y organización del museo. Informe español

MARCO INSTITUCIONAL

Lluís Bonet Agustí
Universitat de Barcelona

España, con poco más de 39 millones de habitantes y un PIB per cápita de 13.650 \$ (datos de 1993), concentra la mayor parte de su población y de la generación de riqueza en la periferia de la península, y en Madrid y sus alrededores. Toda la franja oeste y meridional, de Galicia a Andalucía padece un abandono crónico, que no ha empezado a paliarse hasta estas ultimas décadas. A esta estructura demográfica y económica desigual, cabe añadir la variedad geográfica y la diversidad cultural de este país de superficie ligeramente inferior a la de Francia y una densidad de población de 77,3 hab./Km², mas baja que la de la mayoría de estados de Europa Occidental. Este es además un país con un mercado turístico enorme: en 1995 visitaron España en busca de sol y de sus múltiples atractivos patrimoniales y paisajísticos más de 63 millones de personas. Asimismo, se caracteriza por su heterogeneidad cultural y lingüística: el catalán, el vasco y el gallego son utilizados como principal vehículo de expresión cotidiana, cultural e institucional por unos diez millones de habitantes. Por otro lado, el español, la lengua mayoritaria, es una de las de mayor difusión internacional y a su alrededor toma forma uno de los principales mercados culturales del mundo.

Dos grandes regiones metropolitanas, la de Madrid y la Barcelona, con cinco y cuatro millones de habitantes respectivamente, reúnen la mayor parte de la actividad económica y de la producción y vida cultural del país. Ambas ciudades ejercen una función clara de capitalidad cultural en sus respectivas zonas de influencia, la mayor parte del país en el caso de Madrid, y la zona de influencia catalana en el de Barcelona. Junto a éstas, destaca un reducido grupo de grandes ciudades como Valencia, Sevilla, Bilbao o Zaragoza, y numerosas aglomeraciones y ciudades medianas que conforman conjuntamente el entramado

real de la vida urbana del país. La España rural, y con ella la cultura tradicional, ha ido perdiendo peso durante este siglo a medida que el proceso de urbanización de la sociedad española se ha generalizado.

El fuerte desarrollo y crecimiento económico de los años sesenta y primeros setenta, permiten la alineación y posterior integración de España en la Comunidad Europea. Sin embargo, el rápido crecimiento económico sólo ha resuelto en parte algunos de los graves problemas en infraestructuras básicas: transporte, educación, inversión en investigación y desarrollo, etc. En un momento de convergencia económica a escala europea, este inferior nivel de desarrollo del país incide en una menor competitividad de sectores de la industria y los servicios.

ESTRUCTURA JURÍDICO INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS DE CULTURA YPATRIMONIO

El cambio político acaecido a partir de 1975 representa la definitiva instauración de un sistema de gobierno democrático y moderno, que reconoce la configuración plurinacional del estado. La Constitución española de 1978 establece como principios rectores el pluralismo cultural y lingüístico, y la libertad ideológica, de expresión y de creación. Instaura también una nueva configuración territorial del estado en tres niveles administrativos básicos: administración central, comunidades autónomas y corporaciones locales (subdivididas estas últimas en diputaciones y municipios).

Dichos niveles tienen autonomía para la gestión de sus intereses respectivos, y pueden actuar en el campo de la cultura y del patrimonio de forma concurrente al amparo de los principios constitucionales. Sin embargo, la Constitución establece distintos

grados de participación por parte de las comunidades autónomas y de la administración central. El Estado asume la función básica de defensa contra la exportación y la expoliación del patrimonio histórico español así como la legislación sobre derechos de autor y las normas básicas del régimen de los medios de comunicación. Asimismo, la Constitución establece que el Estado considerará el servicio de la cultura como deber y atribución esencial y facilitara la comunicación cultural entre las comunidades autónomas, de acuerdo con ellas. Sin embargo, los servicios con una mayor tradición de intervención de los poderes públicos quedan claramente atribuidos a las comunidades autónomas (artesanía, museos, bibliotecas, archivos, etc.), quedando sólo aquellos museos, bibliotecas y archivos de titularidad estatal en manos del estado, aunque en la mayoría de los casos su gestión haya sido transferida a las administraciones autonómicas.

España se estructura en 17 comunidades autónomas, más las ciudades de Ceuta y Melilla en el norte de África, con autonomía política parecida a la de los estados federados pero sin una formal estructuración federal del estado. De esta forma se intenta dar salida a los sentimientos y reivindicación de las tres nacionalidades históricas Cataluña, Galicia y el País Vasco, donde identidad nacional y preservación de su cultura van muy ligados a través de una real descentralización política y administrativa abierta a todas las restantes regiones españolas. Se mantienen las provincias (en aquellas Comunidades multiprovinciales) y se crean los cabildos o consejos insulares (en los archipiélagos canario y balear) con un órgano de gobierno de elección indirecta formado por concejales municipales; su misión es la de favorecer los servicios supramunicipales y la cooperación local. El nivel local se completa con 8.082 municipios, el 86,2 % de los cuales con menos de 5.000 habitantes.

Los principios constitucionales de protección del patrimonio cultural han quedado desarrollados por la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, así como por algunos decretos como el Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se dispone el Reglamento de museos de titularidad estatal y del sistema español de museos. Dicha normativa básica ha sido desarrollada por un buen número de comunidades autónomas por sus respectivas leyes de patrimonio y/o museos. Asimismo, para completar el marco jurídico, debe tenerse en cuenta la normativa europea sobre protección y circulación del patrimonio cultural así como aquellos convenios y convenciones internacionales ratificados por España.

La actividad cultural y de difusión y protección patrimonial experimentó un fuerte desarrollo durante la década de los ochenta al amparo de una decidida intervención de las nuevas administraciones democráticas. Aproximadamente la mitad de los museos existentes hoy, abrieron por primera vez sus puertas al público con posterioridad a 1975. Nunca con anterioridad se había contado con recursos tan importantes, ni la oferta de actividad, espectáculos e inver-

sión en infraestructuras culturales había sido tan numerosa. Por otro lado, en comparación con otros países de Europa Occidental, España conserva un rico y notable patrimonio cultural y natural (por desgracia no suficientemente preservado), y una cultura regional muy dinámica, con formas de celebración colectiva de tipo tradicional o callejero.

Sin embargo, la demanda de cultura de élite o los hábitos culturales más propios de la cultura humanista (visitas a monumentos y museos, asistentes a conciertos, hábitos de lectura, etc.) presentan tasas más bajas que en los países de Europa más septentrionales, quizás como contrapartida a un mayor dinamismo de la cultura tradicional y de calle. El resultado son mercados reducidos, con costes elevados, que sólo se compensan por la demanda generada por el sector turístico. A esto se debe añadir la precariedad o insuficiencia de espacios de formación, producción y difusión cultural de cierta calidad, especialmente a nivel local.

A lo largo de este siglo, las actividades culturales han pasado en España de ser prácticamente ajenas a la intervención de los poderes públicos a ser muy dependientes de los mismos. En un principio las escasas actuaciones en este ámbito eran, bien de orden público o, en determinados momentos, de propaganda política, o bien ligadas a la instrucción pública y a la simple conservación del patrimonio. Sin embargo, en estos últimos años las políticas culturales, sus prioridades y la asignación de recursos, han evolucionado de forma muy veloz. A pesar de la escasa experiencia en políticas culturales, España ha recorrido un camino considerable desde el establecimiento de la democracia. La oferta cultural así como el conjunto de la obra pública en infraestructuras, especialmente en la creación y rehabilitación de equipamientos de todo tipo (museos, bibliotecas, auditorios, teatros, espacios de exposición, etc.), ha experimentado un gran crecimiento.

Los presupuestos públicos crecieron año tras año durante toda la década de los ochenta, pero en la actualidad están estancados o en declive. La construcción del Estado de las autonomías y el desarrollo de la autonomía local han incidido en términos absolutos en la evolución del gasto público destinado a cultura, que en 1993 ascendió a 333.297,6 millones de pesetas¹. Desde un punto de vista relativo, los gobiernos locales aportan la porción mayor al conjunto de recursos públicos destinados a cultura, alrededor de ciento ochenta mil millones de pesetas (el 54,1% del total); éstos vienen seguidos por los recursos provenientes de las comunidades autónomas, que experimentaron un crecimiento notable durante la última década hasta alcanzar de forma conjunta la cifra de ochenta y siete mil millones de pesetas en 1993 (el 26,2%); finalmente, la administración central con unos sesenta y cinco mil millones, presupuesto que si se le resta la aportación para la adquisición de la Colección Thyssen, se mantiene estancado en términos constantes desde finales de los años ochenta. Esta estructura, acorde con la realidad de España como Estado multicultural, política y administrativamente descentralizado, es no obstante frágil

I CENTRE D'ESTUDIS DE PLA-NIFICACIO (1994), Estimación del gasto público en cultura en España, Ministerio de Cultura [incluido en la publicación MINISTERIO DE CULTURA (1995) Mapa de Infraestructuras, operadores y recursos culturales, Madrid.].

dada la baja dotación presupuestaria en relación al modelo de intervención escogido, más parecido al francés que al anglosajón. A esta cifras se deberían añadir los fondos aportados por las cajas de ahorro españolas que por ley han de destinar parte de sus beneficios a actividades sociales y culturales. Los recursos destinados a cultura, que de alguna manera camuflan acciones de publicidad institucional, ascendieron en 1992 a cerca de veinticinco mil millones de pesetas. Asimismo, sería necesario sumar la aportación que por concepto de donación, inversión privada y patrocinio empresarial se viene recaudando desde la entrada en vigor en noviembre de 1994 de la Ley de fundaciones e incentivos fiscales a actividades de interés general. Por desgracia, no se conoce aún la cuantía de dichos recursos ni qué parte de ellos se destinan al sector del patrimonio o a actividades museísticas.

Tampoco es posible cuantificar en términos exactos el volumen global del gasto del conjunto de las administraciones pública en inversiones y actividades museísticas. Sin embargo, la suma destinada a arqueología, patrimonio y museos ascendió en 1993 a 84.379,5 millones de pesetas, el 25,3% del gasto total en cultura de dichas administraciones. Estado y gobiernos autónomos con 27.343 millones de pesetas y 30.496,9 millones de pesetas, el 41,8 % y 34,9 % respectivamente de sus presupuestos destinados a cultura, aportan el 68,5 % de los recursos públicos totales al sector.

SITUACIÓN GENERAL DE LOS MUSEOS EN ESPAÑA

Es muy difícil cuantificar el número de museos existente en España. Hay un gran número de colecciones e instituciones museísticas, con colecciones más o menos ricas en su interior, que se autoidentifican bajo el nombre de museo. Según la base de datos del Ministerio de Cultura existen unas 1.300 instituciones museísticas en España, pero muchas de ellas sin un régimen de visita estable ni unos mínimos de gestión técnico administrativa, o sin infraestructura interna para la documentación, investigación y conservación de sus fondos; es decir, sin cumplir los requisitos mínimos establecidos por la definición del ICOM. No existe ninguna normativa técnica respecto a la definición de museo, ni un sistema de registro administrativo válido para el conjunto del país. Algunas comunidades autónomas han intentado desarrollar una legislación que diferenciara las colecciones de los museos a partir de criterios precisos. Sin embargo, entre la definición restringida aplicada por la Ley de Museos de Catalunya a la más flexible de la Comunidad Valenciana, sólo por comparar dos de las comunidades estudiadas, hay grandes diferencias.

Una reciente encuesta del Ministerio de Educación y Cultura sobre la situación de las instituciones museísticas en España, nos da una primera visión sobre la dimensión del sector por comunidades autónomas, especialización temática y titular de cada museo. Los resultados de la misma son únicamente indicativos

dada la heterogeneidad de las instituciones de las que se ha obtenido información. Las comunidades autónomas con un mayor número de colecciones y museos son, por orden de importancia, Cataluña, Andalucía, Castilla y León (con una elevada proporción de colecciones eclesiásticas) y la Comunidad Valenciana. Por especialización temática, el más de un millar de museos encuestados se divide en: el 31,5 % son museos de arte, el 19,0 % de arqueología e historia, el 14,6 % de temática general, el 14,3 % especializados, el 5,4 % de historia y ciencias naturales, el 2,7 % de temática regional, y el 2,4 % de ciencia y tecnología.

CUADRO 1 Número de instituciones museísticas censadas por Comunidades Autónomas

	Núm.	% s/total español	Museos por 100.000 hab.
Andalucía	155	11,7	2,2
Aragón	38	2,9	3,2
Asturias	19	1,4	1,8
Baleares	59	4,5	8,0
Canarias	47	3,6	3,1
Cantabria	10	0,8	1,9
Castilla La Mancha	49	3,7	3,0
Castilla y León	141	10,7	5,6
Cataluña	254	19,2	4,2
Comun. Valenciana	123	9,3	3,1
Extremadura	17	1,3	1,6
Galicia	76	5,8	2,8
Madrid	96	7,3	1,9
Murcia	25	1,9	2,3
Navarra	13	1,0	2,5
País Vasco	54	4,1	2,6
Rioja, La	13	1,0	4,9
Ceuta y Melilla	3	0,2	i2,6
TOTAL	1.321	100,0	3,4

Fuente: MINISTERIO DE EDUC. Y CULTURA (1996) Museos españoles. Datos Estadísticos, Colección Datos Culturales nº 6, Madrid.

Por razones históricas, de origen y contenido de las colecciones, la mitad de las instituciones museísticas existentes en España son de titularidad municipal o de la iglesia Católica, el 30 % y el 20 % respectivamente. La administración central es titular de 177 museos, aunque un buen número de ellos se han traspasado a efectos de gestión a las Comunidades Autónomas; los restantes son museos ligados por temática a algún organismo de la administración (museos militares, de telecomunicaciones, etc.) o aquellos que por su gran relevancia o origen de la colección se han mantenido en manos del Ministerio de Cultura (la mayoría de museos nacionales). Más de un 10 % de las instituciones museísticas censadas pertenecen a particulares o a empresas, pero en el ámbito privado destaca el número creciente de fundaciones y patronatos creados en los últimos años, especialmente en Catalunya, para

gestionar museos de naturaleza y titularidad heterogénea, a menudo con participación pública.

CUADRO 2 Número de instituciones museísticas según titular y responsable de su gestión

	Titular	Gestión
Ministerio de Cultura	96	21
Otros Ministerios	39	38
Otros organismos Adm. Central	42	38
Comunidad Autónoma	55	141
Diputación, Cabildo o Consejo insular	73	69
Ayuntamiento	314	298
TOTAL PÚBLICOS	623	605
Patronato	23	49
Empresa	22	28
Fundación	56	48
Iglesia Católica	208	196
Particular	115	112
Otros	8	1 3
TOTAL PRIVADOS	431	446
TOTAL	1.051	1.051

Fuente: MINISTERIO DE EDUC. Y CULTURA (1996) Museos españoles. Datos Estadísticos, Colección Datos Culturales Nº 6, Madrid.

CUADRO 3
Visitantes de las instituciones museísticas por Comunidades Autónomas

	Millones de visitantes	Visit. por museo	Visitas por habitante
Andalucía	3,64	47.886	0,5
Aragón	0,38	13.586	0,3
Asturias	0,42	30.270	0,4
Baleares	0,35	23.622	0,5
Canarias	1,36	41.084	0,9
Cantabria	0,29	35.733	0,5
Castilla La Manch	na 2,24	67.995	1,4
Castilla y León	2,29	29.722	0,9
Cataluña	7,11	48.062	1,2
Comun Valencian	a 1,38	17.012	0,4
Extremadura	0,79	52.365	0,7
Galicia	1,24	25.338	0,5
Madrid	8,09	144.529	1,ó
Murcia	0,26	11.765	0,2
Navarra	0,28	27.836	0,5
País Vasco	0,77	24.720	0,4
Rioja, La	0,12	15.613	0,5
Ceuta y Melilla	0,02	6.835	0S
TOTAL	31,03	43.894	0,8

Fuente: MINISTERIO. DE EDUC. Y CULTURA (1996) Museos españoles. Datos Estadísticos, Colección Datos Culturales nº 6, Madrid. Elaboración propia.

Nota: Sobre un censo de 707 museos que respondieron la encuesta.

El número total de visitantes declarado por los 707 museos que han contestado esta cuestión en el cuestionario del Ministerio de Cultura supera los 31 millones de personas. Esto representa 0,8 visitas por habitante para el conjunto del país y un promedio de 43.894 visitantes por museo. La capacidad para atraer visitantes se reparte de forma muy desigual entre las distintas comunidades autónomas dado el distinto número de museos existentes o que respondieron la encuesta, el atractivo de las colecciones, y el potencial demográfico y turístico de cada una de ellas. La Comunidad de Madrid y Catalunya son las que más visitantes atraen con, respectivamente, 8,1 y 7,1 millones de visitantes anuales; pero la media de visitantes por museo se dispara hasta 144.000 en el caso de Madrid por el enorme atractivo de sus principales colecciones, seguida a mucha distancia por los museos de Castilla La Mancha. En relación al número de habitantes de cada comunidad, destacan de nuevo Madrid, Castilla La Mancha y Cataluña.

CUADRO 4
Personal de las instituciones Museísticas por Comunidades autónomas

	Personal	Personal por museo
Andalucía	736	8,6
Aragón	119	5,2
Asturias	100	6,2
Baleares	8 2	3, 9
Canarias	3 4 8	9, 7
Cantabria	6 4	7 ,1
Castilla La Mancha	267	8,9
Castilla y León	402	6, 2
Cataluña	1.43 6	11, 0
Comunidad Valenciana	4 3 2	5, 6
Extremadura	14 6	9,7
Galicia	2 4 7	5 ,1
Madrid	2.141	38,9
Murcia	91	5, 7
Navarra	8 7	7, 9
País Vasco	166	5, 5
Rioja, La	19	3,2
TOTAL	6.897	10,2

Fuente: MINISTERIO DE EDUC. Y CULTURA (1996) Museos españoles. Datos Estadísticos, Colección Datos Culturales nº6, Madrid. Elaboración propia.

Nota: La información sobre personal empleado tiene grandes problemas de fiabilidad, puesto que a veces incluye personal voluntario o a tiempo parcial y otras veces sólo personal dado de alta legalmente. Los resultados se basan sobre un censo de 676 instituciones museísticas que respondieron la encuesta.

En cuanto al personal empleado, la realidad es muy compleja y heterogénea. En primer lugar, cada institución responde a esta cuestión condicionada por su propia realidad o factores externos (regulación administrativa, opacidad fiscal, trabajo cedido por otras unidades operativas, etc.) y mezcla personal a tiempo parcial o voluntariado con empleados fijos a jornada completa. Por otro lado, no se dispone de información sobre la tipología del trabajo realizado (dirección, personal técnico, vigilancia, portería, etc.). Asimismo, puede existir un sesgo importante en relación al tipo de museo que responde a este tipo de preguntas en favor de las instituciones más importantes y con un mayor número de empleados (sólo la mitad de las instituciones censadas han contestado esta pregunta). Por esta razón, dichos datos deben analizarse con una enorme prudencia y sólo en términos relativos. Así pues, los 676 museos encuestados empleaban a 6.897 trabajadores, lo que representa una media de 10,2 personas por institución. De nuevos los museos de la Comunidad de Madrid, la mayoría de ellos dependientes de la administración central del estado y de grandes fundaciones o patronatos, y por lo tanto con la posibilidad de contar con más recursos económicos, disparan la media hacia arriba; si se excluyera dicha comunidad, la media española bajaría a 7,7 empleados por museo.

La posibilidad de poder contar con un mayor volumen de recursos humanos y económicos para desarrollar la actividad museológica depende fundamentalmente de la implicación presupuestaria de la institución titular de cada museo, y de la importancia patrimonial y capacidad de atracción de visitantes de cada colección. Los museos con más empleados y con un número más alto de visitas anuales son aquellos dependientes de la administración central del estado (con la excepción de algún museo militar o especializado ligado a un ministerio particular) y de fundaciones, empresas y patronatos de gestión privada. En segundo lugar, se sitúan los museos de las comunidades autónomas y, a más distancia, los de las diputaciones, cabildos o consejos insulares. Finalmente, encontramos los museos municipales, eclesiásticos y particulares.

CUADRO 5 Número de visitantes y personal empleado por museo según titular del mismo

	Visitantes por museo	Empleados por museo
Ministerio de Cultura	78.818	29,8
Otros Ministerios	22.512	9,2
Otros organismos Adm. Central	160.170	18,0
Comunidad Autónoma	46.076	15,ó
Diput., Cabildo o Cons. insular	34.809	8,ó
Ayuntamiento	21.218	5,9~_
Patronato	101.019	11,1
Empresa	103.476	16,0
Fundación	68.763	20,2
Iglesia Católica	36.415	3,2
Particular	19.381	3,9
Otros	8.503	3,3
TOTAL M		~_
TOTAL	43.894	10,2

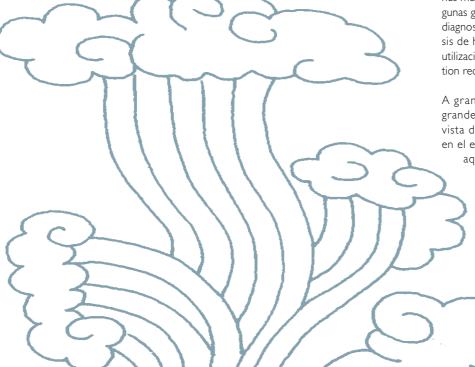
Fuente: MINISTERIO DE EDUC. Y CULTURA (1996) *Museos* españoles. *Datos Estadísticos*, Colección Datos Culturales nº 6, Madrid. Elaboración propia.

TIPOLOGÍA DE MUSEOS Y APORTACIÓN DE LOS CASOS ESTUDIADOS

Los resultados de la encuesta realizada por el Ministerio de Educación y Cultura nos presentan una realidad heterogénea, tanto desde el punto de vista de la características institucionales como de los recursos y actividades de los museos españoles. Así pues, es bastante difícil sacar conclusiones generales sobre la capacidad de generación de empleo de las instituciones museísticas. Sin embargo, es posible identificar algunas grandes tipologías de museo que nos permitan diagnosticar la situación y realizar una cierta prognosis de hacia donde se avanza. En este contexto, la utilización de la metodología del análisis de caso "action recherche" puede ser especialmente útil.

A grandes trazos, se pueden identificar cuatro grandes tipologías de museos desde el punto de vista de su dimensión y capacidad de incidencia en el empleo. En primer lugar, en España abundan aquellos pequeños espacios museísticos, con

colecciones y recursos reducidos, normalmente de titularidad municipal eclesial o privada, que cuentan con muy escaso personal profesional. Habitualmente disponen sólo de uno o dos conserjes y/o vigilantes y de un responsable o director (a menudo a dedicación parcial o voluntaria). Dichas colecciones, normalmente no permiten desarrollar un verdadero trabajo museológico



ni cumplen con las funciones que la definición del ICOM dispone para que puedan ser consideradas como museo, más allá de la simple difusión y conservación del patrimonio a su cargo (y la conservación casi nunca con los medios y condiciones deseables). Sin embargo, la precariedad de medios no significa que no tengan un potencial de generación de riqueza (y por lo tanto de empleo) a escala local. El caso del Museu de la Valltorta (Comunidad Valenciana) es un buen ejemplo del potencial dinamizador de un pequeño museo parque arqueológico de estas características, pero que tiene la suerte de poder contar con un buen profesional al frente. Otro ejemplo es el del Museu del Joguet, de iniciativa mixta público privada, con una fuerte relación con las empresas locales de juguetes y con una política de obtención de recursos propios muy notable.

Una segunda tipología de museo está compuesta por aquellas instituciones que disponen, como mínimo, de un conservador profesional a su cargo y de un número de vigilantes y colaboradores técnicos suficientes como para garantizar una cierta continuidad y calidad al trabajo museológico. Es decir, disponen de un número mínimo de personal calificado para realizar de forma no siempre permanente determinadas tareas de conservación, documentación y exhibición de las piezas existentes, pero no acostumbran a realizar trabajos de restauración o ha elaborar materiales de animación y revalorización del patrimonio conservado en el museo. El Museu d'Art de Girona (Catalunya) es un buen ejemplo de museo con un par de personas con responsabilidad técnica, más un número variable de personal administrativo, de servicios y vigilancia.

Una tercera tipología de museo, está formada por aquellas instituciones de dimensión media, normalmente dependientes de la administración pública o de patronatos y fundaciones privadas, con una clara vocación y capacidad para desarrollar un trabajo científico, de estudio, conservación y restauración del patrimonio a su cargo, así como para elaborar con regularidad materiales didácticos o de divulgación de los fondos existentes. El Museo de San Telmo (País Vasco) es un buen ejemplo de museo municipal, situado en un edificio histórico, con 7 personas encargadas de desarrollar el trabajo científico, de difusión, estudio y conservación, más 21 empleados adicionales con funciones administrativas, técnicas y de vigilancia de la colección.

Finalmente, los grandes museos nacionales con diversos conservadores e investigadores con tareas especificas, y decenas de personal técnico y de servicio, así como de vigilantes y conserjes, conforman la cuarta tipología museística. Ningún gran museo nacional ha participado del trabajo de auto análisis en la presente "action recherche", dado el interés del proyecto en centrarse en el análisis de los museos locales por su mayor incidencia directa en el desarrollo económico local.

REFLEXIÓN PROSPECTIVA SOBRE EL POTENCIAL OCUPACIONAL DE LOS MUSEOS

El potencial generador de nuevos empleos por parte de los museos se asienta: por un lado, en el aprovechamiento de algunos factores exógenos favorables (potencial turístico, uso de nuevas tecnologías de difusión y comunicación, terciarización de las economías occidentales, etc.); por otro lado, en la capacidad de incidir directa o indirectamente sobre otros sectores económicos; y finalmente, en aquellos aspectos ligados a la mejora de las formas de producción, gestión y organización del propio museo.

Uno de los factores externos con un mayor potencial para el desarrollo del sector patrimonial es el que se genera alrededor de las dinámicas turísticas. La mayoría de responsables de museos y de otras instituciones culturales no han sabido aprovechar, más que de forma puntual, el enorme mercado turístico que se paseaba diariamente por delante de sus instalaciones. Es cierto que la gran mayoría del turismo tanto interno como extranjero en España viene fundamentalmente en busca de sol y playa, pero de forma complementaria puede estar también interesado por otro tipo de ofertas con contenido cultural. Los museos-espectáculo, al estilo de los museos de cera o de eventos especiales, como el del Fútbol Club Barcelona, son prácticamente los únicos que de forma ininterrumpida han desarrollado programas combinados con agencias de viajes, tour operadores y otros agentes turísticos. En este tipo de museos, el primer interesado en colaborar es el sector turístico, puesto que ve en dichas colecciones una forma de complementar y diversificar la oferta turística y de ocio disponible. El resultado ha sido palpable no sólo a nivel del número de visitantes, sino también en la generación de recursos, empleos y riqueza propia y diferida hacia otros servicios y comercios cercanos. Si bien cabe aceptar que no siempre todos estos museos han actuado con el rigor museológico deseable, otros compatibilizan perfectamente las estrategias turístico-comerciales con un trabajo serio a nivel museológico (por ejemplo, el Museo Dalí de Figueras).

Los museos de mayor prestigio y capacidad de atracción, como el Museo del Prado, o las grandes ruinas arqueológicas de Mérida o Empúries, hace años que utilizan estrategias de público relacionadas con el sector turístico. Sin embargo, queda mucho camino por hacer en el fomento del turismo cultural y en la difusión de su colección a través de proyectos imaginativos y los nuevos medios de difusión digital, sin tener que renunciar a las funciones menos comerciales del museo. Finalmente, el resto de museos, con colecciones de menor importancia pero con ideas claras, tienen la oportunidad de convertirse en un foco de atracción local, y además legitimarse delante su propia población, si desarrollan políticas inteligentes de promoción turística. Es necesario convencer a los responsables institucionales y a la colectividad en su conjunto de la necesidad de una

inversión conjunta en el museo y su entorno. Sólo así, el museo puede convertirse en una fuente generadora de riqueza y empleo.

La idea de que un museo puede ser también un factor de desarrollo económico local empieza a generalizarse. Algunos estudios han analizado el impacto directo, indirecto e inducido externamente de las actividades culturales. Aun y las dificultades metodológicas de éste tipo de análisis, parece evidente que aunque éste sea un sector relativamente pequeño, hace un intensivo uso de factor trabajo. La mayor parte de las actividades que gestiona un museo difícilmente pueden ser realizadas de forma mecanizada, por mucho que la mayoría de museos se estén dotando de nuevos instrumentos de control, y de documentación y difusión de sus fondos. Alguien debe diseñar, controlar e interpretar la información que estos instrumentos proporcionan. Las nuevas tecnologías y sus demandas asociadas generan empleo.

El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación puede ser un nuevo factor de desarrollo del sector museológico. Las sociedades occidentales, ampliamente terciarizadas, ofrecen multitud de formas de consumo de cultura y ocio, a través de nuevos medios inimaginables hace sólo unos años. La planificación de un viaje por un país extranjero se puede preparar hoy desde casa gracias a la información que vía internet se obtienen sobre un determinado territorio. Por ejemplo, qué museos hay y qué ofrecen en la zona donde iré de vacaciones. Hasta el momento, sólo las grandes colecciones están presentes en internet; pero dentro de muy poco, la no presencia puede significar la perdida de clientes potenciales.

Más allá de la generación de empleo gracias al impacto externo inducido por el museo, la contratación directa de servicios externos y obras tiene una incidencia tangible tanto sobre el empleo especializado como sobre numerosas empresas y profesionales locales. Casi la mitad de los museos encuestados por el Ministerio de Educación y Cultura afirman haber realizado algún tipo de reforma a lo largo de los últimos cinco años. Un 62,8 % de los museos están ubicados en edificios que tienen más de cien años, a menudo ellos mismos monumentos históricos, que requieren de cuidados especiales. No es posible cuantificar que han significado estas obras en términos de empleos, pero no hay ninguna duda sobre su importancia, especialmente para las empresas locales. La gran mayoría de museos editan con cierta regularidad material de difusión y preparan exposiciones temporales. Estudios de diseño, talleres de artes gráficas, autores de catálogos y publicaciones viven de los recursos de los museos; y con el uso de las nuevas tecnologías, también informáticos, creadores de CDRom, de videos interactivos, etc.

La interrelación con el sector educativo es, asimismo, altamente significativa. Es una excelente forma

de cumplir con uno de los fines sociales de la institución museológica. Quizás no genera muchos recursos directos al museo (puede atraer a los padres) y tienen un coste evidente para el museo, aunque difficil de cuantificar (organización de las visitas, preparación de actividades especiales y edición de material didáctico, desgaste de material, ...), pero es un esfuerzo del que se beneficia la sociedad y es una transferencia clara al sector educativo.

Entre los factores internos que pueden incidir en el desarrollo de nuevos empleos dentro y fuera de la institución museística destacan, por un lado, aquéllos de tipo institucional, y por el otro, aquéllos que dependen de la capacidad de mejora de la gestión de los recursos disponibles.

Múltiples factores institucionales condicionan el funcionamiento y capacidad operativa de los museos, especialmente en aquellos de titularidad pública. La crónica insuficiencia de recursos económicos no es, aunque pueda parecer mentira, el principal elemento limitador. La dependencia de la administración pública, con lo que implica de seguimiento del procedimiento administrativo, no permite la necesaria flexibilidad para resolver bien aquellos problemas puntuales o urgencias que a menudo aparecen en un museo (como la aparición de goteras sobre piezas delicadas después de una tormenta). Asimismo condiciona enormemente la política de personal, especialmente en la actualidad cuando el recorte del déficit público se ha convertido en una prioridad fundamental. En este sentido, cabe destacar el problema generado en muchos grandes y medianos museos españoles con el personal becario o con contrato temporal. En los últimos doce años ha sido más fácil y menos costoso dotarse de un programa de becas que contratar estos mismos profesionales en prestación de servicios o como asalariados. Mucha de esta gente, llena de expectativas de futuro, ha prestado servicios a los museos que van mucho más allá del trabajo habitual de un becario. Dada la particular legislación laboral española y la incompetencia de ciertos responsables de personal, algunos becarios o personal temporal (no siempre los más adecados a las necesidades de la institución) han terminado por entrar a formar parte de la plantilla de los museos. En la actualidad, esto es mucho más difícil pero no se ha resuelto la situación de falta de personal técnico al servicio de proyectos dinamizadores del museo.

Una de las estrategias más controvertidas por museólogos y responsables institucionales es la posibilidad de trabajar con asociaciones sin fin de lucro y con otros socios públicos y privados para sumar recursos, experiencia y capacidad productiva. La escasez de medios que la crisis presupuestaria conlleva ha obligado a algunas administraciones a plantearse la necesidad de explotar los recursos existentes, desde el alquiler de espacios, la venta de reproducciones y otros productos relacionados con el patrimonio, a la prestación de servicios diversos (restauración, asesoramiento ...) o la explo-

tación de la cafetería y la tienda. Para desarrollar algunas de estas actividades muchos museos no disponen de la capacidad de inversión, experiencia o personal preparado. Por este motivo, algunas instituciones subcontratan servicios (habitualmente, vigilancia y limpieza), llegan a acuerdos de explotación conjunta con otras instituciones (cafetería, restaurant, tienda), o ponen la globalidad de la gestión de un museo a concurso, como por ejemplo ha hecho recientemente la Diputación Foral de Gipuzkoa. El resultado de la mayoría de estas últimas operaciones parece que se está saldando con un buen resultado por el lado del empleo, puesto que aunque en algunos casos se hayan perdido empleos fijos, se han generado nuevas iniciativas empresariales con ganas de obtener sinergias productivas y reproducir la experiencia con otros equipamientos patrimoniales.

Demasiado a menudo, el dinamismo e imbricación de un museo en el panorama museológico y en la economía local depende de la personalidad y capacitación de su director para diseñar, tirar adelante y vender a los responsables de su institución un buen programa museográfico. La mayor parte de directores de museo no han sido seleccionados por sus aptitudes para gestionar una colección, ni reciben después una formación específica en gestión (a menudo, ni les interesa). Más aún, en la mayoría de los casos, no son concientes del coste real de mantenen abierto un museo (no conocen ni gestionan más que el presupuesto de actividades), ni disponen de autonomía real para desarrollar una gestión económica y museológica integrada de tipo patrimonial. Por otro lado, no siempre tienen asumida la función social del museo, y confunden su interés personal o profesional hacia un determinado aspecto de la colección con el interés colectivo y la función social del museo. Por razones presupuestarias, a excepción de los grandes museos, no es posible contar con la figura de un administrador o gerente independiente del director científico de la colección. Así pues, es necesaria una mayor formación (y autonomía) gerencial de los responsables de los museos, complementaria a sus conocimientos cien tíficos específicos sobre la colección. La puesta en marcha de redes de museos y de programas de formación profesional y de inspección por parte de algunas comunidades autónomas está permitiendo un mejor conocimiento e interelación entre los profesionales del sector, y una tecnificación de las formas de gestión y de la toma de decisión de los responsables públicos. Sería conveniente que estas políticas fueran generalizándose al conjunto del país.

Múltiples estrategias son posibles para mejorar |a organización y gestión de los recursos disponibles de un museo. Desde la puesta en marcha de un plan estratégico global, como ha hecho el Museo de San Telmo, a la implementación de una buena política de difusión o a la reorganización y motivación del personal del centro. En algunos casos, sólo es posible contar con los recursos tradicionales del museo

(presupuesto de gasto muy limitado y sin apenas posibilidad de generar ingresos²). En otros, la capacidad de generación de recursos, y por lo tanto de empleos, es mucho más fácil. En algunos museos de gestión privada, la venta de productos relacionados con la colección forma parte intrínseca de la esencia del propio proyecto museológico; el museo se ha construido como una estrategia de imagen de un sector económico. El Museu del Joguet, por ejemplo, cumple en buena medida esta función.

En resumen, la posibilidad de generar nuevos empleos en el sector museístico, en una época de restricciones presupuestarias como la actual, depende de la capacidad de profesionales e instituciones para flexibilizar las condiciones de trabajo, y permitir el desarrollo del máximo número de iniciativas. Iniciativas y proyectos dinamizadores e imaginativos que interactúen con las demandas de los ciudadanos, y los intereses y energía del conjunto de agentes públicos y privados presentes en el entorno territorial del museo.

2. En el País Vasco, por ejemplo, los museos públicos deben, por ley, ser gratuitos.

