

Turismo, museos y sostenibilidad ante el azote de la crisis económica

Manuel Ramos Lizana
Museo de Almería
Almería

Manuel Ramos Lizana es Jefe del Departamento de Conservación e Investigación del Museo de Almería. Ha trabajado en varios museos andaluces de titularidad estatal como conservador (Museo Arqueológico y Etnológico de Granada, Museo Arqueológico de Sevilla, Museo de la Alhambra, Museo de Málaga y Museo de Almería), ha sido miembro de la Comisión Andaluza de Museos y de la Comisión Académica del Máster de Museología de la Universidad de Granada.
manuel.ramos@juntadeandalucia.es

Resumen: El presente artículo ilustra los procesos de reforma y creación de nuevos museos que han tenido lugar en España en los últimos años en orden a evaluar la naturaleza de la planificación museológica y su incardinación en el planeamiento estratégico general. Es, por tanto, una especie de balance acerca de la contribución de los museos a la oferta cultural, la sostenibilidad, o la generación de renta y empleo.

Palabras clave: Museos, Planificación, Turismo, Sostenibilidad, Privatización.

Abstract: This article illustrates the processes of renovation and creation of new museums that have taken place in Spain in recent years in order to assess the nature of museum planning and its inclusion in general strategic planning. It is therefore a kind of assessment of the contribution of museums to the cultural offer, sustainability, or the generation of income and employment.

Keywords: Museums, Planning, Tourism, Sustainability, Privatization.

Planificar es decidir, optar, elegir entre alternativas posibles. La primera elección sobre la que aquí nos interesa tratar es la del modelo económico, suponiendo que nuestros gobiernos puedan realmente decidir sobre esta cuestión o influir en

su orientación. Así, debemos discutir si queremos incentivar una economía basada en I+D+i, en el sector industrial, en la construcción o en el turismo. O bien, en qué medida y con qué medios se tratará de incentivar cada uno de ellos. Evidentemente, la evolución del mercado turístico en España ha tenido consecuencias devastadoras para el medio ambiente y el paisaje del litoral español. Pero, ¿qué consideramos preferible: el paisaje industrial de los valles catalanes o la pantalla de hormigón del litoral mediterráneo?

El turismo cultural y los museos han sido llamados en nuestro país a contribuir con la rehabilitación urbana o con la reestructuración económica en los cascos históricos, en un medio rural amenazado por la despoblación y en los agotados destinos turísticos tradicionales de sol y playa. Para saber hasta qué punto los museos pueden colaborar efectivamente a la consecución de tales objetivos necesitamos, desde luego, poder demostrar que lo que se ha hecho hasta el momento ha tenido, efectivamente, una influencia real y comprobable sobre la renta y el empleo. Y, en este sentido, tenemos que decir que las herramientas de que disponemos son muy mejorables. Los estudios de viabilidad y las evaluaciones de impacto económico siguen siendo una rareza en nuestro país. Además, deberíamos examinar los procesos de sustitución económica antes de echar las campanas al vuelo.

Por otro lado, habría que evaluar las consecuencias sociales y culturales del nuevo turismo. El caso de la evolución poblacional en los barrios más pintorescos de nuestras ciudades es un buen ejemplo de efectos no deseados. También debemos evaluar las consecuencias sobre la conservación de los recursos patrimoniales. Los residentes de un enclave turístico en expansión han de afrontar los efectos de una demanda creciente de servicios como el suministro de agua, la limpieza, la eliminación de residuos, la atención sanitaria, etc., y han de soportar la presión añadida sobre el tráfico rodado y el transporte. Los municipios cuya actividad económica se centra en el turismo están sometidos a una sobrecarga fiscal, pues han de prestar numerosos servicios a una población no residente y no contribuyente (Ramos, 2007).

Se supone que la población residente se verá beneficiada por la generación de renta y empleo, la transferencia de ideas rurales a urbanas; o la construcción de infraestructuras hoteleras, de transporte o vías de comunicación, museos y centros de interpretación, etcétera. Todo aquello, en fin, que nunca habría disfrutado de no ser por el turismo. Pero es que un destino turístico ya nunca vuelve a ser el mismo que fue antes de que recayese sobre él la atención general. Algunos de los indicadores de impacto social básico son: la percepción de los residentes sobre la afluencia de visitantes y el impacto de la presencia de turistas y excursionistas en la calidad de vida de los residentes en términos de competencia por el espacio público, la aparición de determinadas patologías sociales, la revalorización del patrimonio cultural, las subidas de precios, las intensidades del contacto, etc. (Calle, 2002).

La incardinación de la planificación museística con el resto del planeamiento (especial, urbano, territorial o estratégico) sigue siendo, por otra parte, bastante deficiente.

En cualquier caso, el turismo es un sector excesivamente susceptible a las evoluciones de la coyuntura: la dinámica de los tipos de cambio o los tipos

de interés, las tensiones diplomáticas, económicas o militares, el terrorismo, la competencia de nuevos mercados, etc. A primeros de mayo de 2011, a pesar de que todos los indicadores de la economía española arrojaban datos bastante negativos, el turismo proporcionaba una buena noticia con los datos de visitantes del primer cuatrimestre que incluían ya los de la Semana Santa. Pero las alentadoras cifras se explicaban, justamente, por las revueltas democráticas en el mundo árabe y, muy especialmente, por la situación de los mercados competidores de Egipto y Túnez¹.

No obstante y, como acabamos de ver, el sector turístico (al menos en nuestro país) parece resistir el embate mejor que otros. Al mismo tiempo, las grandes economías asiáticas (de las que se esperaba la aportación más importante a la demanda turística mundial) siguen creciendo sin problemas. Aunque, a su vez, se han convertido en competidoras como destinos turísticos cada vez más demandados.

Turismo cultural y sostenibilidad

El concepto de desarrollo sostenible es una fórmula paradigmática de la teoría económica que hunde sus raíces en la crisis energética de los años setenta del siglo pasado. Esta puso de relieve la discusión acerca de la limitada naturaleza del desarrollo económico. De la teoría económica general, el término pasó a aplicarse a la explotación de los parques naturales y, finalmente, al turismo cultural y a los conjuntos monumentales y urbanos de carácter histórico (García, 2003). El calificativo sostenible, no obstante, es a menudo un adorno impulsado por la ingenuidad si no introducido en abierta demagogia, una adjetivación difusa e inconcreta, políticamente conveniente, pero que a menudo no compromete a nadie (Ramos, 2007). Por otra parte, hay que hacer notar que el turismo cultural mueve una serie de intereses tan variados y –a veces contrapuestos– que los poderes públicos pueden

¹ Véase, por ejemplo, *Granada Hoy*, 1 de mayo de 2011, “Brotos verdes, pero frágiles”.

intentar armonizar aunque –muy probablemente– tendrán que optar una vez más entre alternativas divergentes beneficiando o perjudicando algunos de los intereses en juego.

Por otra parte, la sostenibilidad no consiste en una serie de recetas de carácter universal, pues cada caso es único. No es lo mismo un sistema regional complejo organizado en torno al turismo como la Costa del Sol, que el de una capital castellana poco poblada y rodeada de un medio rural de baja densidad de población. Conforme crece el número de visitantes y disminuye el tamaño de la ciudad, mayor impacto genera el turismo desde todos los puntos de vista. Es diferente para el que vive en el casco histórico que para el que habita fuera de él. No es lo mismo para el que está ocupado en el sector turístico que para el funcionario. El sector empresarial y el sindical tienen enfoques diferentes sobre la problemática del turismo. Y aún dentro de aquel hay diferencias considerables entre las compañías aéreas o las inmobiliarias y el sector hotelero.

¿Qué deberían por tanto hacer los poderes públicos en torno al turismo cultural y los museos? Y, ¿qué han venido haciendo? Desde luego, la oferta cultural institucional ha crecido de forma geométrica desde la transición democrática, aunque basándose en el presupuesto un tanto ingenuo de que todo vale. Veámoslo.

Una planificación excesivamente expansiva para los museos

Los museos españoles se han visto envueltos en una espiral inflacionista. Si a nivel mundial se calcula que la mitad de los museos existentes han sido creados en los últimos 50 años, en el caso español se ha avanzado con mucha más velocidad, pues la mitad de los museos se inauguraron entre 1977 y 2007. En algunas Comunidades Autónomas donde la creación de museos ha avanzado con mayor rapidez, estos índices son aún más notables. En el País Vasco, por ejemplo, y según los datos disponibles

en el año 2007, el 75% de los museos existentes habían sido creados entre 1979 y 1984, y el 35,7% fueron inaugurados entre 1994 y 2007. En el año 2005, una consulta a las webs oficiales de las administraciones autonómicas arrojaba la cifra de 1.874 centros en todo el país, lo que supondría –aproximadamente– un museo por cada 23.500 habitantes, y eso teniendo en cuenta que las páginas oficiales no reflejaban la realidad sino muy parcialmente.

El crecimiento del número de museos ha sido, por tanto, espectacular. Y las inversiones realizadas por las distintas administraciones crecieron en paralelo. El presupuesto de los museos públicos comenzó a engrosar considerablemente tras la transición democrática, lo que demuestra la participación activa y el liderazgo de las administraciones públicas en el movimiento museológico. Si bien se iban a generar nuevos modelos de museos privados o mixtos como el museo-franquicia al modo de la galaxia Guggenheim o la participación privada en proyectos públicos a través de cesión de colecciones o de los convenios urbanísticos. Aparte de ello hay que mencionar la iniciativa privada propiamente dicha, aunque, cuantitativamente, el mayor impulso en el movimiento museológico ha venido dado por la administración local. Es decir, la mayor parte de los nuevos museos ha sido iniciativa de los Ayuntamientos.

Otra cuestión en la que no entraremos en esta ocasión es la de la naturaleza y calidad de las iniciativas pues, muchas de ellas, carecen por completo de notoriedad e interés y, por supuesto, su implantación turística es más que discutible.

Y otra, no menos importante, es el estudio de la evolución de los museos “tradicionales”, tales como los museos estatales en general o los viejos museos provinciales que eran, al principio del proceso, los principales referentes museográficos en sus respectivas localidades. La reforma acometida en el Museo Nacional de Arte Romano, que inauguraba su nueva sede (obra de Rafael Moneo) en 1986, mostró que hasta

En el año 2005, una consulta a las webs oficiales de las administraciones autonómicas arrojaba la cifra de 1.874 centros en todo el país, lo que supondría –aproximadamente– un museo por cada 23.500 habitantes

los viejos museos arqueológicos podían modificar radicalmente su imagen atendiendo a las demandas que tradicionalmente se les habían hecho y, al mismo tiempo, generando imágenes capaces de atraer a la masa turística. Esto despertó, sin duda, numerosas expectativas, aunque la tarea a emprender era desmesurada. Desde entonces a esta parte ha habido un poco de todo: desde la cosmética hasta la cirugía, pasando por el tratamiento farmacológico.

En cuanto a los museos estatales directamente gestionados por el Ministerio de Cultura ha habido operaciones cosméticas como las tímidas o tibias reformas del Museo de América, el Museo Nacional de Antropología o el Museo Nacional de Ciencias Naturales (CSIC). El más necesitado de todos, el Museo Nacional de Artes Decorativas, aún espera una reforma en profundidad. El tratamiento farmacológico ha alcanzado a aquellos museos cuya imagen general no debía cambiar por razones obvias (Museo Nacional del Romanticismo o Museo Cerralbo). Entre los tratados con cirugía podríamos mencionar al Museo del Traje, una institución encomiable en todos los sentidos, pero que ha dejado atrás las colecciones del antiguo Museo del Pueblo Español. Grandes remodelaciones han sido las del Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA (2008), el Museo del Ejército en Toledo (2010) y el Museo Arqueológico Nacional (en curso). También llegó la cirugía al Museo Nacional del Prado, aunque con una operación demasiado compleja y tardía de nada menos que 390 millones de euros (1996-2007). Al menos parece tardía si la comparamos con otras reformas realizadas con fines similares en grandes museos nacionales europeos como el Grand Louvre (1989) o el British Museum (1994-2000). Una intervención harto complicada que, por esto mismo, en algunos aspectos ya resultaba corta desde el mismo momento de la inauguración. Tal vez este retraso no es sino un síntoma de nuestro menor nivel económico respecto a los países en que se encuentran aquellos otros museos más madrugadores. En París, además ha habido

grandes creaciones *ex novo* basadas en la reestructuración de colecciones, como las de los muelles de Orsay y Branly, cosa que no podemos decir de Madrid. En una línea similar, no obstante, está el nuevo Rijksmuseum de Ámsterdam (cuyas obras comenzaron en 2004 y concluirán en 2013 si se cumplen las predicciones oficiales). Y, positiva resulta la comparación si miramos a Italia, cuya desafección por las grandes intervenciones es algo que merecería la pena examinar. Roma, como decía el viejo poeta Trilussa, vive de enseñar a los turistas el cadáver de su abuela. Pero este comienza a oler a podrido.

En cuanto a los museos provinciales, también ha habido un poco de todo. Andalucía era en el momento del traspaso de competencias a las Comunidades Autónomas la que contaba con un mayor número de museos de titularidad estatal (19 de los 81 existentes) y puede, por ello, servirnos de ejemplo para evaluar esta cuestión (Ramos, en prensa). Además, si exceptuamos los museos de titularidad estatal radicados en Madrid y los museos nacionales dispersos (Museo Nacional de Arte Romano, Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA o Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí”), los museos provinciales andaluces eran los que contaban con las colecciones más relevantes y voluminosas, aunque en su mayoría se ubicaban en edificaciones históricas aquejadas de diversas patologías (Cageo y Palacio, 2011).

El primer *Plan General de Bienes Culturales* impulsado por la Comunidad Autónoma andaluza (1989-1995) se propuso –por su cuenta y riesgo– intervenir en los museos de titularidad estatal a pesar de que las remodelaciones globales le correspondían al Ministerio de Cultura. Para ello encargó, en primera fase, a profesionales universitarios especialistas en las disciplinas de las que se ocupaban estos museos, una evaluación y un proyecto de remodelación de cada uno de ellos. La segunda y la tercera fase iban a ser la redacción de proyectos arquitectónicos y la ejecución de los mismos. Pero el *Plan de Museos* tuvo un cumplimiento

El presupuesto de los museos públicos comenzó a engrosar considerablemente tras la transición democrática, lo que demuestra la participación activa y el liderazgo de las administraciones públicas en el movimiento museológico

de ejecución presupuestaria del 20,6% (Villafranca, 1998)². Es decir, aquellos proyectos nunca se llevaron a cabo. A su vez, el Ministerio de Cultura intervino a veces en actuaciones de mantenimiento y conservación de los edificios que, en principio, no le correspondían.

Para algunos museos, los proyectos fueron redactados hace mucho tiempo, casi al principio del proceso, como en el caso del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba, donde median unos 20 años entre la redacción del proyecto y su ejecución parcial, que no culmina del todo en la inauguración de la ampliación, que ha tenido lugar en 2011 (Baena, 2001a y b; 2004a y b).

En algún otro caso se elaboraron planes museológicos que nunca llegarían a despegar, como el del Museo Arqueológico y Etnológico de Granada, redactado en el año 2003 (Ramos, 2003) y nunca puesto en marcha. Por añadidura, el museo fue cerrado al público (aún no sabemos por cuánto tiempo) en junio de 2010, debido a problemas estructurales, después de siete años más de empeoramiento progresivo y acelerado envejecimiento².

El Museo de Huelva ha experimentado varias metamorfosis en su exposición permanente en el último cuarto de siglo pero ninguna de la envergadura deseada, pues su principal problema sigue siendo el reducido espacio disponible (Amo, 1993; García y Velasco, 1991; Torres, 2003; Martín, 2007).

El Museo de Cádiz también sería remodelado de forma –casi diríamos– continuada. En 1980 se acomete la reforma y remodelación completa. Diseñada en varias fases, la primera se entrega en 1984, fundamentalmente el área de servicios, oficinas, talleres y despachos del museo y varias salas de exposición permanente con una selección de los fondos más importantes del museo. La segunda fase, inaugurada en 1990, abre al público el conjunto de las salas de exposición situadas en torno al primitivo patio del edificio, totalmente remodelado y cubierto por una montera de cristal. La tercera fase prevé la completa utilización de la manzana que ocupa el

edificio, realizándose la instalación definitiva de otros servicios como son el salón de actos, la biblioteca y la sala de exposiciones temporales. Tal vez una parte de esta última fase pueda terminar en 2012 (celebración del bicentenario de las Cortes de Cádiz) con la incorporación al centro de la Casa Pinillos, 27 años después de emprender la primera reforma. Así pues, han transcurrido ya más de 30 años y aún queda pendiente la ampliación final prevista, que incluye la colonización de la manzana completa.

El Museo de Jaén está en fase de redacción de su plan museológico, pues la creación del nuevo Museo de Arte Ibero por parte de la Junta de Andalucía (Maroto *et al.*, 2004; Maroto y Soto, 2004) supondrá su futura remodelación conforme a principios completamente nuevos.

El Museo Arqueológico de Sevilla tiene plan museológico completo redactado. El concurso, ya resuelto, auna el proyecto arquitectónico y el museográfico a la espera de su futura ejecución (Sanmartín *et al.*, 2007).

Entre los museos de titularidad estatal que han experimentado una reforma global se cuenta el Museo de la Alhambra, con la inauguración de una nueva exposición permanente en 1995 (año de la celebración del mundial de esquí en Granada) y la liquidación del antiguo proyecto de un Museo Nacional de Arte Hispanomusulmán, que había sido heredado de la dictadura franquista (Ramos, 2001). El edificio construido entonces para albergar al nuevo museo nacional y a los museos provinciales arqueológico y de Bellas Artes fue “colonizado” para usos diversos.

El Museo de Málaga cerró en 1997 debido a las obras llevadas a cabo por el Ayuntamiento de la ciudad en la Alcazaba (donde se encontraba la sección de Arqueología) y por el nuevo destino museográfico del Palacio de Buenavista (donde se encontraba la sección de Bellas Artes) para Museo Picasso Málaga. Tras muchos años de cierre, un insólito movimiento ciudadano comenzó a reivindicar el Palacio de la Aduana como futuro Museo de Málaga. Este movimien-

² La ejecución presupuestaria del *Plan General de Bienes Culturales* en conjunto fue del 38% (Rodríguez Temiño, 1998).

³ *Granada hoy* (31-mayo-2010) “La aparición de grietas obliga al cierre parcial del Museo Arqueológico”. La imagen del museo antes del cierre era la de una exposición permanente realizada en 1974 sobre la que desde entonces se han ido añadiendo sucesivas microintervenciones no insertadas en un proyecto global. Una descripción aproximada puede verse en Ramos (2005).

to vio cumplidas sus aspiraciones y las obras para el nuevo centro ya están en marcha, esperándose su inauguración para el año 2013, tras 16 años de pérdida de contacto con el público (Morente y Ramos, 2009; Morente, 2011).

El Museo de Almería es uno de los escasos ejemplos que podemos exponer en que se haya aportado a la sociedad de forma actualizada y atractiva los resultados de la investigación arqueológica concreta llevada a cabo en tiempos recientes.

Efectivamente, en Almería concurren una serie de variables favorables que condujeron a una exposición permanente de alto interés en que se reflejan de forma explícita los resultados de cuatro programas de investigación financiados por la propia Junta de Andalucía a partir de 1985 (García y García, 2004 y 2005; Fernández *et al.*, 2006; Navarro y González, 2007; Navarro, 2010; Ramos, 2010). En este sentido, se iban a producir una serie de circunstancias que coadyuvaron, aunque sea de forma aleatoria, a la inauguración de una flamante exposición permanente del Museo de Almería. Así, la ruina del edificio del museo en los años ochenta, y el consiguiente cierre obligado y prolongado del mismo. La ulterior construcción de un excelente edificio. La oportunidad brindada, finalmente, por los Juegos Deportivos del Mediterráneo celebrados en Almería en 2006, que invitaban a poner una fecha límite a la actuación. En el aire flotaba al mismo tiempo el éxito reciente del Museo Arqueológico de Alicante incorporando las nuevas tecnologías a su exposición permanente.

Tanto el edificio como la instalación museográfica recibieron merecidos premios y menciones de carácter nacional e internacional pues no en vano se trataba de intervenciones novedosas y en algunos aspectos vanguardistas, que situaron al Museo de Almería en una posición relevante en el panorama nacional. Así, el edificio recibió los premios Académico de Diseño (PAD) y de Arte Contemporáneo (ARCO) 2004, fue finalista para los premios FAD de 2005 y del Premio Andalucía de Arquitectura 2008. El museo en su conjunto recibió la men-

ción de honor al Mejor Museo Europeo del Año en 2008, otorgada por el European Museum Forum.

Respecto a los museos de Bellas Artes, el de Córdoba languidece sin apenas cambios, aunque hay un solar adquirido para la construcción de un nuevo edificio y está redactado el plan museológico. El Museo de Bellas Artes de Granada experimentó un cierre de tres años para la instalación del aire acondicionado y una sala de exposiciones temporales (Jiménez, 2004). La ocasión se aprovechó además para llevar a cabo múltiples tareas pendientes como la restauración de obras. Aunque el museo permanece también prácticamente igual a sí mismo. En realidad, sigue latente el problema de la ubicación. En cuanto al Museo de Bellas Artes de Sevilla, está a la espera de su ampliación.

Así pues, los antiguos museos provinciales, que reunían las mejores colecciones, solo muy lentamente y a duras penas han podido ir mejorando su imagen, mientras que a su alrededor las Comunidades Autónomas y la administración local iban creando instituciones nuevas, más dinámicas y con una imagen ciertamente atractiva, debida en muchos casos a la arquitectura con firma de calidad. Básicamente eran centros de ciencia, museos de arte contemporáneo o museos monográficos dedicados a la obra de algún artista. Estos nuevos museos son los que suscitan mayor atención y aquellos que han podido probar fehacientemente su contribución a la generación de renta y empleo (Ramos, 2007). De alguna manera, el nuevo Museo de la Evolución Humana eclipsará al vetusto Museo de Burgos y el Museo de Arte Ibero hará lo propio con el Museo de Jaén.

Pero las planificaciones desorbitadas y poco realistas no son patrimonio del Ministerio de Cultura o de ninguna Comunidad Autónoma en particular. Un caso de todos conocido es el de la Ciudad de la Cultura de Santiago de Compostela. Este gigantesco complejo, diseñado por el arquitecto estadounidense Peter Eisenman inspirándose en la concha de una vieira, de 148.000 m², ha costado de momento 11 años de trabajo

Los antiguos museos provinciales, que reunían las mejores colecciones, solo muy lentamente y a duras penas han podido ir mejorando su imagen, mientras que a su alrededor las Comunidades Autónomas y la administración local iban creando instituciones nuevas, más dinámicas y con una imagen ciertamente atractiva, debida en muchos casos a la arquitectura con firma de calidad

La planificación de museos en España ha sido improvisada y poco realista. Solo en raras ocasiones la planificación es real, esto es, está encaminada a la consecución de unos determinados fines apoyándose en los medios disponibles

y más de 400 millones de euros, cerca de cuatro veces más de lo presupuestado inicialmente y más del doble de lo que costó el Guggenheim. Pero, aunque fue inaugurada el pasado mes de enero de 2011, en realidad, solo dos de sus cinco edificios –la Biblioteca de Galicia y el Archivo– comenzarán a funcionar con regularidad. El Museo de Galicia, el Centro de la Música y de las Artes Escénicas y el Centro de Arte Internacional tendrán que esperar.

Todavía el centro cultural no tiene fecha de conclusión, presupuesto final definitivo, programa de contenidos cerrado, ni responsabilidades políticas depuradas por la imprevisión, tanto en su gestación como en su desarrollo. Y es que desde su inicio el programa ha ido modificándose, por lo que los espacios contemplados para unos usos concretos en un primer momento ahora albergan otro tipo de dependencias.

Muy sintomático de este clima ha sido también el caso del arquitecto Santiago Calatrava y sus proyectos para las comunidades valenciana y balear. Así, el Centro de Convenciones de Castellón, fallido ante la falta de presupuesto y la paralización en 2008 del proyecto urbanístico en el que se integra por parte del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana. No obstante, el arquitecto cobró por el anteproyecto 2,7 millones de euros, esto es, el 12,5% del coste total de la obra (un 4,5% por el anteproyecto y el proyecto básico, cantidad ya cobrada; un 4% por el proyecto de ejecución y un 4% por la dirección de obra). Si el contrato entre la Generalitat y Calatrava establecía una superficie para el complejo de Castellón de 16.000 m² y un coste total de 60 millones de euros, el proyecto se disparó hasta los 60.000 m² y un coste de 100 millones de euros⁴.

Algo parecido puede decirse de la liquidación de 2,5 millones de euros al mismo arquitecto en pago por el proyecto de los rascacielos de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia. Según el informe de la Sindicatura de Comptes de 2009 –el último de este organismo público encargado de auditar las cuentas de la Generalitat–, se produce un desfase

de 625 millones de euros entre lo inicialmente presupuestado para la Ciudad de las Artes y las Ciencias (308 millones de euros) y lo que se lleva efectivamente gastado en el macroproyecto (cerca de 1.300 millones de euros). Es decir, un sobrecoste que ronda el 300%⁵. Y aún, en el caso de la Ópera de Palma, el mismo arquitecto cobró 1,2 millones de euros del gobierno balear por un anteproyecto que no llegó a materializarse. Al margen de las posibles irregularidades administrativas que puedan detectarse en los procesos judiciales ya iniciados, creemos que estos hechos nos deben hacer cuestionar los honorarios de los arquitectos estrella y los delirios de planificación a los que hemos estado acostumbrados hasta ahora.

Un caso muy significativo es el de la ciudad de Málaga, que ya estudiamos en un trabajo anterior (Ramos, 2008b). En 2008 Málaga contaba con 22 museos o colecciones museográficas de diversa escala abiertos al público. Este panorama podría considerarse normal para una ciudad de casi 600.000 habitantes que es la cabecera de una provincia densamente poblada y con una extraordinaria masa de población no residente debida al turismo. Pero este inventario de museos prometía crecer considerablemente a juzgar por los numerosos proyectos puestos sobre la mesa. El principal estímulo entonces parecía ser la candidatura de la ciudad a la capitalidad cultural europea para el año 2016 (ya frustrada en el momento de escribir este artículo) y la competitividad de las distintas administraciones gobernadas por partidos de signo contrario que, no obstante, coincidían en sus consignas turísticas: crear más hoteles, generar más pernoctaciones y dilatar el tiempo de estancia media del turista en la ciudad. Este escenario espoleó un intenso movimiento proyectual que –al menos en teoría– prometía duplicar el número de museos y colecciones en tan solo diez años (2006-2016), pasando de los 22 existentes a un total de 43. En mayo de 2011 el número de museos o colecciones museográficas abiertas al público tan solo alcanzaba los 27. Las predicciones, por tanto, eran demasiado halagüeñas. En los últimos

⁴ Véase, por ejemplo, R. Terrasa e I. Pérez (2011): «La fiscalía investigará posible "prevaricación y fraude" en los pagos de Camps a Calatrava», *(El Mundo. C. Valenciana*, actualizado a 4 de mayo de 2011).

⁵ Véase, por ejemplo, "La Sindicatura de Comptes destapa la deuda desbocada del Consell". El auditor pide un nuevo plan de reequilibrio financiero. El gasto comprometido se eleva a 32.101 millones de euros, Joaquín Ferrandis/Adolf Beltran (*El País*, Valencia, 24 de diciembre de 2010).

tiempos incluso se ha asistido al cierre de algunos de los centros que estaban abiertos en 2008, tales como el Museo de Reales Oficios o el Museo del Císter.

A una escala inferior podríamos mencionar numerosos ejemplos en que la planificación ha excedido claramente las posibilidades. Este sería el caso de Vélez Málaga (Málaga), un municipio de unos 75.000 habitantes. Su Ayuntamiento pretendía hacia 2006 contar a medio plazo con cinco nuevos museos: un Museo Cofrade, un Centro de Arte Contemporáneo, un Museo de la Ciudad de Vélez, un Museo del Azúcar en la localidad de Torre del Mar y el proyecto estrella denominado "Playa Fenicia". El Museo Cofrade abrió sus puertas en febrero de 2007, gracias a las subvenciones recibidas de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte (800.000 euros) y la Consejería de Cultura (470.000 euros) y el resto, hasta 1,5 millones de euros fue aportado por el Ayuntamiento. Respecto al Museo de Arte Contemporáneo, la inauguración esta prevista –en principio– para el otoño de 2011. En cuanto al Museo del Azúcar de Torre del Mar, las obras fueron licitadas en 2005 por un montante de 1.649.363 euros. En la actualidad se llevan gastados 2.338.262 euros y aún se requieren 250.000 euros más para concluir⁶. Del Museo de la Ciudad, que iba a ocupar el Pósito, nada se sabe. Y el gran fiasco fue el del proyecto "Playa Fenicia", que esperaba financiarse mediante un convenio urbanístico. En 2007, una nueva corporación municipal decide devolver a manos privadas unos terrenos que había adquirido su antecesora para poner en valor los yacimientos fenicios de la desembocadura del Río de Vélez. La corporación –que a su vez sustituyó a esta–, parecía retomar la idea, pero en abril de 2011 sigue sin tenerse noticias ciertas del proyecto que, no obstante, parece latir en las declaraciones oficiales⁷.

A un nivel, –si se quiere– más modesto, se encontraría el episodio del Museo Berrocal en Villanueva de Algaidas (Málaga, 7.500 habitantes), dedicado al escultor nacido en la propia localidad, Miguel Ortiz Berrocal. El proyecto comenzó a gestarse en 1998. Las obras

concluyeron años más tarde culminando en un edificio de tres plantas y 2.500 m², aunque el Ayuntamiento de la localidad no consiguió entusiasmar en el proyecto a otras administraciones como la Junta de Andalucía o el Ministerio de Cultura –como inicialmente había pensado que lograría–. En el año 2006, tras el fallecimiento del artista, el Ayuntamiento desistió finalmente del proyecto reutilizando el edificio para albergar diversas dependencias administrativas⁸.

Hasta aquí hemos puesto cierto empeño en subrayar los fracasos o incluso en señalar determinados indicios de corrupción. Pero a donde queremos llegar en realidad es a ilustrar que, con mayor frecuencia de la debida, la planificación de museos en España ha sido improvisada y poco realista. Solo en raras ocasiones la planificación es real, esto es, está encaminada a la consecución de unos determinados fines apoyándose en los medios disponibles. Lo habitual, sin embargo y, en el mejor de los casos, es que los poderes públicos cuenten con un banco de proyectos (más o menos razonables), que se van abordando, no siguiendo un orden prefijado, sino conforme concurren circunstancias de oportunidad como, por ejemplo, los grandes eventos culturales o deportivos (Ramos, 2008a). Estas circunstancias, por su parte, muchas veces están vinculadas al clientelismo político y la contabilidad electoral.

Y, aún así, contar con buenos bancos de proyectos ha sido un avance más que notable. Muy encomiable, desde luego, fue el diseño de una metodología de planificación diseñada por el Ministerio de Cultura para los museos de titularidad estatal. Nos referimos a *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Gracias a esta nueva metodología (Chinchilla *et al.*, 2005), cada museo tendrá antes o después un documento finalista de referencia, una declaración acerca de cómo actuar en el futuro. Por su parte, la Gerencia de Infraestructuras y Equipamientos de Cultura ha realizado estudios en profundidad sobre los edificios en que se ubican los museos de titularidad estatal (Cageao y Palacio, 2011). Y algo similar podemos decir respecto al

Muy encomiable fue el diseño de una metodología de planificación diseñada por el Ministerio de Cultura para los museos de titularidad estatal. Nos referimos a *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*

⁶ Véase "El museo del azúcar de Torre del Mar tampoco estará acabado este verano" (*Sur.es*, 18 de enero de 2011).

⁷ A. Peláez: "Aguilar anuncia la licitación del proyecto del paseo marítimo de poniente de Torre del Mar". "La ministra de Medio Ambiente se compromete con la recuperación ambiental de la desembocadura del río Vélez" (*El Sur*, 9 de abril de 2011).

⁸ Véase "El Ayuntamiento de Villanueva de Algaidas ocupará el edificio que iba a destinarse al Museo Berrocal" (*Sur Digital*, 17 de enero de 2006).

Algunas Comunidades Autónomas han dedicado esfuerzos a mejorar la planificación. En Andalucía, una nueva ley relativa a los museos planteaba un novedoso marco de intervención en la coordinación territorial. La ley impulsó la realización de un inventario de instituciones ya existentes que mejoró considerablemente el conocimiento de la situación real

recientemente puesto en marcha Laboratorio Permanente de Público de Museos.

También algunas Comunidades Autónomas han dedicado esfuerzos a mejorar la planificación. En Andalucía, una nueva ley relativa a los museos (aprobada a finales de 2007)⁹ planteaba un novedoso marco de intervención en la coordinación territorial. La ley impulsó la realización de un inventario de instituciones ya existentes que mejoró considerablemente el conocimiento de la situación real. Por otra parte, esta norma exige a las instituciones locales y privadas la puesta en práctica de instrumentos de planificación como el proyecto, la programación anual o la memoria anual de gestión. No obstante, del deseo a la realidad media una distancia que, sin duda, la crisis se encargará de alargar.

El número de museos crece sin parar. Las ampliaciones y remodelaciones continúan haciéndose. Si ha habido fracasos o si la crisis económica ralentiza los proyectos (como veremos a continuación) no se trata de nada nuevo, pues así ha

sido la historia de los museos españoles desde los orígenes (Bolaños, 1997; López, 2010). Pero a día de hoy, con las herramientas de que disponemos, sería deseable una planificación más aquilataada y estable, que no se agite ante los azarosos vaivenes del destino.

Por otra parte, está la cultura política que se está estableciendo en nuestro país. A veces no hay una planificación real apoyada en documentos técnicos accesibles para la prensa y la opinión pública, sino una cierta opacidad que vela u oculta la inexistencia real de tales documentos, favoreciendo el rendimiento mediático de los responsables políticos a corto plazo (Ramos, 2007).

Pero los gastos no concluyen cuando los museos han sido construidos o remodelados. Muy al contrario, es preciso aumentar la dotación de personal para garantizar el óptimo uso de las nuevas instalaciones ya que la sociedad es cada vez más exigente respecto a los servicios que deben prestar las nuevas instituciones (fig. 1). Por otra parte, el corolario de

Figura 1. Relación de puestos de trabajo de los museos andaluces.
Fuente: web del empleado público de la Junta de Andalucía

Museo	Número de puestos
Museo Casa de Murillo	6
Museo de Artes y Costumbres Populares de Cazorla	7
Museo de Úbeda	10
Museo Arqueológico y Etnológico de Granada	22
Museo de Bellas Artes de Córdoba	23
Museo de Bellas Artes de Granada	24
Museo de Huelva	24
Museo Casa de los Tiros	27
Museo de Jaén	30
Museo de Málaga	31
Museo de Cádiz	44
Museo de Almería	49
Museo de Artes y Costumbres Populares de Sevilla	56
Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba	60
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo	66
Museo Arqueológico de Sevilla	69
Museo de Bellas Artes de Sevilla	79
Museo Picasso Málaga	140

⁹ Ley 8/2007, de 5 de octubre, de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 205, 18 de octubre de 2007).

la proliferación es el surgimiento de la competitividad, que obliga a los museos a mejorar sus servicios y fidelizar al público.

Este cuadro tiene tan solo un valor orientativo, ya que cada museo tiene un porcentaje de plazas efectivamente tituladas muy variable y, también, que algunos museos cuentan con contratas externas (mantenimiento, seguridad, limpieza, asesorías técnicas) que harían aumentar considerablemente la cifra de trabajadores que efectivamente prestan sus servicios en el centro.

Lo que podemos deducir del cuadro que aquí presentamos es que las instituciones mínimamente reformadas cuentan con más personal y que, bajo el supuesto de que todos los centros hubieran sido remodelados al nivel de las exigencias de sus planes museológicos, habría que aumentar el personal al menos en un 30% o 40%.

Y entonces llegó la crisis

La crisis económica desatada por el colapso financiero de 2008 iba a suponer un mazazo de grandes proporciones sobre la imperfecta planificación que acabamos de esbozar. La contracción presupuestaria provocaría la demora de muchos proyectos, el desistimiento de algunos otros y el recorte de plantillas y actividades complementarias en los museos ya existentes.

A nivel internacional, si el inventor del museo-franquicia (el Guggenheim de Nueva York) había cosechado ya varios fracasos como los de Las Vegas y Sao Paulo, la situación económica arroja nuevamente dudas sobre aventuras como la de Abu Dhabi. Y otros proyectos similares como el Pompidou-Metz o las extensiones del enciclopédico Louvre en Lens y en Atlanta, aunque mantienen su cronograma en pie, tal vez no puedan combatir la contracción presupuestaria.

En España resistieron las inversiones ministeriales en tanto en cuanto se pensaba que la crisis iba a ser algo mucho más leve y pasajero de lo que efectivamente ha sido y mientras se pensó en sostener la inversión pública como forma de mantener el empleo e incentivar

el consumo. Después de comprender esto, los recortes se manifestaron en toda su crudeza. Proyectos del alcance del Museo del Transporte en Málaga, presupuestado inicialmente en 300 millones de euros, han sido abandonados.

De todos son conocidas las dificultades que atraviesan el espacio Chillida-Leku (Guipúzcoa), el Museo de Balenciaga en Guetaria (también en Guipúzcoa) o el museo dedicado a José Guerrero en Granada. El museo dedicado a Chillida cerró por falta de presupuesto y por la ruptura de las negociaciones entre la familia del artista y el gobierno vasco. Y, mientras esto ocurre, ven la luz en Euskadi nuevos museos de corte etnográfico, íntimamente vinculados a cuestiones identitarias y apoyados por el mismo gobierno vasco. Planificar es decidir...

El centro destinado a la obra de Balenciaga fue inaugurado en junio de 2011 tras diez años de obras ralentizadas por problemas económicos y judiciales. El Centro José Guerrero parece haberse salvado de la quema finalmente.

La Comunidad Autónoma de Andalucía también ha tenido que ralentizar algunos proyectos o incluso desistir de ellos. Es el caso del Parque de los Cuentos, también diseñado para Málaga, que parece hoy en fase de decaimiento. Otros en cartera, como decimos, se van a ver ralentizados: Museo de Arte Ibero de Jaén, Residencia para Jóvenes Creadores en Málaga, Centro de Creación Contemporánea de Córdoba, etc. Una buena noticia en el ámbito autonómico es la apertura en abril de 2011 del Centro Cultural Internacional Oscar Niemeyer de Avilés (Asturias, 84.000 habitantes) que, como buen ejemplo de lo que se espera de los museos y su influencia en la revitalización urbana, suscita ya el debate público sobre los nuevos usos residenciales en su entorno.

En la escala provincial y, por solo poner un ejemplo, la Diputación Provincial de Jaén, no obstante, consiguió inaugurar un nuevo museo dedicado a los exvotos ibéricos en Castellar de Santisteban (Jaén) en septiembre de 2010. Mientras tanto, la Diputación Provincial de Granada conseguía salvar *in extremis* el Centro de Arte José Guerrero.

En España resistieron las inversiones ministeriales en tanto en cuanto se pensaba que la crisis iba a ser algo mucho más leve y pasajero de lo que efectivamente ha sido y mientras se pensó en sostener la inversión pública como forma de mantener el empleo e incentivar el consumo. Después los recortes se manifestaron en toda su crudeza

Los museos estatales, aunque solo suponen el 6% de los museos existentes en España siguen teniendo una extraordinaria relevancia por la naturaleza de sus colecciones y sus potencialidades comunicativas y didácticas.

El Ayuntamiento de Málaga ha podido sacar adelante –a pesar de la crisis– algunos de los proyectos museográficos que se había planteado. En septiembre de 2010 se inauguraba el Museo de Automóviles Clásicos en el antiguo edificio de Tabacalera. Un mes después se inauguraba el Museo de la Semana Santa, que contó no solo con el impulso del Ayuntamiento, sino también de la Junta de Andalucía. En noviembre abrió sus puertas el Museo Félix Revello de Toro. Y en marzo de 2011 se inauguraba (no sin ciertos problemas) el Museo Carmen Thyssen. Y es que el Ayuntamiento de Málaga parece tener claro que los recortes presupuestarios no tienen por qué aplicarse antes en el área de cultura que en otras, pues su apuesta turística es clara y contundente. Planificar es decidir, optar...

No obstante –como ya adelantábamos–, también se han visto cierres de museos en Málaga como el Museo del Císter, un museo privado que fue inaugurado años atrás gracias a las subvenciones públicas municipales.

Y, desde luego, ha habido numerosos desistimientos. Entre los más notables, los tres museos que se suponía iban a formar parte de las nuevas edificaciones del Puerto de Málaga: el Museo del Puerto, el Museo Marítimo y el Museo Acuario “Aula del Mar”. Y, nada de nada se sabe de otros tantos proyectos en cartera, algunos de los cuales ya han generado gastos al menos en la fase de redacción de los proyectos o incluso en adquisición de colecciones: Museo de la “Generación del 27”, Museo de Historia de la ciudad de Málaga, Museo de Cerámica “Ruiz de Luna”, Museo del Cine, Museo Sefardí, Museo de Artistas Malagueños del siglo xx, Museo Gerald Brennan, Museo Cánovas del Castillo, Museo Eugenio Chicano, etc. Ni tampoco de algunas ampliaciones previstas como la del Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (proyectada por Rafael Moneo) o la Fundación Casa Natal de Picasso.

Muy significativo es el caso del proyecto denominado Art Natura (Málaga). En octubre de 2010 se anunciaba la oferta de 140 puestos de trabajo para el nuevo centro. Acudieron a la llamada 60.000 demandantes de empleo. Los tra-

bajadores habrían de incorporarse –según la convocatoria– en el inmediato mes de noviembre¹⁰. Pero, muy al contrario, el Ayuntamiento no pudo asumir los gastos y cumplir con los compromisos contraídos, motivando que la empresa creada para gestionar el museo reclamara al Ayuntamiento una indemnización por los retrasos acumulados. En abril de 2011, justo antes de escribir estas líneas, el Ayuntamiento no había dado respuesta a esta reclamación¹¹.

Si muchos museos han cerrado y muchos proyectos de creación de nuevos centros se han visto ralentizados o bien se ha desistido de ellos, no menos importante ha sido la contracción presupuestaria en los museos ya existentes. La evolución de los presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía destinados a los museos en los últimos años es como sigue (fig. 2):

Esto ha repercutido en la amortización de muchas plazas de la Relación de Puestos de Trabajo y el despido de contratados, en la reducción de las ya exiguas subvenciones a los museos locales, en el descenso de las aplicaciones presupuestarias en actividades de difusión e incluso en algunos aspectos del mantenimiento de los centros o los programas de documentación.

En el caso andaluz, las únicas instituciones que han resistido al recorte presupuestario han sido el Patronato de la Alhambra y el Generalife y el Museo Picasso (Málaga)¹². Todo parece indicar que se ha optado (una vez más) por respaldar las fortalezas turísticas de la Comunidad. Planificar es decidir...

Figura 2. Evolución de los presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía destinados a los museos (2006-2011)

Año	Importe
2006	57,4 mill. €
2007	44,3 mill. €
2008	44,7 mill. €
2009	50,0 mill. €
2010	35,1 mill. €
2011	30,9 mill. €

Fuente: Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía.

¹⁰ Véase *Málaga hoy*, 6 de octubre de 2010, “Art Natura Málaga oferta 140 puestos de trabajo para su museo”. El futuro centro, en el antiguo edificio de Tabacalera, abrirá en los próximos días un proceso de selección de personal. Las incorporaciones se iniciarán en noviembre.

¹¹ *Adn.es*, 3 de mayo de 2011, “Museos sin edificios”. Art Natura presenta el contenido de sus galerías sin fecha de inauguración, <<http://www.adn.es/local/malaga/20110407/NWS-0217-Museos-edificios.html>>.

¹² Véase *Málaga hoy*, 1 de noviembre de 2010, “Plata multiplica la inversión en el Museo Picasso a pesar del recorte”.

La crisis como ocasión para la reflexión

Justo cuando el Ministerio de Cultura consiguió extender una nueva metodología que alejaba la improvisación y que permitía tener una panorámica completa y realista sobre lo que quedaba por hacer, la crisis se manifestó en toda su crudeza malogrando las expectativas. Pero los museos estatales, aunque solo suponen el 6% de los museos existentes en España (Cageo y Palacio, 2011), siguen teniendo una extraordinaria relevancia por la naturaleza de sus colecciones y sus potencialidades comunicativas y didácticas. ¿Qué podríamos hacer, por tanto, para salvar las naves?

Una alternativa razonable consiste en proponer proyectos realizables. Muy encomiables nos parecen y, además, ajustadas a la realidad, las propuestas realizadas desde Castilla y León para la remodelación de los museos estatales. Se ha tratado siempre de opciones realistas, en sintonía con cada momento económico desde la transición democrática. Así, paulatinamente, se fueron produciendo reinauguraciones de los museos de titularidad estatal en esta Comunidad Autónoma. Si bien es cierto que el tamaño de las instituciones no es comparable a la envergadura y complejidad de los museos andaluces. En 1970 ya se había producido la remodelación del Museo de Palencia. En 1979 la del Museo de Burgos. En 1989 tuvo lugar la del Museo de Soria. En 1998 las de Zamora (García, 1998; 2000) y Ávila (Mariné, 1998), que aún hoy resultan plenamente defendibles. Finalmente están las más recientes, esto es, la llevada a cabo en el Museo de Segovia (reinaugurado en 2006) (Zamora y Rodríguez, 2007) y la del Museo de León (reinaugurado en 2007) (Grau, 2007). Estas dos últimas son, por razones obvias, las más profundas y espectaculares entre todas las llevadas a cabo, pues no en vano fueron las más recientes y se produjeron en el momento de mayor expansión económica al que se había asistido en España desde la transición democrática. Así, tan solo quedarían

pendientes las remodelaciones de los museos provinciales de Salamanca y Valladolid, esta última especialmente acuciante, habida cuenta de la imagen tan descuidada y trasnochada que el museo ofrece a sus visitantes.

Otra buena alternativa es una planificación realista que se proponga realizar los proyectos por fases. Un caso ejemplar es, sin duda, el del Parque de las Ciencias de Granada. Entre 1995 y 2007, en el plazo de tan solo 12 años el proyecto recorrió con paso firme un proceso planificado desde el principio hasta su cuarta fase, convertido de tal forma en una institución de referencia en su clase.

En el fondo, la realidad obliga a esta práctica como hemos podido ver en los casos del Museo de Cádiz, cuyas reformas comenzaron en 1980 y está por ver si la ampliación continuará o no con obras a emprender en el próximo ejercicio económico (2012). O en el Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba, donde se redactó un proyecto inicial hace ya 20 años, se inauguró la ampliación en 2011 pero aún resta la rehabilitación del edificio originario. No tener esto en cuenta puede abocar a cierres demasiado prolongados como el que padeció el Museo de Almería (15 años), el que sufre el Museo de Málaga (que puede alcanzar los 16 años) y el que puede prolongarse en el caso del Museo Arqueológico y Etnológico de Granada. No obstante, los cierres suponen a menudo una circunstancia de oportunidad que obliga de algún modo a impulsar los programas y proyectos.

La crisis como ocasión para el oportunismo político

En la evolución de los museos españoles late el rodillo desplegado por el nuevo capitalismo globalizado sobre el sector público, ahora en franco retroceso (Ramos, 2011). De hecho, plantear la situación actual como algo excepcional y catastrófico puede llegar a suponer un avance considerable de la esfera privada en el mundo de la cultura.

Una alternativa razonable consiste en proponer proyectos realizables. Otra buena alternativa es una planificación realista que se proponga realizar los proyectos por fases

En 2002 el parlamento italiano aprobó una ley que permitía privatizar la gestión completa de los museos, aunque bajo la supervisión de las superintendencias de bienes culturales

El crecimiento de los museos privados a nivel mundial y a nivel español es lento pero sostenido. No les va mal, desde luego, a los grandes magnates y las mayores fortunas del planeta. Véase si no el caso del Museo Soumaya (Ciudad de México) del multimillonario Carlos Slim, cuya fortuna pasa por ser la mayor del mundo al ser estimada en 37.670 millones de euros. El edificio, inaugurado el 29 de marzo de 2011, es obra de su propio yerno, el arquitecto Fernando Romero y ha costado 50 millones de euros. Cuenta con algo más de 17.000 m², donde se muestran las 16 colecciones eclécticas de Slim, que suman unas 66.000 piezas. Entre ellas se cuentan obras de El Greco, Tintoretto, Filippo Lippi, Ribera, Murillo, Brueghel, Rubens, Da Vinci, Cezanne, Renoir, Monet, Rodin, Picasso, Dalí, Miró y un largo etcétera.

Tampoco les va mal a los grandes coleccionistas privados, pues cada vez es más frecuente la cesión de colecciones mediante la cual ven las obras de su propiedad expuestas con dignidad, las revalorizan y solucionan el problema de su almacenaje. Este es el modelo seguido en el Patio Herreriano de Valladolid, en el Centro de Arte Contemporáneo de Málaga y en otras iniciativas de esta misma ciudad (Ramos, 2008b).

Mientras que los gobiernos europeos rescatan a los bancos de la crisis que han provocado, estos aumentan su participación en los museos públicos. La liberalización de la gestión de los museos es una realidad cada vez más palpable en las nuevas leyes específicas para el Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. O en la supresión en Andalucía del Instituto de las Artes y las Letras y su absorción por una nueva Agencia Andaluza de Instituciones Culturales para la gestión de las instituciones culturales andaluzas¹³ (bibliotecas, archivos y museos), dando un paso más allá que otras agencias de carácter más o menos instrumental como la Axencia Galega das Industrias Culturais.

En la gestión de los museos estatales en Andalucía una de las tendencias

que consideramos más relevante es el proceso de externalización de servicios. Una proporción considerable de los servicios del museo fueron externalizados (seguridad, mantenimiento, limpieza, restauración, difusión o documentación) (Ramos, 2007). En buena medida esta evolución se apoyó en la nueva Empresa Pública de Gestión de Programas y Actividades Culturales y Deportivas, que fue creada en 1993 con personalidad jurídica y patrimonio propios y con plena capacidad jurídica y de obrar. Contaban entre sus funciones la organización y gestión de programas en materia del libro y producciones editoriales, así como su difusión y distribución; organización y gestión de programas y producciones culturales en materia de difusión del Patrimonio Histórico y la colaboración, en fin, con la Consejería de Cultura en aquellas tareas que le fueron encomendadas. Su misión se concretaba en canalizar subvenciones, gestionar exposiciones y editar publicaciones de la Consejería. En 2010, la empresa pasó a llamarse Instituto de las Artes y las Letras. El último paso en esta dirección ha sido la constitución de una agencia pública para la gestión de archivos, bibliotecas, museos y yacimientos arqueológicos que extingue la ya antigua empresa pública a la que sustituye. Esta se creó en abril de 2011.

Se trata de una tensión paralela al debate sostenido entre los conservadores franceses y las autoridades culturales que impulsan los nuevos proyectos de la administración gala aquí comentados. Un debate que podemos seguir de alguna manera en un reciente trabajo de Jack Lang, exministro de Cultura en Francia (Lang, 2010).

Muchos han visto en la crisis económica la ocasión para liberalizar la gestión del Patrimonio o bien para entregarla abiertamente en manos privadas.

El caso italiano

En 2002 el parlamento italiano aprobó una ley que permitía privatizar la gestión completa de los museos, aunque

¹³ Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

bajo la supervisión de las superintendencias de bienes culturales. Asimismo, se elaboró una lista de bienes culturales inmuebles que podrían ser vendidos por el Estado y cuyo valor ascendía al triple de la deuda pública italiana, es decir, tres veces y media el PIB, que ascendía a 1,2 billones de euros. Las consecuencias de este proceso han recrudecido con la crisis. El Coliseo Flavio de Roma va a ser restaurado con fondos del magnate del calzado Diego della Valle que invertirá 25 millones de euros a cambio de la gestión en exclusiva por 15 años prorrogables de los alquileres y los derechos de imagen del monumento y la publicidad en andamios y tickets de entrada, así como la explotación de un centro de servicios construido en el mismo monumento. Mientras tanto, los presupuestos ordinarios han decaído severamente, con solo diez vigilantes en el propio Coliseo.

La mayoría de los museos y zonas arqueológicas del país ya están siendo gestionados por empresas que ingresan hasta el 30% de las entradas. Y, entre tanto, el ministro de Bienes Culturales, Sandro Bondi, dimite en respuesta a los continuos recortes presupuestarios. En cascada se produjeron las dimisiones de sus últimos "números dos", los profesores Salvatore Setti y Andrea Carandini. Curiosamente, este último, un conocido arqueólogo de la escuela de Bianchi Bandinelli, había sido uno de los abanderados del materialismo histórico en el medio académico italiano.

Los periodistas Sergio Rizzo y Gian Antonio Stella describen la situación con mayor profundidad en su trabajo de investigación *Vandali, l'assalto alle bellezze d'Italia*. Según los autores, los presupuestos para cultura han caído un 40% desde el primer gobierno de Silvio Berlusconi, entre 2001 y 2011: de 2.386 a 1.429 millones de euros. Si se tiene en cuenta la inflación, el recorte podría estimarse en un 50,5% (Rizzo y Stella, 2011).

La Pinacoteca Nacional de Bolonia está obligada a turnar las salas abiertas al público y pasó de 46.000 visitantes en 2008 a menos de 33.000 en 2010,

a causa de la pérdida de calidad en el servicio y la falta de presupuesto para realizar actividades complementarias. En Palermo sucede algo similar en el Palacio Abatellis. Entretanto, el gobierno italiano bloqueará las contrataciones de personal en el sector público cultural al menos hasta el año 2013.

Algunos sectores de la prensa italiana se quejan además de los conflictos de interés. "Electa Mondadori, división artística del grupo que preside Marina Berlusconi, hija mayor del primer ministro, gestiona en concesión 43 librerías de museos y monumentos, desde el Coliseo y el Foro Romano a Capodimonte o el Madre de Nápoles. En 2009, facturó 29 millones de euros y recibió el 70% del total de las concesiones estatales a las empresas de servicios culturales..."¹⁴.

Mientras muchos profesionales del sector cultural y una parte de la opinión pública se aferran a las tradiciones y claman con expulsar a los mercaderes del templo, los poderes públicos se abren a la experimentación de la gestión privada. Aunque esta experimentación puede llegar a extremos esperpénticos en el caso de un gobierno autocrático como el italiano.

Sin duda alguna, algo está cambiando. Y es que planificar es decidir, optar, elegir entre alternativas posibles...

Conclusiones

A modo de conclusión podríamos decir que los instrumentos técnicos disponibles en la planificación estratégica en relación con el turismo cultural son aún deficientes. Sabemos que muchas de las nuevas instituciones creadas por las Comunidades Autónomas han sido amortizadas a medio plazo y han tenido efectos comprobables sobre la renta y el empleo. No podemos decir lo mismo del medio rural o la planificación interpretativa del territorio, donde los estudios son prácticamente inexistentes y donde la coordinación ha brillado por su ausencia. Entre ambos extremos quedan los antiguos museos estatales, cuya capacidad de adaptación a la nueva situación y a las demandas económico-sociales

Los instrumentos técnicos disponibles en la planificación estratégica en relación con el turismo cultural son aún deficientes

¹⁴ M. Mora, "Se vende Coliseo antes de que se deteriore más. La precariedad del patrimonio cultural por los recortes lleva a privatizar monumentos. Algunas voces consideran populista la solución italiana", *El País*, 16 de abril de 2011.

ha sido más lenta. En ello ha jugado un papel importante, sin duda, el problema no resuelto de la titularidad. O, al menos este se ha aducido en ocasiones como posible causa de los retrasos. En general, sería deseable una mejora sustancial de los documentos técnicos disponibles que permita tomar decisiones en una esfera mejor informada, así como una mejora en la transparencia de este tipo de documentos. Se requerirían mayores dosis de realismo y una nueva época de trabajo interadministrativo, que es la única solución posible a la complejidad de los retos planteados. Solo así seremos más conscientes de hasta qué punto influyen las atracciones culturales en la economía general.

Además, la crisis debe ser contemplada como una ocasión para reflexionar nuevamente acerca de cuánto estamos dispuestos a invertir en los museos, cuánto cuesta una remodelación o en cuánto valoramos la creatividad de un arquitecto. También se planteará con más cuidado de aquí en adelante la sostenibilidad de las nuevas exposiciones permanentes. Nos replantearemos sin duda el coste de las exposiciones temporales. El coste de los seguros, por ejemplo, podría reducirse mucho empleando herramientas ya disponibles como la garantía del Estado (Burgos, 2006). Pero también el de los transportes, los correos y los escoltas. Deberíamos plantearnos también el diseño de dispositivos de exposición flexibles y reutilizables. Asimismo, volveremos a plantearnos cuánto personal necesita una institución remozada y –por enésima vez– si ha de ser funcionario o laboral, fijo o eventual. Los planes de austeridad puestos en marcha por diversas administraciones habrán de ser, sin duda, una buena experiencia para el futuro.

La pelota está en el tejado de los poderes públicos, que han de decidir sobre los recortes en el ámbito cultural y sobre las repercusiones de los mismos en el sector turístico, cuya contribución al PIB nacional es –por otra parte– incuestionable. Y es que, planificar es decidir, optar... Y, a ser posible, en un marco razonablemente informado.

La crisis debe ser contemplada como una ocasión para reflexionar nuevamente acerca de cuánto estamos dispuestos a invertir en los museos, cuánto cuesta una remodelación o en cuánto valoramos la creatividad de un arquitecto

Bibliografía

- AMO Y DE LA HERA, M. (1993): *El nuevo Museo de Huelva*. Huelva:
- BAENA ALCÁNTARA, M.^a D. (2002a): “El Programa Museológico: una visión de futuro”, en Ventura, A. *et al.* (eds.), *El teatro romano de Córdoba*. Catálogo de la exposición. Córdoba: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía - Universidad de Córdoba, pp. 201-206.
- (2002b): “Bases e ideas para la musealización del teatro romano (I)”, en Ventura, A. *et al.* (eds.), *El teatro romano de Córdoba*. Catálogo de la exposición. Córdoba: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía - Universidad de Córdoba, pp. 207-210.
- (2004a): “El Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba: una propuesta para el tratamiento integral del patrimonio”, *mus-A*, 3, pp. 118-124.
- (2004b): “Una historia con futuro: proyecto de ampliación y reforma del Museo Arqueológico y Etnológico de Córdoba”, *mus-A*, 4, pp. 44-49.
- BOLAÑOS, M.^a (1997): *Historia de los Museos en España*, Gijón: Trea.
- BURGOS BARRANTES, B. (2006): “La garantía del estado. Marco teórico y jurídico”, *museos.es*, 2, pp. 62-73.
- CAGEAO SANTACRUZ, V. y PALACIO, G. (2011): “Usos y superficies de los museos estatales del Ministerio de Cultura de España: un avance de resultados”, en Cageao Santacruz, V. (coord.), *El Programa Arquitectónico. La arquitectura del museo vista desde dentro*, Madrid: Ministerio de Cultura.
- CALLE VAQUERO, R. de la (2002): *La ciudad histórica como destino turístico*. Barcelona: Ariel.
- CHINCHILLA GÓMEZ, M.; IZQUIERDO PERAILE, I. y AZOR LACASTA, A. (2005): *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, M. A.; PANEA BONAFÉ, F.; PANEA BONAFÉ, L. y NAVARRO ORTEGA, A. D. (2006): “El Museo de Almería, la tecnología al servicio de la Arqueología”, *mus-A*, 7, pp. 60-66.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2003): *Turismo y conjuntos monumentales*. Valencia: Fundación Cañada Blanch.

- GARCÍA ROZAS, R. (1998): "Museo de Zamora", *Revista de Arqueología*, 212, pp. 48-57.
- (2000): "El Museo de Zamora a un año de su apertura: revisión y análisis de algunos aspectos museográficos", en Baquedano Pérez, E. (coord.), *Soria arqueológica: a José Luis Argente Oliver*. Soria: Diputación Provincial de Soria, pp. 53-72.
- GARCÍA DE PAREDES, A. y GARCÍA PEDROSA, I. (2004): "Museo de Almería", *On diseño*, 263, pp. 260-271.
- (2004): "Museo Arqueológico, Almería: Paredes y Pedrosa", *Monografías de Arquitectura y Vivienda*, 105-106, p. 86.
- GARCÍA RINCÓN, J. M.^a y VELASCO NEVADO, J. (1993): "Las salas de invidentes en el Museo de Huelva", en VV.AA., *VIII Jornadas de los Departamentos de Educación y Acción Cultural en los Museos*. Mérida: Ministerio de Cultura.
- GRAU LOBO, L. (2007): *Plan Museológico del Museo de León*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- JIMÉNEZ TORRECILLAS, A. (2004): "Museo de Bellas Artes de Granada. Palacio de Carlos V. Planta principal", *mus-A*, 3, pp. 106-117.
- LANG, J. (2010): *Les batailles du grand Louvre*, Reunion des Musées Nationaux, París.
- LÓPEZ RODRÍGUEZ, J. R. (2010): *Historia de los Museos de Andalucía. 1500-2000*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- MARINÉ, M.^a (1998): "El almacén visitable de Santo Tomé del Museo de Ávila", *Revista de Arqueología*, 204, pp. 54-59.
- MAROTO, J. *et al.* (2004): "Museo de Arte Ibero de Jaén. Proyecto premiado en el Concurso Internacional de Ideas para el Museo Internacional de Arqueología y Arte Ibérico de Jaén", *mus-A*, 4, pp. 66-69.
- MAROTO, J. y SOTO, A. (2004): "Museo de Arte Ibero. Jaén", *Restauración y Rehabilitación*, 88, pp. 28-31.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, E. C. (2007): *Museo de Huelva. Una aproximación visual a la Colección de Bellas Artes*. Barcelona: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.
- MORENTE DEL MONTE, M.^a (2011): "Un caso particular: el Programa Arquitectónico del Museo de Málaga", en Cageao Santacruz, V. (coord.), *El Programa Arquitectónico: la arquitectura del museo vista desde dentro*. Madrid: Ministerio de Cultura, pp. 235-257.
- MORENTE DEL MONTE, M.^a y RAMOS LIZANA, M. (2009): "El Programa Arquitectónico del Museo de Málaga", en *Jornadas de Formación Museológica. Museos y Planificación*, *museos.es*, 5, pp. 111-119.
- NAVARRO ORTEGA, A. D. (2010): "El Museo de Almería", *PH. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 73, p. 53.
- NAVARRO ORTEGA, A. D. y GONZÁLEZ, A. (2007): "Museo de Almería", en VV.AA., *2.º Encuentro Internacional sobre Tecnologías en Museografía (Zaragoza, 2006)*, ICOM-España: J13-J23.
- RAMOS LIZANA, M. (2001): "El Museo de la Alhambra. Una nueva museología para el Conjunto Monumental", *PH. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 34, pp. 117-126.
- (2003): *Proyecto Museográfico. Museo Arqueológico y Etnológico de Granada*. Granada: (s.a.).
- (2007): *El turismo cultural, los museos y su planificación*. Gijón: Trea.
- (2008a): "De la crítica museológica a la museología crítica o ¿cómo evaluar los grandes eventos mediático-culturales?", en VV.AA., *Patrimonio Cultural y medios de comunicación*. Sevilla: Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, pp. 47-55.
- (2008b): "Málaga, ciudad de museos", *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, 13, pp. 217-253.
- (2010): *Guía breve del Museo de Almería*. Sevilla: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.
- (2011): "El Turismo Cultural y los museos ante la crisis. ¿De la reestructuración económica a la debacle?", *Boletín de la Federación Española de Amigos de los Museos*, 31, pp. 14-17.
- (en prensa): "Los museos andaluces y su relación con la Prehistoria y la Arqueología en los últimos 25 años", en *Congreso Memorial Luis Siret* (Antequera, 2009). Sevilla: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.
- RODRÍGUEZ TEMIÑO, I. (1998): *Patrimonio Arqueológico y Sociedad. Historia de un desencuentro*, Tesis Doctoral. Granada: Universidad de Granada.
- SANMARTÍN MONTILLA, C.; ALONSO, D., QUE-SADA LÓPEZ, P.; MORALES CAÑADAS, E.; VELÁZQUEZ CABRERA, R.; MEDINA ROMERA, L. y MÁRQUEZ ROLDÁN, F. (2007): *Museo Arqueológico de Sevilla. Plan Museológico*. Sevilla: (s.a.).
- STELLA, G. A. y RIZZO, S. (2011): "Vandali". *L'assalto alle bellezze d'Italia*. Rizzoli.
- TORRES RODRÍGUEZ, F. (dir.) (2003): *30 años del Museo de Huelva. 1973-2003*. Huelva: Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.
- VILLAFRANZA GIMÉNEZ, M.^a M. (1998): *Los museos de Granada. Génesis y evolución histórica. 1835-1975*. Granada: Diputación Provincial.
- ZAMORA CANELLADA, A. y RODRÍGUEZ FRADE, J. P. (2007): "Museo de Segovia", en VV.AA., *2.º Encuentro Internacional sobre Tecnologías en Museografía (Zaragoza 25, 26 y 27 de septiembre de 2006)*, ICOM-España.