

# Las limitaciones de un museo de gestión autonómica: el Museo de Valladolid

ANTONIO BELLIDO BLANCO

Museo N° 12, 2007

Los museos pequeños y medianos no llaman la atención tanto como las instituciones nacionales o los grandes centros privados. Atrapados en una red burocrática apenas tienen posibilidades de mejorar y de crecer. Es una situación que se arrastra desde hace muchas décadas y sólo reconociéndola podemos tratar de superarla. Este trabajo recoge una visión personal con la sencilla intención de plantear cuestiones que ahora permanecen latentes pero que muchos podrán reconocer en un gran número de museos. Quisiéramos que este trabajo sirviera para incentivar un diálogo entre los profesionales en busca de soluciones para los problemas de museos como los provinciales, relativamente pequeños y gestionados por las administraciones autonómicas.

Los museos provinciales de gestión autonómica son los grandes olvidados a la hora de analizar el funcionamiento de los museos. No tienen grandes presupuestos, ni plantillas amplias, no se ven favorecidos por grandes campañas de promoción ni tienen una gestión independiente que les permita mejorar de forma autónoma. Por sus muchas limitaciones, resultan en buena medida poco interesantes. Sin embargo, estos museos constituyen un bloque de museos relativamente homogéneo, con una larga trayectoria vital e implantación por toda España, que cumple además una importante función de cara a los ciudadanos.

Muchos de estos museos, como el de Valladolid, tienen su origen en el Real Decreto de 20 de marzo de 1867, que ordenó el establecimiento de un Museo Arqueológico Nacional en Madrid y de otros en las provincias. La materialización del Museo de Valladolid no se produjo hasta una Real Orden de 21 de noviembre de 1879, de la Dirección General de Instrucción

## Museo

Las limitaciones de un museo de gestión autonómica: el Museo de Valladolid

Pública, del Ministerio de Fomento. Se derivaron hacia este museo una parte de los fondos que antes se habían asignado al Museo de Bellas Artes y se recibieron numerosas donaciones particulares. La colección se ponía a cargo de individuos del Cuerpo de Archiveros, Bibliotecarios y Anticuarios, mientras que a las Comisiones de Monumentos se reservaban atribuciones de inspección, vigilancia y fomento de las colecciones.

Un Real Decreto de 29 de noviembre de 1901 del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes clasificó al Museo de Valladolid dentro de los de tercera clase. El decreto otorgaba a los Jefes de los Museos la responsabilidad del régimen y disciplina de cada uno de ellos, de la manera como se ejecutasen los trabajos facultativos, de la buena conservación del material científico, de la regularidad y acierto de la administración y del mejor orden en el servicio público. También recaía sobre los Jefes la responsabilidad de que los catálogos de sus establecimientos estuviesen redactados con exactitud y uniformidad; y habían de elaborar una memoria anual para la Subsecretaría del Ministerio. Pese a contemplarse en el decreto la existencia de jefes de museo, secretarios, jefes de sección, bibliotecarios, restauradores, conserjes y porteros, en los años treinta y cuarenta el Museo de Valladolid sólo contaba con el director, una agregada facultativa y un portero. La situación no varió demasiado en las décadas siguientes.

En junio de 1986 el proceso de transferencia de competencias a la Comunidad Autónoma de Castilla y León condujo a la firma de un Convenio entre ésta y el Ministerio de Cultura sobre la gestión de Museos y Archivos. Merced a ello se produjeron cambios administrativos fundamentales, puesto que el inmueble y las colecciones conser-

vaban la titularidad estatal, mientras que la gestión era dirigida por la Comunidad Autónoma (Wattenberg 2000: 53). En esos años aumenta significativamente la plantilla, que ve incorporarse a un conservador más, un restaurador y los vigilantes.

### Funcionamiento del Museo de Valladolid

El personal del museo, sin variaciones desde el año 2002, cumple una serie de funciones que no están establecidas de forma reglamentaria ni por escrito más que para quienes pertenecen a la categoría de personal laboral (restaurador, auxiliar de biblioteca y vigilantes) en el Convenio Colectivo para el personal laboral. El resto, personal funcionario, tiene conocimiento de sus obligaciones de facto. Todos ellos han superado distintas pruebas y oposiciones para ocupar su plaza y el cargo de director se obtiene tras un concurso de méritos entre todos los conservadores interesados que ocupen plaza dentro de la administración regional. Los puestos son los siguientes:

- Dos conservadores de museo y un ayudante de museo. La dirección determina las directrices de funcionamiento y gestión de la institución, al tiempo que mantiene labores de investigación y conservación. El conservador está dedicado básicamente a labores de control y documentación de las colecciones del museo (sobre todo los fondos arqueológicos), asistido por el ayudante de museo, que a su vez realiza labores de asesoramiento a los centros de enseñanza que visitan el museo.
- Un restaurador de arqueología. Elabora informes sobre el estado de conservación de las piezas e interviene en ellas directamente.

## Museo

X Jornadas de Museología

- Un auxiliar de biblioteca. Está encargado de la atención al público y de mantener al día el catálogo, incorporando las nuevas adquisiciones bibliográficas.
- Administrativo y auxiliar administrativo. Se ocupan principalmente de la gestión de personal y la gestión económica.
- Once vigilantes. Atienden la recepción del museo, el control de las salas de exposición y algunas tareas mecánicas (uso de máquinas auxiliares y distribución de la correspondencia).

Junto a los anteriores, trabajadores de plantilla, se mantienen contratos de servicio para encargarse de la limpieza del museo, la seguridad de la recepción, apertura y cierre del museo, el cuidado del jardín, el mantenimiento de los servicios de seguridad contra robo e incendio y el control de plagas.

De forma ocasional se realiza la contratación puntual de distintos técnicos. Dentro de este apartado se pudo contar, varios meses de 2002 y 2003, con los servicios de una licenciada que se dedicó a elaborar material didáctico para escolares y a realizar talleres infantiles en el verano de 2003. En 2002 un restaurador fue contratado para efectuar trabajos en dos de las pinturas de la colección. En 2003 un arqueólogo se encargó de revisar la colección de cerámica vallisoletana del museo y preparó parte de la documentación necesaria para una exposición temporal. También durante 2003 se alquilaron dos exposiciones temporales a una empresa de servicios culturales. Por último, todos los años se requieren los servicios de guías turísticos o compañías de teatro para realizar visitas teatralizadas o guiadas en épocas concretas, como el Día de los Museos o en otoño.

Otros servicios puntuales se realizan dentro de la propia administración autonómica, como la restauración de piezas en el Centro de Conservación y Restauración de Bienes Culturales (Simancas, Valladolid) o la publicación de guías, catálogos y cuadernos didácticos.

La situación jurídica del museo tiene una doble vertiente (fig. 1). Por un lado la titularidad estatal se mantiene sobre el edificio y las colecciones ingresadas antes de 1986. Por el otro, la Junta de Castilla y León es titular de las colecciones ingresadas a partir de entonces y dirige la gestión y funcionamiento del museo. Esta dirección se realiza de forma funcional desde la Consejería de Cultura y Turismo, a través de la Dirección General de Promoción e Instituciones Culturales y su Servicio de Museos e Infraestructuras, pero también de forma orgánica desde el Servicio Territorial de Cultura de Valladolid (con ámbito provincial).



Figura 1. Dependencia administrativa del Museo de Valladolid.

## Museo

Las limitaciones de un museo de gestión autonómica: el Museo de Valladolid

El Servicio de Museos e Infraestructuras realiza reuniones mensuales con todos los directores de los museos provinciales, en las que se da solución a las necesidades de cada uno, se establecen las prioridades para gastos y las directrices comunes de gestión. Desde aquí se atienden directamente los gastos corrientes (como luz, agua o teléfono) y los contratos de mantenimiento de seguridad y vigilancia, además de centralizarse determinadas actividades comunes de difusión (exposiciones temporales y visitas teatralizadas, por ejemplo) y encargarse de la publicación de catálogos y guías de los museos. Otras partidas económicas se descentralizan hacia los Servicios Territoriales, como las inversiones para la compra de libros, la organización de determinadas actividades de difusión y la compra de equipamientos (para el taller de restauración, almacenes, sistemas de control ambiental, exposición y documentación).

El Museo de Valladolid puede presumir de contar con un Estudio de Mejora de la Calidad, desarrollado en 2000 con el objetivo de estudiar las causas del descenso de visitantes en grupo, detectar las necesidades prioritarias de los visitantes y buscar cómo satisfacerlas y sentar las bases para la aplicación de la calidad a toda la organización (Hernando 2000: 179). El trabajo incluyó un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), encuestas a centros educativos sobre el servicio que les proporcionaba el museo, reunión con el personal del centro y el método QFD (Despliegue de la Función de Calidad). Entre los aspectos que se consideró prioritario actuar resaltaba la utilización de internet, la formación del personal, la organización de otras actividades, el estado de las colecciones, las explicaciones en la exposición y los convenios de colaboración (ídem: 211). Seis años después, las actuaciones desarro-

lladas en esta línea han sido puntuales y no se ha valorado de forma minuciosa su efectividad.

### El museo como motor de gestión

Las labores que se desarrollan en el museo son muy variadas, así que vamos a analizar algunos casos concretos especialmente relevantes por los problemas que generan.

#### Caso I. Los objetivos del museo

Si la gestión tiene como propósito facilitar la toma de decisiones que conducen al cumplimiento de las misiones del museo y la ejecución de sus objetivos (Lord y Lord 1998: 15), uno de los puntos fundamentales para asegurar el buen funcionamiento de cualquier institución es tener claro y hacer explícitos sus objetivos, la finalidad de sus acciones y una línea de actuación. La gestión efectiva depende de siete factores que el museo debe definir con claridad desde su fundación: valores compartidos, estrategia, personal, aptitudes, estructura de la organización, estilo de la dirección y sistemas de organización (Moore 2005: 35). Entre ellos destacan los valores compartidos o la “declaración de misión”, cuya plasmación sobre el papel ha de precisar la finalidad, los valores, los objetivos, la función y la audiencia del museo (ídem). Un documento que establezca estos elementos no sólo sirve para otorgar continuidad y mejorar los resultados de todo lo que se hace, sino que repercute en la satisfacción del personal.

El establecimiento de unos principios generales cumple la función de englobar y contextualizar todas las actuaciones independientes. Acciones que a priori conllevan consecuencias positivas para el funcionamiento del museo, como la elaboración de una Carta de Servicios, la creación de una Asociación de Amigos del Museo o la planificación

de una exposición temporal, pueden resultar contraproducentes si no se culminan o si su desarrollo no se encuadra en unas líneas generales de gestión. No puede decidirse, por ejemplo, que es prioritaria la ordenación de los almacenes, si no va a servir para mejorar las condiciones de conservación o de accesibilidad a los fondos, o si no va acompañada de una labor de documentación.

En ocasiones se llega a la situación de no vislumbrar una utilidad concreta para labores que se salen de la rutina diaria y que en teoría son necesarias, pero cuya culminación y desarrollo no tienen fijada fecha de aplicación. Meses de estudio y redacción de un catálogo de parte de la colección pueden verse interrumpidos sine die por la presencia de otras actividades más urgentes o por la falta de financiación. Un gran proyecto que se queda a medias sirve de poco y crea una gran decepción, mientras que un proyecto más limitado que se termina suele resultar más útil y cabe englobarlo en un programa a largo plazo.

Tampoco se entenderá que sea importante para el museo, por ejemplo, atender al público local, cuando no existe personal dedicado con continuidad a planificar o realizar actividades específicas para él, o si no se contempla que haya personal ocupado en organizar visitas o talleres para los grupos de escolares, uno de los principales colectivos de origen local.

La gestión del museo debe tener unos principios bien delimitados y no quedar reducida a “apagar fuegos” o a encarar el día a día. Hay que marcar objetivos, cumplirlos y adelantarse a las necesidades futuras. Los museos no funcionan por inercia, sino que se hunden y fracasan por inercia. Si el museo no es conocido en su propia provincia, los ciudadanos no lo visitan o, si lo hacen, sólo acu-

den una vez y no vuelven “porque ya lo han visto”. Habrá que reconsiderar entonces el camino seguido para tratar de mejorar su funcionamiento.

No es fácil encontrar planes estratégicos o declaraciones de principios en los museos españoles. Aunque en el caso de Castilla y León la Ley 10/1994 alude a que los museos deben contar con una declaración de sus objetivos (artículo 19, b), la realidad es que no existen todavía documentos de este tipo y, de existir, no parece que fueran a cambiar a corto plazo el modo de funcionar de los museos.

### Caso 2. Organización jerárquica

El funcionamiento del museo tiene un marcado carácter jerárquico (fig. 2), cuya cúspide es el director, pero éste a su vez se ve sometido a la Dirección General de Promoción e Instituciones Culturales a través del Servicio de Museos. Se trata de una dependencia orgánica (Lord y Lord 1998: 28-9). Habría que definir hasta qué punto los objetivos y la finalidad del museo la marcan su director o los servicios centrales de la Administración autonómica. La ley 10/1994 incluye en la relación de requisitos de los museos el que éstos cuenten con estatutos o normas de organización y gobierno (artículo 19, i). En la práctica estas normas no constan por escrito y la organización se basa en criterios tácitos.



Figura 2. Organigrama del Museo de Valladolid, tomado de Hernando Carro 2000.

## Museo

Las limitaciones de un museo de gestión autonómica: el Museo de Valladolid

Algunos trabajos son asumidos de forma conjunta para todos los museos de gestión autonómica y la Consejería de Cultura y Turismo los oferta en un bloque. Así se aplica a la vigilancia privada, a determinados servicios técnicos de mantenimiento, a la elaboración de planes de emergencia, a la creación de páginas en internet y, en su momento, así se planificó para la explotación de las tiendas de los museos.

A día de hoy la gestión es controlada por la dirección del museo, aunque no por completo porque se funda en las directrices de los servicios centrales de la Consejería de Cultura que, por ejemplo, en un momento dado pueden ver mal la realización de determinadas actividades de promoción o de una exposición temporal. Si el museo depende totalmente para su funcionamiento de los fondos de la Administración, es forzoso que sus directrices sean observadas con rigor. En caso de no hacerlo así se corre el riesgo de no contar con las partidas presupuestarias necesarias y de que los proyectos no vayan más allá del papel.

La dependencia de gestión necesita tener un alcance bien delimitado que permita a cada museo provincial establecer su propia línea de actuación. El hecho de que el museo tenga la dirección de su gestión centralizada desde el Servicio de Museos e Infraestructuras, propicia que se trate de unificar las actividades de todos los museos provinciales. Por un lado se logra así mantener una imagen unitaria de los museos gestionados por la Junta de Castilla y León, pero al mismo tiempo impide muchas veces una actitud independiente y adaptada a las necesidades de cada localidad y cada museo. La administración regional quizás estime que los museos provinciales

debieran ser una serie de extensiones territoriales que mantengan un único mensaje regional y una misma línea de actuación institucional. Entonces quizás sobrasen los directores-conservadores actuales y bastase con colocar en su puesto a un grupo de gestores-administradores.

La evaluación del cumplimiento de las funciones del museo estriba en la dirección, que marca las prioridades del trabajo diario. No obstante, carece de mecanismos para hacerlo y se sostiene sólo en criterios subjetivos, difíciles de aceptar a veces por los subordinados y sostenidos más en términos de efectividad y obtención de resultados que en términos de eficiencia según el tiempo, el dinero y el esfuerzo empleados.

Incluso sin estar claros los objetivos del museo, su funcionamiento mejoraría mucho si se estableciesen procedimientos de puesta en común y evaluación de los progresos. Otros museos han incorporado este mecanismo. El Museo Nacional de Artes Decorativas en su reestructuración de 2003 ha hecho hincapié en los órganos de coordinación, que en su caso son el subdirector y el consejo de dirección, para lograr un intercambio fluido de información y desarrollar el trabajo en equipo. El Consejo reúne semanalmente al director, a la subdirectora y a los jefes de departamento (equipo técnico del MNAD 2006: 45). Unas simples reuniones periódicas cumplirían la importante misión de situar las ocupaciones de todos trabajadores dentro del contexto general del museo, lo que depararía una mayor motivación. Si uno no sabe cuál es la finalidad última de sus tareas y se limita a obedecer órdenes de pronta ejecución, careciendo de una visión a medio o largo plazo, se consigue la pérdida de interés. Lo mismo da que

las órdenes procedan de la dirección del museo o de los servicios centrales de la Junta.

### Caso 3. Los ingresos en la colección

La Ley 12/2002 de Patrimonio Cultural de Castilla y León estipula en su artículo 55 que la realización de actividades arqueológicas está condicionada a que los bienes muebles descubiertos sean “entregados para su custodia” al museo que establezca la Consejería de Cultura. Estos bienes son de dominio público. De este modo el Museo de Valladolid tiene su principal fuente de ingresos, y prácticamente única dada la escasa inversión en compra de nuevas colecciones, en las intervenciones arqueológicas. La Consejería de Cultura a través de la Dirección General de Patrimonio y Bienes Culturales, que autoriza las intervenciones arqueológicas, define una serie de pautas fijas y obligatorias que todos los investigadores y empresas de gestión cultural deben cumplir antes de entregar los hallazgos a los museos. Éstas se reducen al siglado de las piezas y a la elaboración de un inventario.

Los ingresos de material arqueológico representan varios miles de objetos nuevos cada año que vienen a parar a los almacenes del museo. Los problemas que generan son variados. Por un lado, aunque cada lote de materiales viene acompañado de un inventario más o menos minucioso, no existe uniformidad en su formato. Unos están simplemente escritos en papel y otros se acompañan de un archivo informático que puede estar basado en distintos programas (Word, Access o Filemaker, en su mayoría). Por otra parte los campos o apartados empleados para describir cada pieza varían, así como la terminología empleada para definir rasgos en principio parecidos. Esto dificulta enormemente que el museo

pueda contar con una base de datos única, a la que poder incorporar los nuevos ingresos, dado que se plantea el problema de reelaborar cada uno de los inventarios entregados.

Tampoco puede el museo establecer unos patrones o requisitos mínimos en la redacción de los inventarios y el resto de la documentación de las excavaciones, pues esta competencia corresponde al Arqueólogo Territorial de la provincia, cuya relación con el museo es indirecta. Los conservadores ven entrar en el museo materiales arqueológicos que llegan acompañados de una deficiente documentación que los contextualice, o pueden considerar escasa la recogida de materiales en una excavación, realizada sin cribado o sin toma de determinadas muestras, pero no cuentan con los mecanismos administrativos que les permitan exigir esos datos que faltan.

La Ley 10/1994 estipula que la Administración Autónoma de Castilla y León dictará las normas técnicas de registro y documentación del patrimonio museístico (artículo 4, d). Aún no lo ha hecho y la búsqueda de una solución habría de hacerse aunando los intereses tanto de los técnicos de museos como de los de arqueología. Pero además la Administración está aún por proporcionar una base de datos informática común para todos los museos, a la que necesariamente deberían ceñirse los investigadores y empresas a la hora de elaborar los inventarios. Eso implicaría facilitarles el programa adecuado, además de una formación básica para su uso y la elaboración de tesauros minuciosos.

En teoría el museo debe establecer una política de colecciones que establezca los contenidos, los criterios de selección y los procedimientos de adquisición (Lord y Lord 1998: 82-4). El Museo

## Museo

Las limitaciones de un museo de gestión autonómica: el Museo de Valladolid

de Valladolid se encuentra con intervenciones arqueológicas que se convierten en una fuente constante y cuantiosa de ingresos poco controlados. No controla ni la cantidad de objetos, ni su calidad e integridad, ni la relevancia histórica. Estos factores dependen de la profesionalidad y valía de las empresas arqueológicas y de la simple casualidad. En la definición del museo se contempla su ámbito cronológico y su especialidad científica, pero parte del control sobre estos aspectos se ha perdido a causa de la obligatoriedad de recibir los hallazgos arqueológicos que se producen en la provincia.

Si los ingresos en la colección están más allá de la gestión del museo, otras funciones, como la investigación y la exposición, se ven condicionadas también. Por más que desde el museo se pretendiera, por ejemplo, dar prioridad a fondos artísticos, industriales o romanos, no podrían ignorarse las colecciones de cerámica medieval y moderna de la ciudad de Valladolid o los materiales del poblado vacceo de Padilla de Duero.

### Caso 4. El personal

Pese a la similitud de dimensiones, colecciones, funciones, gestión y departamentos, la organización y estructura del personal puede ser distinta en cada museo provincial de Castilla y León. Incluso dentro de cada uno la estructura llega a no estar claramente establecida. La Ley 10/1994 estipula que el personal técnico especializado de cada museo variará según “el volumen o importancia de sus colecciones o las funciones que desarrollen”, atendiendo a tareas de: a/ ordenación, catalogación y documentación, b/ conservación y restauración, c/ divulgación y difusión y d/ administración y gestión (artículo 18). Este diseño está en línea con lo que se propugna actual-

mente para la organización de los museos, con departamentos de conservación, documentación, investigación, difusión y administración (Jiménez 1998: 22).

Si volvemos a ver el organigrama de Hernando Carro para el Museo de Valladolid (fig. 2), veremos que, pese a que las tareas se cubren en mayor o menor medida, están ausentes las labores de divulgación y difusión, ni se refleja de forma real la implicación de los conservadores en la conservación y del restaurador en la documentación de los fondos. Se acusa así una carencia de normas de estructuración interna que, en palabras de Jiménez Villalba (idem: 24) sólo contribuye a crear confusión e ineficacia.

El problema está relacionado con el hecho de que la plantilla de los museos provinciales adolece, frente a otros, de indefinición en las funciones de cada puesto de trabajo. En el caso de los restauradores, por ejemplo, habría que establecer si los conservadores deben encargarse de la documentación de las piezas previa a la intervención o si es una labor propia de los restauradores.

Tampoco es raro ver a cualquiera de los técnicos del museo trasladando bultos pesados sin ayuda de medios mecánicos, encargados del mantenimiento de algunos equipos, haciendo pequeñas chapuzas de obra, luchando contra plagas, montando estanterías o en tareas de limpieza. Muchas veces no hay nadie concreto para hacer todo eso y se da por supuesto que la dedicación vocacional de los técnicos o la entrega de algunos ordenanzas les hace capaces de cualquier tarea que sea necesaria.

No estaría de más que, igual que ocurre con algunos cuerpos de la administración (los vigilan-



tes y ordenanzas, sin ir más lejos), todo el personal del museo conociera qué se espera de su trabajo. Este punto está además vinculado con la existencia de plantillas reducidas, en las que no se llega a abarcar todo lo que habría que hacer. La falta de personal técnico se hace más evidente en las tareas de documentación de la colección, en la restauración y en la organización de actividades didácticas y expositivas. Pero también muchas veces falta personal de vigilancia para cubrir bajas temporales, las ocupaciones sindicales o las ausencias veraniegas debidas a las vacaciones reglamentarias. No es raro así que los fines de semana y algunos días de verano haya que cerrar una parte del museo a la visita pública, coincidiendo precisamente con las épocas en que más visitantes suelen acudir.

Desde hace muchos años el Museo de Valladolid sufre un descenso en el número de visitas de grupos de escolares. Las causas están bien identificadas, siendo la principal la ausencia de personal que guíe las visitas, por lo que una de las demandas del museo es la incorporación de especialistas que realicen esta labor y modernicen el material de apoyo con el que se cuenta actualmente. Hasta ahora sólo se ha cubierto esta necesidad ocasionalmente y de forma temporal.

Un último punto que queremos mencionar es el de la formación. No se sabe hasta qué punto la formación del personal técnico es considerada relevante por la Administración, ni si puede o debe asistir periódicamente a cursos específicos para actualizar sus conocimientos. En muchas ocasiones parece que los cursos y congresos sean considerados momentos de ocio o unas vacaciones por parte de determinados funcionarios que deben tramitarlos.

### Caso 5. Las inversiones

Las inversiones vienen determinadas por los órganos centrales de la Administración y por la dirección del centro. A veces las inversiones responden a necesidades reales que mejoran los servicios prestados o las necesidades del personal o la satisfacción de los visitantes, otras siguen una línea institucional de carácter político.

Dentro del control centralizado de la Administración existen muchos puntos sin concretar. No existen patrones que precisen cuál es el material que necesita el taller de restauración en cada museo y qué instrumental puede concentrarse en el Centro de Conservación y Restauración de Bienes Culturales. No está definida la necesidad de contar con equipos fotográficos y audiovisuales digitales para documentar los fondos del museo o las actividades divulgativas. No se sabe tampoco cuál es la vida útil de determinados equipos, como los humidificadores y deshumidificadores.

Para la compra de los equipos técnicos no existen unas normas de homologación aplicables a todos los museos gestionados por la Junta de Castilla y León. Tampoco se ha desarrollado nunca, a imitación de lo que ocurre con los ordenadores, un programa unificado de renovación y mejora de determinados equipos para los museos. Lo habitual es la compra de nuevas máquinas según las viejas se vayan averiando sin solución, siguiendo los criterios de la dirección de cada centro; y que los que no funcionan se acumulen en los almacenes sin facilidades para deshacerse de ellos, puesto que son material inventariado.

Otros gastos se destinan a la organización de actividades. Pero tampoco aquí existen siempre

## Museo

Las limitaciones de un museo de gestión autonómica: el Museo de Valladolid

unas directivas generales que obliguen a la organización de exposiciones temporales, conferencias, visitas guiadas o talleres infantiles, más que en la medida en que los directores lo determinen y haya disponibilidad económica para ello. Así mismo, de poco vale organizar actividades para niños un verano, enganchando a un sector del público, cuando al año siguiente esas personas se van a ver defraudadas si no se repite la convocatoria. O habría que saber, si realmente se piensa que el Día Internacional de los Museos es un acontecimiento relevante, hasta qué punto se puede dejar que pase con desidia mientras otros museos del entorno (con órganos gestores distintos) aprovechan para potenciar la llegada de visitantes y dejar en ellos una buena impresión.

El monto total de dinero disponible para inversiones no suele estar establecido con rigidez al finalizar el año anterior, cuando el director elabora el plan anual de actuación del museo. Sobre la base de unas cantidades disponibles, el museo solicita que se hagan una serie de gastos. Las necesidades de cada museo de gestión autonómica se resuelven desde un mismo fondo común para todos. Hay partidas que se agotan en unos pocos meses, otras que sólo permiten intervenciones poco costosas y algunas que se bloquean a principios de año para tener que ser gastadas con prisas en las últimas semanas del periodo presupuestario. El Museo de Valladolid está sufriendo, como ocurre en otros muchos museos, una situación de estancamiento en la actuación del Plan Integral de Museos Estatales. La rehabilitación y ampliación del Museo, cuyo desarrollo se inició en 2000 y debía finalizar con la inauguración de las nuevas instalaciones en 2006, no ha visto aún el comienzo de las obras.

Junto a la escasez de fondos se plantea el problema de los tiempos y la planificación de los gastos. Muchas veces la planificación y la solicitud de fondos para abordar mejoras no se efectúa hasta que no ha surgido un problema que resolver, ya sea el colapso de los almacenes, la avería de un equipo de control ambiental, la venta de los últimos ejemplares de una publicación o el agotamiento de unos folletos. Falta muchas veces una planificación previa y en otras ocasiones prima el mantenimiento de las circunstancias existentes, prescindiéndose de la posibilidad de mejorar las condiciones del museo.

### El Museo y su gestión externa

#### Caso I. Relación con otras instituciones

No existen mecanismos reglados de colaboración con otras instituciones. Con el Ayuntamiento de Valladolid se reduce a participar en la elaboración de un Plan de Excelencia Turística para la ciudad. Con la Diputación Provincial sólo se coopera en el préstamo de algunos objetos para sus centros museísticos (Centro de Interpretación de la Naturaleza de Matallana o Museo de las Villas Romanas) y desde hace ya tres lustros no se organizan exposiciones conjuntamente, a diferencia de la programación que esta institución coordina con el Museo Nacional de Escultura. Lejanos están también los años en que alumnos y licenciados de la Universidad de Valladolid desarrollaban colaboraciones y prácticas en el museo (alguna de ellas se plasmó en la reforma de salas de exposición y otras en la revisión y estudio de materiales arqueológicos).

Actualmente es mayor la competencia que la ayuda y aquélla se aprecia en distintos campos,

pero sobre todo se manifiesta en la afluencia de público (fig. 3). Las exposiciones más numerosas y las que reciben mayor número de visitantes (más de 200.000 cada año) son las coordinadas por la Fundación Municipal de Cultura del Ayuntamiento y montadas en sus salas de la Casa Revilla, la iglesia de las Francesas, el teatro Calderón y el monasterio de San Benito. Además hay que sumar los montajes de la Diputación Provincial en su sala del Palacio de Pimentel, de la Junta de Castilla y León en el Monasterio de Prado, del Museo Patio Herreriano, del Museo de la Ciencia y del Museo de la Universidad de Valladolid.



Figura 3. Competencia expositiva del Museo de Valladolid.

En la captación de grupos escolares la oferta se ha multiplicado enormemente durante los últimos cinco años. Hace una década sólo el Museo Nacional de Escultura y el de Valladolid acogían estas visitas para estudiantes, con gran éxito, pero hoy hay que sumar los servicios del Museo Patio Herreriano, el Museo de la Ciencia, varias salas del Ayuntamiento y centros dependientes de la Diputación, como los de Matallana, el Museo de las Villas Romanas y el Museo del Vino.

La investigación, uno de los pilares de la actividad del museo, se ha convertido en una labor marginal a la que apenas se puede dedicar tiem-

po y para la que no se encuentran fondos específicos. Esto ha supuesto que la Universidad de Valladolid se haya convertido en el único motor de las investigaciones sobre el patrimonio cultural, fundamentalmente desde los departamentos de Prehistoria y Arqueología e Historia del Arte. Son los profesores universitarios los que dirigen las investigaciones, según sus criterios y prioridades, y quienes las dan a conocer al margen del museo (pese a que los objetos recuperados en las excavaciones arqueológicas deben depositarse, una vez estudiados, en el museo). Poco tiene el Museo que decir sobre las campañas de investigación desarrolladas en Pincia (Padilla de Duero) y Matallana (Villalba de los Alcores), las más destacadas en la provincia durante los últimos años.

También ha quedado difuminado el papel del museo como asesor en materia de Patrimonio Histórico dentro del ámbito provincial, en lo referente a conservación y revalorización. Pasaron los tiempos en que la figura del Comisario de Excavaciones estaba vinculada al Museo provincial y los años en que la "arqueología de gestión" era supervisada por la dirección del museo. La presencia de la figura del Arqueólogo Territorial y la creación de las Comisiones Territoriales de Patrimonio han disminuido el peso que antaño tuvo el museo. Incluso resulta más productiva la labor crítica desarrollada desde la Academia de Bellas Artes de la Purísima Concepción, canalizada a través de la prensa local.

#### Caso 2. Financiación externa

Pretender lograr apoyo económico fuera de la Administración regional y nacional es actualmente un objetivo imposible. No se cuenta con ayudas externas puntuales para, por ejemplo, la

## Museo

Las limitaciones de un museo de gestión autonómica: el Museo de Valladolid

publicación de catálogos o la restauración de objetos, ni con una línea de ayudas continua para, por ejemplo, costear las actividades didácticas de los escolares. Las posibilidades serían múltiples y se plasman en diversos ejemplos ajenos. La entidad financiera Caja España organizó durante el año 2005 exposiciones temporales en colaboración con el Museo de las Ferias (Medina del Campo, Valladolid), la Fundación Joaquín Díaz (Urueña, Valladolid) y la Fundación Eugenio Fontaneda (Ampudia, Palencia) y costeó programas educativos desarrollados por el Museo Patio Herreriano (Valladolid) (Caja España 2005).

Tampoco cabe esperar la creación de un grupo de voluntarios que colaboren en la organización de actividades o, como ocurre en otros museos vallisoletanos, que la Asociación de Amigos del Museo se ocupe de la gestión de una tienda (Museo Nacional de Escultura) o de la adquisición de nuevas piezas para la colección (Museo de las Ferias).

### Caso 3. Política institucional

La Ley 10/1994 establece que corresponde a la Administración de la Comunidad Autónoma planificar y dirigir la política museística y el Sistema de Museos de Castilla y León (artículo 4, b). La plasmación práctica de esto ha sido, en los últimos años, la concentración de las inversiones para crear una serie de grandes museos de ámbito regional. Ya se inauguraron el Museo Etnográfico de Castilla y León (Zamora) y el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León –MUSAC– (León), estando en ejecución el Museo de la Siderurgia y la Minería (Sabero, León) y el Museo de la Evolución Humana (Burgos) –la inversión total prevista en éste es de 73 millones de euros, en el de Sabero se han invertido casi 12 millones

entre 1996 y 2006–. Esta política también se ha materializado en grandes exposiciones temporales sobre Isabel la Católica (2004), los Celtíberos (2005) y Cristóbal Colón (2006), en la Feria de Restauración y Patrimonio –ARPA– y en las sucesivas convocatorias de Las Edades del Hombre.

En los nuevos museos la Junta de Castilla y León ha establecido que la puesta en funcionamiento y la gestión quede, mediante un mecanismo de colaboración, en manos de la *Fundación Siglo para las Artes en Castilla y León*, aunque la titularidad corresponde a la Comunidad Autónoma. En el caso del Museo Etnográfico, su Consejo Rector (integrado por representantes de la Consejería de Cultura y Turismo, el Ayuntamiento y la Diputación Provincial de Zamora, Caja España y la Fundación Siglo) está encargado de la planificación de las actividades y la coordinación y supervisión de su desarrollo (Orden 1513/2004). Este marco le permite alcanzar acuerdos con administraciones, empresas y entidades privadas.

Los museos provinciales quedan un poco al margen de las grandes cifras presupuestarias y de la promoción. Su funcionamiento, a diferencia del de los anteriores museos, se mantiene plenamente adscrito al organigrama administrativo y se somete a las limitaciones habituales que sufren la mayoría de los museos de gestión pública. Con todo, la política institucional de la Junta durante el periodo 2003-2008 para el conjunto de museos integrados en el Sistema de Museos –donde se incluyen los provinciales– ha quedado establecida en un Plan de Actuación en Museos de Castilla y León (Acuerdo 64/2003).

Este plan permitiría abordar nuevas inversiones, destinándose de forma global para su ejecución 28 millones de euros (a repartir en seis años

y entre 19 museos). Su ambicioso contenido se estructura en once planes que abarcan temas como la evaluación del público, la ampliación de los servicios y el personal, la aplicación de planes de calidad, la adquisición de nuevos fondos, la normalización documental, la mejora de la formación del personal y el establecimiento de convenios de colaboración. Entre los objetivos del Plan (punto 2º) se pretende consolidar el funcionamiento del Sistema de Museos de Castilla y León, constituyendo redes sectoriales temáticas para potenciar las relaciones entre museos, definiendo redes de ámbito territorial con los museos provinciales como cabecera y estableciendo cauces de colaboración para que los museos provinciales asesoren técnicamente a instituciones y otros museos. Su periodo de aplicación aún no ha terminado, pero su desarrollo hasta el año 2006, pese a un comienzo prometedor, ha sido reducido. Habrá que esperar dos años más para analizar su grado de ejecución y la forma en que se ha canalizado el gasto.

### Conclusión

Hemos desvelado algunos aspectos poco conocidos del funcionamiento de un museo, pero creemos que hay otros muchos parecidos. La situación del Museo de Valladolid no difiere mucho de la de otros muchos museos provinciales españoles. El Museo de Bellas Artes de Sevilla, por ejemplo, tiene los mismos problemas de gestión de sus presupuestos: en parte compartidos con otros museos, sometidos a las necesidades del resto de museos de gestión autonómica y con pocas posibilidades de planificación a medio o largo plazo (Cano 2005: 109-10). Pocas veces puede planificarse más allá del plazo de un año y cuando los proyectos son de mayor duración,

nada asegura que el calendario vaya a cumplirse o que se logre culminar con éxito la iniciativa. Los técnicos de museos sabemos que hay cosas mejorables en los centros donde trabajamos y por ello nos esforzamos día a día. Identificar los problemas es el primer paso para encontrar la solución.

Se presenta como una necesidad urgente el replanteamiento de la gestión de este grupo de museos para agilizar su funcionamiento. Para ello la Declaración de Objetivos debería ser un elemento imprescindible junto al establecimiento de las actividades que corresponden a cada trabajador y de los mecanismos de conexión entre los distintos departamentos del museo. Los pilares básicos deberían ser reforzar su servicio a los ciudadanos locales, aumentar su independencia de gestión y los presupuestos, proporcionarles plantillas más amplias y establecer procedimientos para evaluar su efectividad. Esto sin olvidar la mejora de los registros de la colección y de la ejecución del gasto. A día de hoy, con escasos recursos económicos, museos como el de Valladolid están abocados a limitarse a subsistir con escasa capacidad de iniciativa, sin muchas perspectivas de renovación, ni de ampliar sus servicios a la sociedad.

Habría que establecer de forma clara procedimientos de actuación, intentando además unificar las formas de trabajo en todos los museos. Aunque la diversidad de administraciones gestoras dificulta esta labor, una comunidad grande como Castilla y León tiene suficientes museos bajo su tutela como para emprender la elaboración de protocolos comunes. En teoría el Plan de Actuación en Museos redactado por la Junta de Castilla y León debería encaminarse en esta dirección. Pero todo ello tiene que desarrollar-

se sin olvidar la necesidad de los museos de gozar de una mayor libertad en el diseño de sus planes de actuación.

## **Bibliografía**

Acuerdo 64/2003, de 15 de mayo, por el que se aprueba el Plan de Actuación en Museos de Castilla y León.

Caja España. Obra Social (2005); *Informe Anual*, León.

Cano Rivero, I. (2005); "El Museo de Bellas Artes de Sevilla. Un museo de titularidad estatal de gestión transferida", *Actas de los XV Cursos Monográficos sobre el Patrimonio Histórico (Reinosa, julio 2004)*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cantabria-Ayuntamiento de Reinosa: 107-121.

Convenio Colectivo para el Personal Laboral de la Administración General de la Comunidad de Castilla y León y Organismos Autónomos dependientes de ésta, Resolución de 20 de enero de 2003.

Equipo Técnico del MNAD y García Blanco, A. (2006); "El plan museológico del Museo Nacional de Artes Decorativas", *Revista de Museología*, 36, Asociación Española de Museólogos, Madrid: 43-59.

Hernando Carro, A. (2000); "Museo de Valladolid", *Calidad en la Administración Autonómica. Cinco experiencias en Castilla y León. I*, Junta de Castilla y León, Valladolid: 175-225.

Jiménez Villalba, F. (1998); "Esquema para debatir la organización de los museos", *Museo*, 3, Asociación Profesional de Museólogos de España, Madrid: 20-24.

Ley 10/1994, de 8 de julio, de Museos de Castilla y León.

Ley 12/2002, de 11 de julio, de Patrimonio Cultural de Castilla y León.

Lord, B. y Lord, G. D. (1998); *Manual de gestión de museos*, Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona.

Moore, K. (2005); "La planificación estratégica en los museos", *museos.es*, I, Subdirección General de Museos Estatales, Ministerio de Cultura, Madrid: 32-47.

Orden 1305/2003, de 14 de octubre, de la Consejería de Cultura y Turismo, sobre creación, puesta en funcionamiento y gestión del Museo Etnográfico de Castilla y León.

Orden 1513/2004, de 2 de septiembre, por la que se regula la composición y funciones del Consejo Rector del Museo Etnográfico de Castilla y León.

Wattenberg García, E. (2000); *De la galería arqueológica al Museo de Valladolid (1875-2000)*, Real Academia de Bellas Artes de la Purísima Concepción de Valladolid, Valladolid.

## **Addenda**

Con posterioridad a la redacción de esta comunicación, ha sido editado el *Plan Museológico del Museo de León* (Ministerio de Cultura, 2007). En el texto de Luis Grau Lobo pueden encontrarse varias alusiones a problemas del Museo de León que resultan similares a los expuestos aquí. En especial se alude a la duplicidad de administraciones gestoras (pp. 30-32), a las relaciones institucionales Museo-Junta de Castilla y León (pp. 40, 62, 67, 180) y a los problemas de ingreso de colecciones, documentación e investigación (pp. 44, 46).