

Aproximación a la gestión de museos: Una comparación entre el Museo Arqueológico Nacional y el Musée des Antiquités Nationales de Saint Germain-en-Laye

AMPARO BARTOLOMÉ
PALOMA MARTÍN ARREDONDO

El presente artículo tiene su origen en un trabajo de las autoras realizado durante el curso 1995-1996 para l'Ecole du Louvre en París. La estancia en aquel centro para realizar estudios de Museología nos permitió aproximarnos al tema de la gestión de museos, el cual nos parece de especial interés, por permitir la reflexión sobre los tipos y problemas de funcionamiento de estas instituciones, así como la programación de nuevos objetivos. Al mismo tiempo, consideramos que tiene un cierto interés añadido por tratarse de un estudio comparativo que implica, no sólo a un museo extranjero, sino a las instituciones y normativas jurídicas y administrativas involucradas en su funcionamiento y que son las equivalentes de las existentes en España. Este breve estudio es una síntesis de aquel trabajo y va acompañado por una selecta bibliografía sobre el tema.

Varios son los puntos en común que convierten al Musée des Antiquités Nationales (MAN) de St.Germain-en-Laye y al Museo Arqueológico Nacional (MAN) de Madrid en instituciones museales comparables. En primer lugar, se trata en ambos casos de museos nacionales gestionados por el estado y con una vocación, quizá más marcada en el centro francés, de consagrarse a la arqueología del territorio nacional. Los gabinetes de curiosidades y las colec-

ciones que desde los siglos XVII y XVIII reunían objetos de distinta naturaleza constituyen el origen de sus colecciones —heterogéneas, sobre todo en el museo español—. La aparición de los dos centros en el siglo XIX viene ligada, por una parte, a su función primordial de servir a la investigación sobre el pasado y, por otra, a su emplazamiento en unos edificios clasificados actualmente como «monumento histórico», con las ventajas e inconvenientes obvios que este hecho puede acarrear.

No obstante, pese a las similitudes anteriormente mencionadas, los dos países en que se sitúan nuestros museos marcan las diferencias. Tanto en Francia como en España, el Estado siempre se ha involucrado en los asuntos de cultura, en general con medidas que podrían considerarse proteccionistas, pero la tradición de planificar una política o una intervención cultural globalmente, a nivel estatal, existe en Francia y no tiene aún parangón en nuestro país.

Por otra parte, las instituciones culturales han respondido a ritmos distintos ante las nuevas obligaciones impuestas por la cultura de masas y por el crecimiento veloz de los procedimientos de difusión a las mismas. Si el tema de la gestión de museos ha adquirido una mayor relevancia, ello se debe en cierta medida a que, como toda institución cultural, el número de servicios que aquellos están llamados a ofrecer ha aumentado, incluso en los que no tienen un fin lucrativo y son gestionados por el Estado. Se trata, por tanto, de conseguir mayor agilidad ante las necesidades de cambio pero, ¿cuáles son los medios que pueden proporcionar esa rapidez de respuesta ante las nuevas demandas sociales?

EL ESTATUTO JURÍDICO DE LOS MUSEOS Y SU EVOLUCIÓN

Para lograr una mejor gestión y responder a la cada vez mayor especificidad de sus funciones y tareas, en los museos se ha dado una evolución de sus estatutos jurídicos: pero veremos que es sobre todo en Francia, donde existe una gran tradición de reglamentación en materia cultural, donde dicha evolución ha tenido mayor impulso y ha estado guiada por un conocimiento más profundo de las necesidades de las instituciones a las que concierne.

Efectivamente, si se observan los esquemas de los diversos estatutos jurídicos existentes en los dos países (ver anexos ps.7-8), en seguida se puede apreciar la mayor diversidad de los franceses. De hecho, en España sólo existe un documento referido a los museos, que es el «Reglamento de Museos del Estado y del Sistema Español de Museos», cuyo origen está en el Real Decreto de 1987 que siguió a la Ley de Patrimonio de 1985.

La razón de esta diferencia se remonta a las distintas competencias atribuidas, por un lado a la Direction des Musées de France (DMF) y por otro, a su homóloga española, la Subdirección General de Museos Estatales. La dirección francesa se ocupa, de manera muy autónoma, de poner en marcha la política museística general del Estado, tiene servicios de asesoramiento en

diversos campos y mantiene incluso un control sobre los museos de las colectividades territoriales. A la Subdirección General de Museos del Estado (SGME), por su parte, le corresponde, según el Real Decreto 1887/1996 de 2 de agosto, la gestión de los museos de titularidad estatal, y el asesoramiento respecto de aquellos de titularidad estatal dependientes de otros ministerios, salvo que dicha gestión sea objeto de convenio con las Comunidades Autónomas; aparentemente, sin embargo, la Subdirección no goza de una estructura que le permita la cercanía necesaria para estudiar en detalle las necesidades de cada museo a su cargo.

En el caso de nuestros dos museos, el estatuto u organización jurídica vigente se remonta para ambos al año 1993: pero, mientras que en el museo de St.Germain-en-Laye dicha fecha significa realmente el paso de «*service extérieur*»¹ a «*centre de responsabilité*»², en el Museo Arqueológico Nacional tan sólo se produjo una **reorganización**³. En efecto, el museo madrileño sufrió dicho cambio al mismo tiempo que otros dos museos (el Museo de América y el Museo Nacional de Antropología, creado en ese mismo momento, lo que evidentemente impidió una real apreciación de las necesidades particulares del museo.

¿Cuáles fueron las causas de la renovación administrativa en los dos museos que nos ocupan?. Durante los años 80, tanto en la institución francesa como en la española se pusieron de manifiesto ciertas necesidades. Los niveles de frecuentación de público de la época fueron altos en ambas y eso motivó por su parte un loable interés por los temas de mediación y comunicación. A la realización de varias exposiciones temporales exitosas —e incluso la apertura de una nueva sala en St.Germain— siguió en cada museo la elaboración de estudios de público, así como la puesta en marcha de diversos programas de animación pedagógica y cultural.

A finales de la década se frenaron las actividades de los dos museos, pero al mismo tiempo se observaron ciertas necesidades en cada uno, relativas a los servicios ofrecidos al público: sobre todo la ampliación de los horarios de apertura y la mejora del personal de acogida y vigilancia, así como nuevos equipamientos e instalaciones museográficas.

LA REORGANIZACIÓN DE 1993, ¿DECISIVA PARA AMBOS?

Llegado el año 1993 en el museo francés se había realizado, como paso previo y obligatorio al cambio jurídico, un «**projet de service**»: es decir, un real

¹ En 1989 el MAN de St. Germain-en-Laye cambia por vez primera de estatuto para convertirse en «servicio exterior nacional», dentro de la política de descentralización emprendida por el estado francés.

² La autonomía de gestión del MAN aumenta al convertirse en «centro de responsabilidad», dentro de las medidas para renovar el servicio público. Consigue tener un presupuesto global que el propio museo gestiona según sus necesidades.

³ Tal y como se denomina en el Real Decreto 683 de 1993.

estudio de las necesidades del museo y de los objetivos que se perseguían con el nuevo estatuto. Se definían en él como líneas prioritarias la prestación de mayor atención al público para conseguir un museo más dinámico, lo que implicaba la revalorización del papel de la Sociedad de Amigos y, además, el deseo de obtener un organigrama que permitiera una claridad en el reparto de las tareas del personal y, como consecuencia de ello, una mayor motivación del mismo.

En el caso de la reestructuración del Museo Arqueológico Nacional también se buscaba precisar las diversas funciones, pero al no producirse un cambio de estatuto que le hiciera ganar más autonomía y al no ser el propio establecimiento el encargado de la reflexión previa a la reorganización (realizada a nivel del Ministerio), los cambios producidos en el funcionamiento interno del museo han sido poco notables.

La conversión del MAN de St. Germain-en-Laye en «centre de responsabilité» supuso una fuerte especialización de tareas visible en el organigrama, algo que nunca se vió de forma tangible en el museo español (ver organigramas en anexos p.9-10). A la mayor responsabilidad individual adquirida por un personal más motivado se añadió la posibilidad de recibir un presupuesto global desde el Ministerio, que el museo gestiona obteniendo mayor margen de maniobra. Por el contrario, la información que se nos ha suministrado revela que la Subdirección General de Museos del Ministerio de Cultura español consta de un presupuesto único para todos los museos estatales, poco desglosado y, por lo tanto, nada adaptado a las necesidades particulares de cada uno de ellos. De hecho, el MAN de Madrid no tiene autonomía para buscarse **financiaciones** externas duraderas, sino que sólo tiene fuentes concretas de ayuda, fundamentalmente en entidades bancarias, para actividades específicas: es el caso de exposiciones temporales, o del lanzamiento de publicaciones como las Guías Didácticas del MAN, que contó con el apoyo de Caja Madrid.

En Francia las fuentes de financiación de los museos nacionales son variadas (ver anexo p. 11) y hay que destacar sobre todo el papel de la Réunion des Musées Nationaux (RMN): se trata de una institución dependiente de la DMF encargada de los servicios comerciales de los museos estatales (tiendas, reproducciones, fotografías..) e incluso del personal que participa en ellos, que permite que los beneficios de esos servicios reviertan en parte en los propios museos. Este tipo de funcionamiento no existe en centros como el MAN de Madrid, donde la tienda es gestionada por una empresa externa con participación del Estado, Aldeasa, de actividades muy diversificadas y no sólo relacionadas con el mundo de la cultura.

EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LOS DOS MUSEOS

Si a nivel de financiación el museo francés dispone de una mayor libertad de acción que el español, en cuanto al funcionamiento interno de cada cual

la **dependencia de instancias ministeriales** en algunos trámites es obligada para ambos.

Sin embargo, en el caso de los movimientos de las respectivas colecciones (préstamos, depósitos, adquisiciones...), aun siendo parecidos los procedimientos en uno y otro país, en el museo francés existe una mayor agilidad. Hay dos causas para esta situación: por una parte, el hecho de que en St.Germain-en-Laye conozcan el presupuesto que le ha asignado la DMF para gestionar sus colecciones les permite realizar **programaciones** —algo que es casi imposible en museos como el de Madrid con el presupuesto global del Ministerio—.

Por otra parte, la política de descentralización francesa que venía desarrollándose desde finales de los años 80 dió lugar a distintos niveles intermedios que definieron sus relaciones con los museos territoriales. Las «Directions Régionales des Affaires Culturelles» (DRAC), a través de los «Services Régionaux de l'Archéologie», regulan por una parte la legislación sobre excavaciones arqueológicas y, por otra, el vínculo entre el Musée Archéologique nationale de St.Germain-en-Laye y los materiales procedentes de esas excavaciones en las provincias francesas y en los museos territoriales.

En España la formalización de la transferencia de competencias en materia de Arqueología todavía no parece definitiva, lo que periódicamente genera discusiones o polémicas como la que rodeó recientemente a la Dama de Elche.

En cuanto a las intervenciones de conservación y restauración sobre las colecciones de los dos museos, en el caso francés solo el conservador responsable de las mismas debe decidir sobre ellas. Por el contrario, según nuestra Ley de Patrimonio, en el caso de los museos estatales la autorización del Ministerio es necesaria antes de cualquier intervención de este tipo.

Las actividades cara al público y a otras instituciones culturales vuelven a plantear algunas diferencias entre nuestros museos-ejemplo. En el caso de las exposiciones temporales, si bien ambos se han mostrado siempre dinámicos, en los últimos años la duración de las mismas en el museo francés ha superado con creces la de las realizadas en el MAN de Madrid. En cuanto a su colaboración con otras instituciones, en el museo de St. Germain-en-Laye esas relaciones están bien definidas y no son esporádicas como las de su homólogo español. El mejor ejemplo quizá lo constituya el vínculo de ambos establecimientos con el Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) y con el CSIC respectivamente. Pero también a nivel de estudios sobre algunos objetos de las colecciones el museo francés mantiene una línea más constante de participación con el Laboratoire de Recherche des Musées de France (LRMF) o el Service de Restauration de Musées de France (SRMF), que serían las instituciones equivalentes al antiguo Instituto de conservación y Restauración de Bienes Culturales (ICRBC). Por otra parte, el MAN de St.Germain-en-Laye también está relacionado con centros de enseñanza como l'Ecole du Louvre.

El MAN de Madrid, por el contrario, ha gozado de asociaciones esporádicas con el antiguo ICRBC (hoy Instituto de Patrimonio Histórico) y aunque no tiene contactos institucionalizados con centros de enseñanza, desde siempre se ha caracterizado por brindar facilidades a universitarios e investigadores a través de sus servicios de Biblioteca y Documentación, en los que las inversiones han sido cuantiosas en los últimos tiempos.

EL PERSONAL DE LOS MUSEOS

Como venimos indicando, los museos han experimentado en los últimos años una especialización de sus funciones y, por lo tanto, han generado la necesidad de personal con perfiles muy concretos. De este hecho deriva el desarrollo de escuelas de formación específicas en la disciplina de Museología y asimismo, un deseo por parte de los museos de poder seleccionar independientemente al personal más cualificado para sus necesidades. De nuevo encontramos a este respecto puntos que marcan diferencias entre nuestros dos museos.

Si en Francia existía tradicionalmente la preparación de l'Ecole du Louvre para los futuros profesionales de museos, desde principios de la década de los 90 es l'Ecole Nationale du Patrimoine (ENP), institución dependiente del Ministerio de Cultura francés, quien se encarga de la primera selección de esos futuros conservadores a través de un concurso-oposición y de su posterior formación aplicada durante 18 meses. La formación es idéntica para todos los funcionarios —ese es su estatuto una vez aprobado el examen, ya sea para el cuerpo del estado central o para el de las colectividades territoriales—, aunque permite el seguimiento de su especialización de entrada en áreas diversas: éstas son Arqueología, Archivos, Bibliotecas, Monumentos Históricos y Museos.

A la existencia de un estatuto jurídico preciso⁴ para el cuerpo de conservadores, con sus distintos grados y categorías, hay que sumar la reglamentación de las figuras de asistente de conservación, pero también de personal no científico del museo. En efecto, en Francia hay estatutos particulares para personal técnico de museos —véase restauradores de primera o segunda categoría⁵, o agentes de vigilancia, recepción y mantenimiento⁶—, con los que se ha pretendido revalorizar e incentivar las tareas de esos personales.

Vemos entonces una preocupación creciente en Francia por dotar de claridad las misiones del personal funcionario, por otra parte muy abundante, en el campo de los museos. La comparación con el caso español sólo es posible en lo relativo a los cuerpos de conservadores⁷ y de ayudantes de museos, archi-

⁴ Dado por un Decreto de 16 de mayo de 1990.

⁵ Según Decreto 92-261 del 23 de marzo de 1992.

⁶ Cuyo estatuto data del Decreto de 2 de mayo de 1992.

⁷ Creado por la Ley 7 de 17 de marzo de 1973.

vos y bibliotecas⁸: no obstante, las funciones o jerarquías de dichos cuerpos están menos definidas que en los estatutos franceses y, de hecho, el reglamento para el cuerpo de conservadores cuya creación preveía la Ley de 1973, sigue sin haber visto la luz.

Lógicamente, estas diferencias afectan el modo de selección del personal e incluso la seguridad de su mayor o menor aptitud para las tareas requeridas. El personal funcionario de los museos debe pasar por un concurso-oposición en ambos países, pero es evidente que en el caso francés hay mayor seguridad de su posterior cualificación por haber existido una formación específica previa. En el caso de los contratos laborales de mayor o menor duración, y que afectan más al museo madrileño, los trámites siempre pasan por el Ministerio de Cultura y parece escasa la capacidad de selección de nuestros dos museos: aunque, insistimos, la separación y la transparencia de los perfiles profesionales en Francia supone una clara ventaja en la práctica y un motivo de incentivo para el personal.

REFLEXIONES FINALES

Si el artículo aquí presentado no quería recoger de forma exhaustiva los datos del trabajo realizado para l'Ecole du Louvre, sí pretendía ofrecer una síntesis de los aspectos que allí se habían tratado. El objetivo era comparar a distintos niveles la gestión de dos museos nacionales de riquísimas colecciones y, por ende, observar las necesidades que podrían suponer para ellos mejoras sustanciales en su funcionamiento.

Creemos haber incidido lo suficiente en el asunto de los estatutos jurídicos de los museos y de su personal, como para augurar que la mayor autonomía de gestión a diversos niveles es la única vía para dinamizar las actuales instituciones museales de cierta envergadura. Sin ánimo alguno de crítica, sino con la modestia que da una primera aproximación al tema, consideramos que los análisis y estudios que siguen esta línea podrían, con la profundidad suficiente, cooperar o contribuir en las planificaciones de objetivos específicos de las que están carentes algunas instituciones culturales. Sólo a través de esas reflexiones podrán los grandes museos hacer frente a la creciente demanda social de un buen servicio público.

Por otra parte, queremos reiterar el interés que para las autoras ha supuesto la comparación del MAN de Madrid con un museo extranjero equivalente. La posibilidad de conocer los resortes de funcionamiento de los museos estatales en Francia permite reflexionar sobre las medidas que pudieran adecuarse también a otros en España. En cualquier caso resulta evidente y notable la enorme tradición de análisis y examen de resultados que existe en el país vecino. No queda más que esperar que los planes de inversión previstos por el

⁸ Creado por Real Decreto Ley de 22 de marzo de 1977.

Ministerio de Educación y Ciencia en varios museos estatales se hagan de acuerdo con las necesidades particulares de cada institución concernida y con ánimo de mantener la actual tendencia a las evaluaciones y estudios internos.

Por último, y teniendo en cuenta que este trabajo fue realizado utilizando sobre todo fuentes e información orales, quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a las siguientes personas que nos facilitaron la recopilación de datos, tanto en la institución francesa como en la española: a D. Juan Zozaya Stabel-Hansen —subdirector del MAN de Madrid—, a Dña. Cristine Lorre —conservadora del MAN de St. Germain-en-Laye—, y a Dña. Marina Chinchilla y Dña. Ana Álvarez del Ministerio de Educación y Cultura (Subdirección General de Museos Estatales), que en su momento tuvieron a bien atender nuestras preguntas.

BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones extranjeras

- CÔTÉ, M. *Musées et gestion*. Musée de la Civilisation, Québec, 1991.
 CHATELAIN, J. *Droit et Administration des musées*. La Documentation française, Paris, 1992.
 GREENHILL, B. «La gestion des musées». ICOM. Actes de la 13eme et 14eme réunion, Paris, 1984.
 — «Musées et Collections publiques», nº 195. Association générale des conservateurs des collections publiques en France, Paris, 1992.
 — Musée des Antiquités Nationales de St.Germain-en-Laye. Rapport d'Activité, 1994.
 — Musée des Antiquités Nationales de St.Germain-en-Laye. Dossier de Presse, 1994.

Publicaciones españolas

- BRAVO, I. «La organización y gestión de museos». Boletín ANABAD. Nº 1, enero-marzo, 1995.
 CABALLERO ZOREDA, L. *Función, organización y servicios de un museo: el Museo Arqueológico Nacional*. MAN, Madrid, 1982.
 GARCÍA, J. *Ley de patrimonio Histórico Español*. Editorial Cívitas, Madrid, 1988.
 VV.AA. *De Gabinete a Museo. Tres siglos de historia*. Ministerio de Cultura, Madrid, 1993.
 VV.AA. *Cinco años de adquisiciones del Museo Arqueológico Nacional. 1982-1987*. Museo Arqueológico Nacional, Madrid, 1988.
 VV.AA. Boletines del Museo Arqueológico Nacional. Museo Arqueológico Nacional, Madrid, años 1984-1995.

MUSEOS NACIONALES EN FRANCIA EN 1995

ORGANISMOS PÚBLICOS & ORDENAMIENTO PRINCIPAL DELEGADO	SERVICIOS EXTERIORES NACIONALES	GESTION DIRECTA	GESTION DRAC
---	---------------------------------	-----------------	--------------

ORGANISMOS PÚBLICOS	CENTROS DE RESPONSABILIDAD ORDENAMIENTO SECUNDARIO	HEBERT SEVRES DELACROIX GRAND PALAIS ORANGERIE PORT-ROYAL	AQUITANIE PAU LES EYSIES BOIRGOGNE MAGNIN CORSE LES MILLELLI BONAPARTE LIMOUSIN DUBOUCHE PACA CHAGALL LEGER PICASSO PAYS DU LOIRE MOUILLERON PICARDIE COMPIEGNE BLERANCOURT ST. RIQUIER
LOUVRE HENNER MOREAU RODIN VERSAILLES	FONTAINEBLEAU ST. GERMAIN CLUNY PICASSO GUIMET ATP		
ORDENAMIENTO PRINCIPAL DELEGADO CENTRO DE RESPONSABILIDAD	ORDENAMIENTOS ECUNDARIO		
ORSAY	MALMAISON ECOUEN MAAO		

MUSEOS ESTATALES ESPAÑOLES

<i>Organismos autónomos</i>	<i>Gestión directa (20)</i>	<i>Gestión trasladada a las comunidades autónomas (68)</i>
Museo Nacional del Prado M.N Centro de Arte Reina Sofía	M. y excavaciones de Altamira M. Sefardí Casa-Museo del Greco M.N. de Escultura M. de América M.N de Artes Decorativas	M. Arqueológico de Córdoba M. Arqueológico de Granada M. de Bellas Artes de Sevilla M. de Artes y Costumbres Populares de Sevilla M. de Huesca
<i>Museo Thyssen</i> <i>Bornemisza</i>	M.N de Ciencia y Tecnología M.N de Antropología M.Arqueológico Nacional	M.A de Oviedo M. de Mallorca M. de Ibiza
Museo gestionado por una fundación cultural privada, en la que el estado es miembro fundador y cuyo patronazgo tiene una representación mayoritaria de patronos públicos	M. Cerralbo M. Romántico M.N de Arqueología Marítima M.N de Arte Romano M.N de Cerámica y Artes Suntuarias	M. de Albacete M. de Santa Cruz M. de Ruíz de Luna M. de Ávila M. de León M. de Palencia M. de Segovia M. de Zuloaga M. de Zamora M. de Tarragona M.BA Valencia...

MEDIOS FINANCIEROS GLOBALES DEL MUSEO DE
ANTIGÜEDADES NACIONALES
DE SAINT GERMAIN EN LAYE (SALVO PERSONAL)

TIPOS DE CRÉDITOS	FORMAS DE GESTIÓN	IMPORTE
<i>FUNCIONAMIENTO</i> Cap. 3496 Art 63	CRÉDITOS DMF DESCONCENTRADOS	2.637.000 F
ORGANISMO PÚBLICO RNM Cap. 3497	<i>CRÉDITO RNM</i> <i>DOTACIÓN DELEGADA</i>	66.256 F
CNRS	CRÉDITOS DMF SERVICIOS TÉCNICOS, DEPARTAMENTO DE LA MUSEOGRAFÍA	50.000 F
<i>INVERSIONES</i> Cap. 5691 Art 31 § 50	<i>SERVICIO DE RESTAURACIÓN</i> <i>DE LOS MUSEOS DE FRANCIA</i>	980.000 F
Cap. 5691 Art 31 § 60	CRÉDITOS DMF SERVICIOS CENTRALES, DEP. MUSEOGRAFÍA	333.516 F
Cap 5691 Art 31 § 20	CRÉDITOS GESTIONADOS POR EL SNT	4.506.300 F

ORGANIGRAMA DEL MUSEO DE ANTIGUEDADES DE ST GERMAIN EN LAYE



