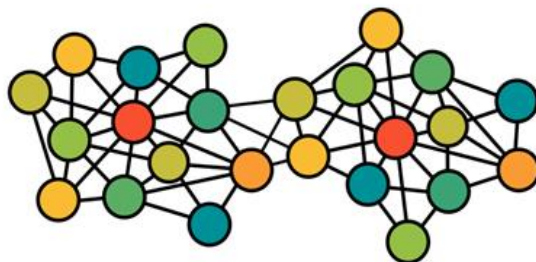


RED DE MUSEOS DE EUSKADI – EUSKADIKO MUSEOEN SAREA



TFM

MÁSTER EN GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y MUSEOLOGÍA

ÍNDICE

ÍNDICE	2 - 4	Euskadi y la cultura en cifras	36 - 38
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN	6 - 12	Identidad cultural de Euskadi	38 - 41
Introducción	7 - 9	Desarrollo turístico de Euskadi	41 - 43
Justificación del proyecto	9 - 10	Organización competencial pública	43 - 44
Hipótesis	10 - 11	Aspectos relevantes de la organización existente	45 - 50
Metodología	11 - 12	Mapa de museos de Euskadi	50 - 52
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13 - 34	Actores implicados	52 - 53
Los museos en la actualidad. Breve estado de la cuestión	14 - 18	Legislación y acción del gobierno autonómico	54 - 55
Las redes museísticas. Breve estado de la cuestión y <i>benchmarking</i>	18 - 28	La participación institucional	55 - 57
Museos y Euskadi	28 - 34	Una nueva organización de museos integrada	57 - 59
CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE UNA RED DE MUSEOS DE EUSKADI	35 - 71	Cooperación y coordinación	59 - 60
		Colecciones, infraestructuras y formación	61 - 63
		Criterios básicos para el desarrollo de una estrategia de cooperación interinstitucional	64 - 65
		Aspectos negativos que debería evitar el futuro	

desarrollo de la organización y coordinación museística del País Vasco	65 - 67	Procesos de evaluación	97 - 99
Notas sobre una hipotética organización museística general en el nuevo marco	67 - 69	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	100 - 105
Análisis DAFO	69 - 71	BIBLIOGRAFÍA	106 - 119
CAPÍTULO IV. RED DE MUSEOS DE EUSKADI	72 - 99	Webgrafía	111 - 119
Misión, visión y valores de la propuesta	73 - 74		
Objetivos de la propuesta	75 - 76		
Programación de la propuesta	76 - 80		
Propuesta estratégica y planificación	80		
Redes territoriales	81 - 83		
Redes temáticas	84 - 90		
Plan de comunicación	90 - 91		
Cronograma	92 - 94		
Estrategia de financiación y presupuesto	94 - 97		

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO I

1.1.

Introducción

Hace poco más de una centuria, nadie se planteaba visitar un museo en Álava, Bizkaia o Gipuzkoa. Estos ni existían en dichos territorios ni su ciudadanía contaba con una tradición museística como sí ocurría en otras naciones europeas. Hoy en día, sin embargo, no hay casi un ciudadano vasco que no visite un destino sin pasar por sus museos o una ciudad o pueblo del territorio que no abra un museo como intento para potenciar el lugar y su proyección nacional o internacional.

Si bien es cierto que la mayoría de la ciudadanía hace un uso más bien esporádico de los museos, estos, además de ser piezas fundamentales para la conservación, difusión e investigación del patrimonio cultural, son espacios ya habituales en las urbes y se erigen como recursos culturales y turísticos de primer nivel en la mayoría de los casos. Dada las dinámicas actuales, donde las industrias culturales y creativas cada vez tienen más peso en un creciente aumento del sector servicios, los museos se erigen como espacios con un considerable futuro, también al ser importantes difusores de la identidad.

Sin embargo, es innegable que este futuro pasa por un profundo cambio, especialmente cuando se habla de Euskadi y de museos de escala media y pequeña. Es decir, cuando se habla de la mayoría de museos y se va más allá de los ya conocidos por ser museo franquicia o nacionales. El papel de estos espacios patrimoniales posiblemente se alterará, por lo que es necesario realizar cambios a corto y medio plazo para construir un proyecto consistente y duradero.

Proyecto que pasa por crear un ambiente de colaboración y coordinación entre los museos de un territorio que hasta la actualidad han estado más bien aislados tanto inter provincialmente como, incluso, intra provincialmente. Y este ambiente pasa por cambiar el modelo de organización y gestión con el que han funcionado hasta ahora, el cual, como se verá, no se adapta a las necesidades actuales y futuras de la cultura y la ciudadanía vascas.

Si bien es cierto que modelos encaminados a la mancomunidad existen varios, no son tantos los que permiten cohesionar a la vez que mantener la idiosincrasia de los actores implicados. Algo crucial en Euskadi dado el peso social y administrativo de las diputaciones forales. Entre ellos y como se verá, el que representa una mejor solución y más viable al

diagnóstico existente es el de las redes museísticas, modelo que ya se emplea en otros territorios de forma exitosa.

Por lo tanto, este trabajo se centra en definir y desarrollar un nuevo modelo de gestión y organización en los museos de Euskadi basado en las redes para obtener un sector más coordinado y cohesionado. Todo ello partiendo de un profundo diagnóstico de la realidad existente y pretendiendo, en todo momento, mejorar la situación actual en base a modelos que funcionan como el catalán. Para ello, se han propuesto dos tipos de redes diferentes. Unas a nivel provincial, las territoriales, y otras a nivel autonómico, las temáticas, para dar una respuesta holística y lo más completa posible a las necesidades del sector.

La localización tampoco es baladí, pues se trata de un territorio, la Comunidad Autónoma de Euskadi, con importantes recursos patrimoniales y museísticos y con un potencial turístico y cultural considerable. Aunque sea zona con poca tradición museística, estos espacios existen desde hace décadas y han cogido un protagonismo especial, sobre todo a raíz del Guggenheim de Bilbao.

Y esta es la línea que sigue el trabajo, proponer una nueva organización y gestión de los museos en Euskadi bajo el modelo

de las redes, algo que se desarrolla en el capítulo IV. El anterior capítulo, el III, está dedicado a realizar el necesario diagnóstico que justifique y fundamente dicha propuesta. Para ello, el capítulo I presenta este TFM y el II versa sobre el marco teórico a nivel museístico, especialmente en Euskadi y en relación a los modelos de gestión. Finalmente, el capítulo V sirve para plasmar las conclusiones y, posteriormente, se muestra la bibliografía empleada y se adjunta un apartado de anexos.

Comentar, también, que, a lo largo de este trabajo, los términos Euskadi, País Vasco y Comunidad Autónoma Vasca (CAV) o de Euskadi son utilizados indistintamente para no sonar repetitivo. Sin embargo, estos hacen alusión a realidades diversas, pero relacionadas. Euskadi, por ejemplo, aun siendo la denominación oficial del territorio en la actualidad, tiene unos significados políticos considerables al ser un término creado por el fundador del nacionalismo vasco. Por su parte, País Vasco, traducción literal del término vasco *Euskal Herria* y cuyo uso es bastante anterior, en realidad ha abarcado históricamente a territorios de fuera de la Comunidad Autónoma actual como son Navarra o el País Vasco francés. No obstante, fue el nombre oficial hasta hace un par de décadas. Estrictamente hablando, este es un

trabajo sobre la Comunidad Autónoma de Euskadi, aunque se mencionen las otras denominaciones.

Por último, explicar el título del trabajo. *Euskadiko Museoen Sarea* es la traducción al euskara del título en castellano, *Red de Museos de Euskadi*. Si bien se menciona en singular, hay que recalcar que, como se irá viendo, el trabajo propone un conjunto de redes museísticas de diversa índole y no una única. Sin embargo, el propio término de red hace referencia a un entramado de elementos. Además, por temas de facilidad de pronunciación y comprensión, pero también tras realizar el *benchmarking*, se ha optado por no plasmarlo en plural.

1.2.

Justificación del proyecto

Desde el comienzo del máster, he visto y sentido la necesidad de desarrollar un nuevo modelo de organización y gestión en los museos de Euskadi basado en la coordinación y la cooperación. Entre los modelos existentes, la idea de hacerlo bajo el de las redes me pareció la más adecuada, pero era necesario un trabajo consistente para saber si dicho modelo era adecuado y viable, o no.

Dicha idea ha ido rondando en mi cabeza desde septiembre de 2022 hasta ahora, que se ve reflejada en este TFM, y que, curiosamente, tiene su origen en una de las clases del máster. Y es, que, todo surgió durante los primeros días, cuando en la asignatura de *Análisis de Instituciones Patrimoniales* nos trajeron a una representante del Servicio de Museos de la Generalitat de Catalunya que nos habló de las redes de museos catalanes, tanto temáticas como territoriales. Estas me parecieron, desde el primer momento, una idea muy buena que era factible y necesario aplicar en el País Vasco.

El hecho de haber seleccionado la Comunidad Autónoma de Euskadi como el ámbito de aplicación no es baladí y parte del hecho de que soy de Vitoria-Gasteiz. Desde pequeño he acudido y he hecho uso de los numerosos museos de mi provincia y sus alrededores. Sin embargo, ha sido al residir en Cataluña cuando he comprobado las carencias de un país que pretende generar y proyectar una identidad común, pero cuyos museos muestran una dinámica disonante y descoordinada.

Creo que en Euskadi existen, entre otros factores que se analizan, duplicidades o dinámicas que podrían ser mejoradas mediante las aportaciones que se definen en el presente proyecto. Este, además, entiende el modelo en red como la mejor y casi

única forma de facilitar las sinergias entre los distintos espacios museísticos del territorio sin que estos pierdan su particularidad ni formas de gestión, especialmente dada la realidad administrativa de Euskadi con sus tres diputaciones forales.

A medida que fui trabajando en el proyecto, especialmente a raíz de su maduración inicial durante las actividades de la asignatura de Instrumentos de Gestión del Patrimonio con el profesor Jordi Pardo, vi que su implementación era y es una necesidad, pues conviene cambiar las caducas dinámicas museísticas actuales. Además, me he percatado de que su aplicación, *a priori*, es viable.

No obstante, para la implementación del mencionado modelo en red en Euskadi veía necesario comenzar el proyecto con un breve marco teórico sobre los museos, en especial del País Vasco, y con un *benchmarking* y análisis de las redes museísticas ya existentes. Todo ello con la idea de proponer un proyecto lo más viable posible teniendo en cuenta la idiosincrasia de esta tierra a nivel cultural y museístico, para lo que era esencial realizar un diagnóstico certero y completo de su panorama actual.

1.3.

Hipótesis

A lo largo del trabajo se pretende dar respuesta a varias cuestiones. La principal es, tras analizar mediante un diagnóstico la situación actual del sector museístico vasco, justificar la necesidad de un nuevo modelo de gestión y organización en los museos de Euskadi basado en las redes dada la inexistente coordinación y colaboración entre ellos. Para ello, se tienen en cuenta numerosas variables, especialmente en torno a tres dimensiones; la económica, la científico-cultural y la social, como se reafirma en el análisis DAFO.

El otro eje central del trabajo es, en una primera parte más unida al mundo de la investigación y de cara a poder posteriormente materializar a través de una propuesta profesional el nuevo modelo basado en las redes e ideado para potenciar estos espacios, fundamentar mediante un diagnóstico la mencionada descoordinación del sector museístico de Euskadi y justificar la idoneidad del modelo en red como el más acorde para la idiosincrasia vasca. Es más, las conclusiones obtenidas en esta primera fase han sido diseñadas con la idea de ratificar de forma práctica la hipótesis planteada en un principio. Es decir, en

comprobar que el modelo en red es el más beneficioso para el futuro de los museos.

Más allá de otras hipótesis de menor magnitud que pudieran mencionarse, se trata de un trabajo que aparte de su utilidad concreta pretende avalar el potencial de los museos vascos a través de nuevas formas organizativas. La simbiosis que se puede generar entre los museos ya existentes es clara, ayudando a mejorar las sinergias entre ellos, remarcando su protagonismo cultural y social, ayudando al desarrollo socioeconómico del territorio y proyectando una imagen más positiva del territorio a nivel estatal e internacional.

1.4.

Metodología

Las metodologías seguidas durante este trabajo, que aúna investigación y una propuesta práctica, han sido diversas pero complementarias y coherentes. La principal fuente de análisis ha sido la consulta de artículos de investigación dedicados al sector museístico y cultural, especialmente de investigadores vascos, al ser los que, como cabía esperar, mayoritariamente han analizado la realidad del sector en su tierra, y catalanes, que cuentan con

amplios estudios tanto de su territorio, base para el *benchmarking*, como de otras realidades estatales e internacionales.

Por otro lado, la consulta de páginas webs y recursos en línea de los distintos espacios museísticos o de organismos estatales, especialmente en lo concerniente a la legislación pasada y vigente, ha sido muy útil para complementar algunas perspectivas. Del mismo modo, la lectura de noticias u otros recursos bibliográficos también ha aportado datos interesantes.

No obstante, a pesar de estar ante un trabajo donde la investigación ha sido necesaria para realizar el diagnóstico del sector en Euskadi y un breve marco teórico sobre el asunto tratado, el núcleo del mismo es la parte propositiva, la propuesta de carácter profesional.

En esta parte, en la propuesta dedicada a desarrollar las redes museísticas en Euskadi, los distintos temas que analizamos lo largo de las distintas asignaturas del máster han sido también una buena fuente de inspiración, al igual que algunos de los recursos proporcionados por los profesores de dichas asignaturas y los expertos externos que nos visitaron. Entre otros, remarcar el apoyo, desde el punto de vista técnico y teórico, del profesor Jordi Pardo Rodríguez, tutor de este TFM. Además de ser un experto del

ámbito cultural y museístico, su amplio conocimiento sobre la realidad vasca debido a su trayectoria profesional ha sido crucial.

A todo ello, añadir los aprendizajes obtenidos de primera mano sobre la realidad museística del territorio al haber estado viviendo en Euskadi y haber realizado las prácticas allí junto a profesionales del sector, gracias a lo cual he interiorizado una serie de aportaciones que han enriquecido el presente trabajo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

2.1.

Los museos en la actualidad. Breve estado de la cuestión

Etimológicamente, la palabra museo tiene su origen en el término griego *mouseion*, surgido en referencia a los altares sagrados dedicados a las musas, protectoras de las ciencias y las artes. Ya en el periodo helenístico, estos espacios cogieron una dimensión no exclusivamente sacra al convertirse en espacios de recuerdo histórico e inspiración. De este concepto surgieron, también, las bibliotecas y los archivos. Por ejemplo, la Biblioteca de Alejandría era considerada como un *mouseion* (Labandeira, 2008).

Este concepto perdió su protagonismo con el fin de la época clásica. Si bien en época medieval los monasterios disponían de archivos o bibliotecas y las aristocracias de las ciudades estado crearon espacios expositivos para sus obras de arte y tesoros, no fue hasta el Renacimiento cuando los humanistas recuperaron el término para definir las colecciones enciclopédicas que comenzaron a crear. Al igual que en la época griega, el término "museo" no se refería solo a un espacio determinado, sino a un sistema conceptual. El precursor de ello fue Cosimo de Medici en

la Florencia del siglo XV. A partir de entonces, el término se consolidó para referirse a las numerosas colecciones privadas que surgían (Labandeira, 2008).

Una vez se fueron desarrollando estas colecciones, surgieron dos modelos de coleccionismo distintos y, por ende, de "proto museos" en la Europa de la Edad Moderna. Por un lado, el germánico, caracterizado por las *Wunderkammer* o "cámaras de maravillas" y su coleccionismo científico en busca de la regeneración social. Por otro lado, el italiano, de carácter artístico y más encaminado al placer estético del pasado clásico (Gómez Martínez, 2006).

No obstante, el concepto actual de museo puede considerarse hijo de la Ilustración, aunque algunos preceptos se alejen de los principios de este movimiento, ya que nacieron como espacios de exclusión cultural para las élites y hay quien afirma que a día de hoy todavía no han llegado a ser completamente inclusivos (Revière, 1993).

Eso sí, en esta época surgieron dos museos con gran influencia posterior: el *British Museum*, creado en 1753 a partir del legado de Sir J. Sloane, sobre todo por su vocación universal, y el Louvre, creado en 1793, en especial por su carácter público.

Ambos espacios marcados claramente por el imperialismo, impronta que no han sido capaces de sacudirse del todo (Gómez Martínez, 2006). De hecho, hay quien considera al siglo XIX como la época dorada de los museos, muy unidos al coleccionismo burgués y el culto a la Historia (Labandeira, 2008).

Además, en esta época, los museos tomaron un nuevo protagonismo al ser vistos como espacios educativos por los gobiernos. A mediados del siglo XIX, especialmente en Reino Unido, la ciencia obtuvo una popularidad sin precedentes a raíz de la londinense Exposición de 1851. Por ello, surgieron instituciones como el *Industrial Museum of Scotland* de Edimburgo en 1855 o el *South Kensington* en 1857. Éste último, destacó al no estar dirigido a un público especialista (Ruiz Castell, 2002).

En consecuencia, parte de la sociedad comenzó a demandar que se fundasen este tipo de espacios, pero su desarrollo estuvo determinado en gran medida por la situación y el modelo económico, sobre todo en torno a la idea del progreso y muy unido al gran éxito de la mencionada *Great Exhibition de 1851*. Este acontecimiento despertó un auténtico furor por las exposiciones, las cuales fueron vitales para el desarrollo de más museos e, incluso, la promoción de la identidad nacional (Ruiz Castell, 2002).

Sin embargo, tras la II Guerra Mundial, esa asociación entre museos y exposiciones se diluyó al perder las muestras internacionales el carácter fastuoso y transcendental de antaño y al irrumpir nuevas formas de gestación de instituciones patrimoniales (Sánchez Gómez, 2013).

De hecho, en el siglo XX, la gran novedad en el ámbito museístico fue la aparición de la responsabilidad universal y, sobre todo, el surgimiento a mediados de dicho siglo del ICOM, el Consejo Internacional de Museos, organización creada para regular estos espacios. Desde entonces, han sido numerosas las acepciones que se han ido dando para definirlos, pero siempre concibiéndolos como espacios de carácter público dedicados a la sociedad. De esta forma, los museos han pasado de ser colecciones regias a estar inmiscuidos en la idea de patrimonio como legado cultural de toda una comunidad. Eso sí, que sean en su mayoría instituciones públicas no ha impedido que sigan siendo instancias de poder (Labandeira, 2008).

Y es, que, los museos, a pesar de sus beneficios indiscutibles, siguen siendo en muchas ocasiones espacios donde abunda el lenguaje “erudito y encriptado”, lo que deriva en la pérdida de potenciales públicos que sienten que los discursos de los museos no son para ellos (Sandell, 1998, 2002). Aunque cada

vez más numerosos, no abundan los que adaptan su museografía a los sectores tradicionalmente excluidos como las minorías étnicas, los niños o los adolescentes (Hopper, 1998). Mientras, no es raro que culpen a estos “no públicos” de su fracaso (Sandell, 2003) y los sigan apartando de sus itinerarios principales (Espinosa y Bonmati, 2013). Desde luego, esta es una realidad a tener en cuenta por todos los actores que participan entorno a los museos, especialmente por quienes pretenden trabajar por y para ellos, como es el caso.

No obstante, el trabajo realizado durante los últimos años por muchos espacios museísticos y patrimoniales para intentar incorporar a todos los públicos es remarcable, especialmente a través de los distintos programas educativos, otro de los pilares de estos sitios. Y es, que, podría decirse que, desde su origen, los museos y la educación han estado profundamente vinculados. El potencial educador de estos espacios era conocido desde el auge de las colecciones regias en la Edad Moderna, pero el paradigma actual donde el museo es entendido como un recurso educativo al servicio del público donde se realizan actividades culturales, acciones formativas o difusión es relativamente reciente (Arriaga, 2011).

Desde el siglo XVIII, cuando surge la idea ilustrada del “museo público” y su potencial para instruir a todos, hasta el siglo XX, el debate desde el punto de vista educativo entre el elitismo y el carácter popular de estos espacios ha sido constante. No será hasta después de la II Guerra Mundial cuando se dieron cambios en la mayoría de países europeos para evitar dicho elitismo y, en algunos como España, incluso más tarde. La excepción son los países anglosajones, que desde el inicio concibieron los museos como instituciones educativas con beneficios didácticos prácticos. El modelo a seguir fue el ya mencionado *South Kensington*, actual *Victoria and Albert Museum*, abierto a mediados del XIX con la idea de “educar el gusto de los británicos y diseminar conocimiento” (Arriaga, 2011).

Pero los cambios más notables se dieron a lo largo del siglo XX. Gracias primero a la educación progresista, la psicología del aprendizaje, la reforma social y la educación social y, después, a la narrativa experiencial, la educación activa, la narrativa comunicativa y la educación constructivista. Otro referente en ello, junto al mencionado espacio inglés, fue la *American Association of Museums*, que pretendía promover debates de carácter académico sobre la filosofía y los procedimientos de los museos, desafiando

la misión estética predominante y adoptando la educativa (Arriaga, 2011).

De esta forma, se puso en duda que los museos fueran “silenciosos santuarios de contemplación estética para la élite cultural” y se promovió abrazar al público general convirtiendo al museo en un educador de masas (Rawlins, 1978). En Europa, como se ha mencionado, esto no ocurrió hasta pasada la II Guerra Mundial, añadiéndose entonces la misión educativa junto con la narrativa disciplinaria a la estética existente (Arriaga, 2011).

Y es, que, a finales de los años setenta del siglo pasado, se puso en marcha en Londres un impulso de cambio en el que la concepción de la misión museística, las exposiciones y la museografía situaron al visitante en una posición central, en equilibrio con la función de conservación e investigación. El Museo de Historia Natural de dicha ciudad fue la primera gran institución en reformular bajo el concepto que se denominó “la nueva museología” un planteamiento que expresaba el compromiso de servicio público de estos espacios en el que los visitantes pasaban a ser los protagonistas de la experiencia cultural, dando un impulso a la dimensión abierta y democrática de estas instituciones (Corral Guillé, 2017).

Sin embargo, los cambios, en la mayoría de museos son más recientes. De estar especializados han pasado a dirigirse a públicos de todos los niveles, de ser más pasivos han pasado a ser más activos (con experimentación) y, sobre todo, los profesionales de estos espacios han mejorado notablemente sus habilidades gracias a una mejor formación. Se ha pasado de modelos más tradicionales y magistrales a otros experimentales y creativos, poniendo gran énfasis en la percepción, la crítica, la reflexión y la observación; lo que permite a los visitantes despertar un sinfín de habilidades (Andrés y García, 2018).

Eso sí, de nuevo aparecen aspectos a mejorar. Entre otros, la necesidad de poner en marcha más proyectos que pongan en valor la diferencia (Santacana y Martínez, 2013) y, sobre todo, mejorar la relación entre educación reglada o formal y museos, ya que, aunque muchas veces se haya intentado que esta se extienda a antes y después de la visita, esta dinámica no es la norma general. Por ello, es esencial hacer que los museos estén presentes en las escuelas o los institutos más allá de ciertos momentos puntuales (Andrés y García, 2018). Siempre bajo la premisa de que los museos permiten no solo educar en patrimonio, sino con el patrimonio, pues aprovechando su potencial educativo se puede complementar el trabajo de los institutos y profundizar el currículo,

trabajando así conceptos, actitudes y aptitudes (Suárez, Calaf y San Fabián, 2014).

Para cerrar este breve estado de la cuestión sobre los museos, cabe plasmar la nueva y última definición de museo aprobada el verano pasado por la 26ª Conferencia General del ICOM. Tras meses de discusiones participativas a nivel internacional donde intervinieron cientos de profesionales del sector, se acordó una nueva definición que se hiciese eco de los cambios a los que se están viendo sometidos estos espacios. Entre otros, para reconocer la importancia de la sostenibilidad, la participación de la comunidad o la inclusión. Por todo ello, la definición actual es la siguiente (ICOM, 2022):

Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos.

Finalmente, y a pesar de estas palabras, habría que manifestar la complejidad de definir el propio término de museo

en términos contemporáneos, muchas veces criticado por ser acumulativo, reduccionista o querer economizar la cultura. Y es, que, en el ámbito socioeconómico actual, el producto cultural se ha convertido en una mercancía más, pudiéndose hablar ya de un negocio del ocio que ha desterrado una política rigurosamente cultural. Esto pone en jaque a los propios museos que, aunque acostumbrados a estar permanentemente cuestionados, están viviendo aprietos de identidad y gestión. Muestra de ello fue su exponencial crecimiento en las últimas décadas, marcado, entre otros, por el quebranto de las antaño asentadas condiciones para ser reconocido como museo (Grau Lobo, 2006).

2.2.

Las redes museísticas. Breve estado de la cuestión y *benchmarking*

En un momento de cambios como el actual, intercambiar información y tener una gestión compartida se convierte en esencial, por lo que gestionar los museos en red puede ser una forma de organizar y hacer funcionar que vincula estrategias territoriales con políticas públicas; además de interrelacionar a todos los grupos de interés, compartir y crear redes de conocimiento y permitir una base

tecnológica integral en la gestión y evaluación de los museos (Calzada y Barandiaran, 2013).

La palabra red proviene del latín *rete*, en referencia a las mallas trenzadas para atrapar o sujetar algo. Sin embargo, con el tiempo, los usos figurados de esta palabra han ido aumentando y como resultado, sobre todo debido a la influencia de las TIC, una red se entiende como el conjunto de sujetos unidos que obra conjuntamente o como el conjunto de elementos que determina una estructura. Definiciones que llevan a interpretar la necesidad de objetivos, estructuras, jerarquías y organizaciones externas en ellas. Redes que, continuamente, son concebidas y mencionadas bajo el término de sistemas, también al hablar de museos, ya que es un término que predomina más en la legislación española (Grau Lobo, 2006).

Aplicado al ámbito museístico, las redes son entendidas como la trama diversa de ámbitos territoriales, temáticas y titularidades que afectan a los museos y colecciones de un territorio (Sierra Rodríguez, 1990). Para su correcta implementación, es recomendable el empleo de metodologías participativas, ya que no existe un único modelo, sino fórmulas operativas ad hoc que permiten concebir y gestionar los museos en un escenario lleno de retos (Calzada y Barandiaran, 2013).

En el caso de los sistemas, por sistema museístico se entiende la realidad estructural y funcional que jurídica y administrativamente regula la integración de los museos de un territorio en un programa de vínculos, en base a la estructura, y de relaciones, en base a la función, que puede dotar a un territorio de un servicio operativo y dinámico para construir una moderna oferta museística (Sierra Rodríguez, 1990).

Aunque dar definiciones de ambos conceptos es sumamente complejo, como ya lo es definir el propio término de museo, la teoría de sistemas considera a los elementos parte de un todo indisociable que una vez en funcionamiento comparten ciertos códigos para evitar el colapso. Por ello, aunque los términos red y sistema tienden a mezclarse dada su finalidad común, los sistemas tenderían a ser más jerárquicos con beneficios proyectados del ente organizador al resto. Mientras, las redes tienden a ser más horizontales, a ser más equitativas y distributivas. En ambos casos hay normas de actuación comunes, pero mientras que en las redes estas son resultado del acuerdo y el compromiso, en los sistemas estas son decididas e impuestas (Grau Lobo, 2006).

Por ello, las redes se tratan más de una forma de organizarse que de una entidad en sí, al agrupar alrededor de un

sistema una serie de actores que comparten intereses comunes y operan en un mismo ámbito, bien sea temático o territorial. De los intercambios surgidos en ellas nacen los beneficios comunes (Calzada y Barandiaran, 2013) y prevalecen los componentes; mientras que en los sistemas lo hacen los objetivos (Grau Lobo, 2006).

Personificándolo, el modelo del sistema sería como ese museo tradicional y clásico que de forma homogénea y jerárquica expone el patrimonio en base a conceptos como privilegio o escuelas bajo un discurso académico y único. Mientras, el modelo de red sería aquel museo que experimentó cambios con la Nueva Museología y que sin privilegiar presenta distintas ópticas, pero que no ha caído en la “tercera edad” actual de los museos donde el entretenimiento es lo que prima. De hecho, la organización en red puede servir para conseguir la utopía de ordenar, entender y representar el mundo gracias a los museos. Curiosamente, para entender lo beneficioso de las redes, la estructura de información más sofisticada conocida por el humano es una red, neuronal en este caso, pero cuyo modelo donde las jerarquías son determinadas por los resultados internos y no por un director ajeno es aplicable también a los museos (Grau Lobo, 2006).

Eso sí, existen distintos tipos de redes en el ámbito museístico. El primer modelo sería el tradicional, que es el empleado por las administraciones con plenitud competencial y extenso territorio, siendo ejemplo de ello el Sistema Español de Museos surgido en la década de los años 80 en base al modelo francés con la intención de modernizar y ordenar el panorama de museos españoles en un clima de nacimiento de redes. No obstante, se trata de una red casi fallida solo implantada en los museos estatales y que no supo atender el creciente surgimiento de nuevos museos en una nueva organización administrativa estatal descentralizada. Es decir, una red que no ha sabido ajustarse a la realidad museística y que ha contado con recursos escasísimos para desarrollarse (Grau Lobo, 2009).

Otro modelo de red son los denominados museos-cabecera, esto es, museos con las características suficientes para generar estructuras viables en cuanto a la gestión en torno a ellos. Un ejemplo son los museos provinciales de referencia para todo el conjunto de yacimientos, museos de menor tamaño o centros de interpretación de una misma provincia. Generalmente, se trata de redes no muy grandes en cuanto a tamaño. Con una dinámica no muy alejada se encuentra otro tipo de modelo, el de las redes nacionales, regionales o temáticas. Es decir, un sistema de museos

en torno a uno de mayor tamaño en base a criterios temáticos o territoriales. Un ejemplo de ello sería la *Xarxa de Museus de la Diputació de València* (Grau Lobo, 2009). Pero, sobre todo, la organización museística catalana, que gracias a la declaración de "museo de interés nacional" ha podido ser llevada a cabo a manos de la Generalitat y la cual se analiza en profundidad más adelante, pero que es bastante completa al contar con redes territoriales y temáticas y que posiblemente se trata del caso con mayor experiencia (Calzada y Barandiaran, 2013).

Junto a estos tres mencionados modelos se encuentran otros. Por un lado, las redes a escala local y, por otro lado, las redes internacionales. Las primeras funcionan gracias a la promoción y mantenimiento de una serie de museos que salvaguardan el patrimonio local tradicional a la par que generan un desarrollo económico. Entre los ejemplos, se encuentra el trabajo llevado a cabo por el Instituto Leonés de Cultura, la Red de Museos Etnográficos de Asturias o a una escala totalmente local, de ciudad, la red municipal de museos de Gijón. Las redes internacionales, por su parte, son una red de redes que abarca organizaciones de museos y cuya funcionalidad, generalmente, es erigirse en interlocutor del sector. Ejemplo de ello son la *Network of European Museum Organisations* (NEMO) o el ICOM, los cuales

cuentan con iniciativas de colaboración inter museística a todos los niveles (Grau Lobo, 2009).

Por último, se encuentra el modelo más reciente, basado en las franquicias y la imagen de marca de estas. Determinadas por las expectativas económicas, este peculiar sistema de redes tiene una presencia global gracias al aval de un logo y viven una continua expansión al estilo de las multinacionales. El ejemplo más claro es la Fundación S. Guggenheim, pero también el Hermitage o el Louvre (Grau Lobo, 2009).

A pesar del complejo entramado de redes y sistemas existentes tanto a nivel nacional como internacional, se pueden sacar una serie de conclusiones. Una es la escasa definición y alta variación de tipos existente, lo que lleva a una indefinición de derechos y obligaciones. Algo que, a su vez, desmotiva a los museos al no tener obligación o contrapartidas por formar parte de este tipo de organizaciones. Y es, que, por norma general, además, son habituales la rigidez, la poca adaptabilidad, las estructuras sobrevenidas o la uniformización y control, lo que genera recelo y limita la diversidad. Es decir, como norma general existe una ausencia real de auténticas redes y una presencia mayoritaria de sistemas organizados desde fuera y con excesiva vocación económica. Algo que nos hace pensar en la necesidad de

generar redes basadas en la autonomía, posible a través de regulaciones marcadas mediante directrices de las administraciones y la exigencia del cumplimiento de unos mínimos funcionales. Pero también unas redes donde prime una coordinación horizontal y participativa, que cuente con modelos de articulación con otros entes, un diseño compartido de objetivos, un respeto a las idiosincrasias de cada espacio y una estructuración desde lo local. En resumen, generar redes pensadas desde los museos y para los museos, no una unión sin más (Grau Lobo, 2009).

Conclusiones que se erigen como vitales, ya que no se puede obviar que se trata de un concepto relativamente reciente. Aunque con planteamientos anteriores, el pionero en hablar del concepto de red en la cultura fue Jeremy Rifkin en su obra "La Era del Acceso" hace poco más de dos décadas y desde entonces se han desarrollado distintos modelos de gestión de museos en red a nivel internacional y nacional. Además de los ya planteados, destacan los casos de Quebec o Portugal. En el caso de la región canadiense, a través de la denominada *Société de Musées Québécois*. En el caso portugués, principalmente a través de dos redes distintas, la Red Portuguesa de Museos y la *Red de Museus de Algarve*. La primera fue creada a principios del presente milenio

por el Ministerio de Cultura para recalificar los museos y profesionalizar el sector, sobre todo gracias a una cultura de calidad que ha favorecido la auto evaluación y la reorganización interna de estos espacios. La segunda, aunque con un carácter más regional e informal surgida gracias a la existencia de la red nacional, ha posibilitado una interesante articulación y cooperación entre los museos (Calzada y Barandiaran, 2013).

Y es, que, desde hace años hay cierto consenso al afirmar que el futuro de los museos, sobre todo los de pequeño y mediano tamaño, pasa por interconectarse en red, por integrarse en organizaciones supra museísticas. Idea no solo defendida por aquellos que tienen en mente exclusivamente la economía, sino también por los que priman la perspectiva cultural. Dada la actual idiosincrasia del sector, hay quien plantea una necesaria reestructuración en la gestión y organización de los museos para convertirlos en las piezas de un engranaje más eficaz y económico en todos sus aspectos (Grau Lobo, 2006).

En este sentido, a raíz de la crisis económica de 2008 y sus consecuencias en el ámbito museístico que conllevó el deterioro del estado del bienestar, se analizó la viabilidad de sobreponerse a la realidad post crisis a través de la gestión en red. Entendían este formato como el paradigma de la innovación abierta tanto

para los procesos internos como externos de gestión y muy unido a un determinado modelo de gobernanza real de economía para los museos (Calzada y Barandiaran, 2013).

Sobre todo, en un momento de cambio donde la reinención de los museos pasaba y pasa por definir su orientación y función, pero también por su voluntad de abrirse a la sociedad y a los distintos actores de la misma, aunque sean privados. Es decir, un cambio solo posible al entender al museo como un dinamizador de los distintos grupos de interés existentes alrededor de los dominios temáticos particulares, ya que así se pueden lograr unas redes de confianza y un mayor capital social en una realidad local e internacional que es el motor de sociedades más activas y dinámicas. Con la idea de pretender conocer el mejor modelo de gestión de los museos, también en el ámbito económico, ya que se trata de unos espacios con una capacidad de retorno mínima, se ha propuesto hibridar los espacios de interacción y basarse en los principios y prácticas de la gestión en red (Calzada y Barandiaran, 2013).

Lo que queda de manifiesto es que para los sistemas en red es vital la colaboración y la alianza entre los grupos de interés, grupos muy diversos como gestores de museos, proveedores, administraciones públicas, empresas privadas, patrocinadores,

sector educativo, sociedad, creadores o voluntarios. Y es, que, para muchos investigadores, los proyectos gestionados en red son la gran solución al acceso a las colecciones y al patrimonio cultural. Los ejemplos mencionados de redes museísticas dan a entender, además, que son proyectos permanentes que buscan nuevas fórmulas de organizar, ordenar, gestionar, financiar, relacionar o configurar los museos (Calzada y Barandiaran, 2013).

Proyectos posibles gracias a las nuevas formas de trabajo y de relacionarse que ha traído la revolución tecnológica, algo que también ha afectado, como es obvio, a los museos. De esta forma, se ha ido pasando paulatinamente de una organización más tradicional y jerárquica a unas formas de trabajo basadas en las alianzas y colaboraciones, es decir, en base a redes. En un momento de cambios como el actual, intercambiar información y tener una gestión compartida se convierte en esencial, por lo que gestionar los museos en red puede ser una forma de organizar y hacer funcionar que vincula estrategias territoriales con políticas públicas; además de interrelacionar a todos los grupos de interés, compartir y crear redes de conocimiento y permitir una base tecnológica integral en la gestión y evaluación de los museos (Calzada y Barandiaran, 2013).

Como se ha comentado anteriormente, se le va prestar especial interés al caso catalán en este apartado, pero primero se va a hablar sobre otro ejemplo a nivel estatal, el gallego, caso más influenciado por el modelo de sistema que el de red, pero que es importante analizar de cara a la posterior propuesta. Galicia aplicó la nueva forma de organización museística en aras de replantearse por completo su sector dada la dispar estructura museística con la que contaba en cuanto a titularidad, dotaciones, reparto a lo largo del territorio e, incluso, particularidades socio antropológicas (Sierra Rodríguez, 1990).

Para ponerla en marcha, requirieron de una completa programación solo posible después de haber analizado profundamente la situación existente mediante un diagnóstico en base a la realidad museística con la que contaban y la adecuación entre la realidad cultural y los museos del territorio, además de tener que conocer el potencial comunicador y las intersecciones temáticas y territoriales entre los museos del país. Esto pasaba también por tipificar a los propios museos y considerarlos como tal o no, esencial de cara a generar unas futuras redes eficaces en sus objetivos y bien articuladas en sus funciones. Como resultado, se diseñó un Sistema Gallego de Museos al amparo de sus

administraciones propias, lo que no supuso la oposición de ningún profesional y gestor del sector (Sierra Rodríguez, 1990).

Y todo bajo el encaje legislativo estatal, posibilitando una racionalización y la constitución de una propuesta representativa de la realidad gallega, produciendo una oferta cultural activa y seria al país. Algo posible ya que Galicia partía de una red de museos provinciales ya en funcionamiento y que se pretendía dar un paso más con la constitución de redes temáticas (Sierra Rodríguez, 1990).

Entre los problemas surgidos estuvieron las diferencias jurídico administrativas dadas las diferentes titularidades de los espacios, solventadas tanto mediante concertaciones individuales basadas en un convenio-marco como por convenios globales que permitiesen una nueva vinculación sin romper con la anterior. Eso sí, la presencia estatal a través de la red de Museos Estatales cogió especial protagonismo (Sierra Rodríguez, 1990).

A grandes rasgos, el caso gallego pretendió, partiendo de la clasificación de redes museísticas existentes y de las potenciales, definir las redes que el sistema tenía que estimar como tales, concluyendo en una formulación jurídico-administrativa que regulase los vínculos y así explicitar su

integración en el nuevo sistema. Aunque su diseño partió de la participación de todos los actores implicados, este modelo pretendía establecer jerárquicamente distintos tipos de museos y dotar a Santiago de Compostela, la capital, del protagonismo museístico del que carecía (Sierra Rodríguez, 1990).

Pero, como ya se ha comentado y se desarrolla a continuación, el gran ejemplo de benchmarking de redes en el ámbito museístico del estado se da en Cataluña. Este modelo, escasamente extendido en la península, se puso en marcha en tierras catalanas dado el beneficio que aportaba en "la eficacia de la gestión y de la 'cuenta de resultados' derivada de las actuaciones e iniciativas entorno al patrimonio cultural", ya que creían "imprescindible tender a enmarcar cualquier propuesta en el concepto de red o, lo que es lo mismo, de sistema" (Tarrats Bou, 2006). Última declaración que, como se ha podido comprobar, muchos no compartirían.

Este sistema, implantado por la Dirección General del Patrimonio Cultural perteneciente al Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya y liderado en sus inicios por el Área de Desarrollo y Proyección de la misma, tenía en mente la voluntad de traspasar progresivamente las responsabilidades y competencias museísticas desde la Dirección General al Sistema

Catalán de Museos, para que la gestión fuese transversal y no restringida. Por ello, a dicha Área le correspondió potenciar las sinergias necesarias, teniendo en mente también a otros departamentos de la Generalitat y otras administraciones implicadas, de forma que se posibilitara la innovación en las formas de gestión y así poder desarrollar y evaluar nuevos proyectos. Es decir, allanar el camino para poder trabajar en red, lo que pasaba por la colaboración con multitud de actores, por ejemplo, con los gestores turísticos. Y es, que, creían que, de esta forma, unos y otros actores buscan los más adecuados mecanismos de encaje e implementación en aras de unas propuestas viables con mejores y más sólidos resultados (Tarrats Bou, 2006).

No obstante, hay que tener en cuenta que Cataluña, para cuando puso en marcha el sistema en red ya contaba con una ley de museos desde 1990 que permitía la conexión entre museos, territorio y patrimonio. Esta ley definía a los museos como "los espacios y los monumentos con valores históricos, arqueológicos, ecológicos, industriales, etnográficos o culturales, que reúnen, conservan y difunden, conjuntos de bienes culturales" (Ley 17/1990), pero su gran diferencia respecto a la legislación anterior es que apostaba por los museos nacionales para liderar y articular

el sistema en red de museos. De esta forma, se pasaba de unas redes de museos comarcales que no habían funcionado a un nuevo marco donde los museos nacionales cogían especial protagonismo (Tarrats Bou, 2006).

Museos nacionales que eran entendidos como aquellos que “muestran una visión global de Cataluña, en sus respectivos ámbitos disciplinarios”, por lo que habían de servir a todo el país (Ley 17/1990). No obstante, este plano teórico ha tardado mucho en ponerse en marcha por diversos motivos como los recursos o la mentalidad (Tarrats Bou, 2006) y en el nuevo Plan de Museos de Cataluña denominado *Museus 2030* se contemplan todavía las últimas actuaciones para hacerlo realidad total, ya que estos museos nacionales son la base del sistema de organización museística de Cataluña en base a las redes temáticas (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2021).

La ley de 1990 ya recogía la existencia del Museo de la Ciencia y de la Técnica de Cataluña, el MNAC, el Museo de Arqueología de Cataluña, el Museo de Historia Natural de Cataluña y el Museo de Etnología de Cataluña como museos nacionales, siendo el primero el que mejor desplegó su estructura en red y los dos últimos los que más lento han avanzado dada la falta de referentes claros y concretos. Dicha ley les posibilitaba que fuesen

competentes en su disciplina en temas de conservación, investigación y difusión en toda Cataluña; algo posible a través de una serie de competencias no excluyentes donde la colaboración con el resto de museos estaba prevista a través de sistemas. La idea era poder así ordenar los museos catalogados en el territorio. Pero, sobre todo, generar mecanismos de colaboración y corrección entre los museos nacionales y el resto de museos para sobreponerse a las distintas situaciones de déficit en las que se encuentran y poder así encajarse dentro de un sistema cohesionado (Tarrats Bou, 2006).

Por ejemplo, en el caso del Museo de Arqueología de Cataluña, a pesar de erigirse como tal, tenía en su red desatendida las comarcas interiores y de poniente a pesar de su riqueza patrimonial. Ha sido a través de programas posteriores cuando se ha ido solucionando este desequilibrio y se ha ido incorporando realmente también el Museo Nacional Arqueológico de Tarragona de titularidad estatal, haciendo realidad una red liderada por el museo barcelonés. U otro ejemplo, el caso del Museo de Historia de Cataluña, que en sus comienzos solo miraba a su sede barcelonesa, pero que ha ido transformándose para generar convenios con otros espacios del territorio e incorporar asuntos de

memoria histórica a través del Memorial Democrático de Cataluña (Tarrats Bou, 2006).

Como ya se ha mencionado, el caso de éxito de las redes temáticas museísticas catalanas se encuentra en el Museo de la Ciencia y la Técnica de Cataluña, que supo desplegar eficazmente y en complicidad una red con los otros espacios de todo el territorio. No obstante, también ha tenido sus problemas, como los escasísimos recursos, lo que ha manifestado que el buen hacer e implicación de los gestores ha sido la clave del éxito. Esta red, además, dio a conocer una de las grandes fallas de la propuesta: la necesidad de revisar el marco jurídico y administrativo, ya que la fórmula de organismo autónomo que ostentaban no daba la autonomía suficiente para gestionar de forma rigurosa, pero abierta y dinámica como se requiere (Tarrats Bou, 2006).

Como resumen, este nuevo sistema de organización de los museos en Cataluña en base a las redes se generó como solución a la situación deficitaria de muchos de los museos del país, para corregir la tendencia y aminorarla; como la mejor forma de ordenar el escenario y cuadrar el presupuesto a la par que teniendo una buena respuesta social derivada. Este sistema fue el escogido al permitir una rentabilidad de las acciones y optimizar resultados distintos, pero hay que tener en cuenta que no pueden

expandirse eternamente y de forma desmesurada, ya que si no podrían convertirse en entes ingobernables. Los objetivos marcados en las redes han de ser logrados a través de distintos programas, pero lo primero para poder llevarlas a cabo es ordenar todo lo existente para poder avanzar teórica y prácticamente, al igual que es esencial tener en cuenta las barreras existentes, como las competencias. Eso sí, hay que tener siempre en mente que las redes surgidas, aunque sean completamente autónomas, tienen que estar interconectadas (Tarrats Bou, 2006).

Por último, mencionar que a lo largo del trabajo se harán más menciones al sistema museístico en red catalán, ya que es la base para la propuesta diseñada para el País Vasco. Dada esta situación, en este punto no se ha desarrollado la estructura de dicha red ni se ha explicado en detalle, sino que se ha versado principalmente sobre asuntos como el origen de la misma, quienes fueron los que la pusieron en marcha, el porqué de su existencia o ciertos elementos a nivel de gestión a tener en cuenta, especialmente en cuanto a las redes temáticas.

Realizado este *benchmarking* y dadas las particularidades de las distintas redes, se ha entendido que el modelo más acorde para ser la base de la propuesta que se presenta más adelante sea el catalán. Entre otros motivos, destacan que el sistema

prácticamente esté completamente en funcionamiento, el sentido de país de su plan en base a los museos nacionales y con una dimensión más autonómica que estatal y, sobre todo, ser el caso más investigado en castellano y el más conocido por el autor y el tutor de este trabajo.

2.3.

Museos y Euskadi:

La mayoría de fuentes dan a entender que el primer museo como tal del territorio que actualmente conforma la Comunidad Autónoma de Euskadi es el Museo de San Telmo de San Sebastián, creado en 1900 por iniciativa de la Junta General de la Sociedad Económica Vascongada de los Amigos del País con ayuda del ayuntamiento de la ciudad y de la diputación foral del territorio. Este espacio surgió con la idea de conservar el legado de los antepasados y que la ciudad guipuzcoana contara con un museo al estilo de las grandes ciudades europeas para atraer turismo, prestigio y crear un símbolo de orgullo. Basado en colecciones históricas, arqueológicas y artísticas, fue inaugurado por Alfonso XIII en 1902 y pretendía ir más allá de la exposición al querer fomentar la afición a las Bellas Artes o preservar el pasado de la

ciudad, la provincia, la denominada entonces región “euskara” y el estado (Arrieta, 2012).

Desde su nacimiento, el museo no se ha movido de localización, pero ha vivido grandes cambios. Entre otros, destacan el gran protagonismo que cogieron la etnografía y el folklore, la gris etapa franquista y los pasos dados para pasar de ser un museo de la cultura vasca a ser un museo de sociedad y de la ciudad. Reabierto tras una gran reforma y ampliación en 2011, podría decirse que, al ser un museo sin unos límites museológicos claros, no haberse sacralizado y ser muy crítico, ha estado profundamente marcado por definir la identidad, la alteridad y sus representaciones (Arrieta, 2012).

En Bizkaia, el primer museo surgió poco después, en 1908. Ese año, en Bilbao, se creó el Museo de Bellas Artes, novel en su provincia al abrir sus puertas al público en 1914. Una década después, en 1924, había en la misma ciudad el museo de Arte Moderno, espacio que se fusionó con el de Bellas Artes en 1945 para crear uno solo, localizándose en su actual ubicación. Desde entonces, el museo y sus colecciones han ido aumentando su tamaño e instalaciones, aunque su voluntad de convertir a Bilbao en un referente cultural no se ha alterado. Del mismo modo, su

apuesta por la contemporaneidad sigue vigente desde la creación del espacio (Museo de Bellas Artes de Bilbao, 2023).

Finalmente, en el caso alavés, los inicios de los espacios museísticos se encuentran en la Casa de Álava abierta en 1942, antecesora del Museo de Bellas Artes actual. Se trataba de un museo de Arte y Arqueología creado por el Consejo de Cultura de la Diputación Foral de Álava que contaba también en sus instalaciones con el museo de Naipes Fournier y una importante colección de numismática junto al archivo y la biblioteca foral. No obstante, en esta provincia se encuentra el precedente a los museos de Euskadi, ya que en 1792 la Sociedad Vascongada de Amigos del País organizó una colección en el Seminario de Aguirre y en 1844 el Gobernador Civil estableció en el Palacio de la Provincia una galería de cuadros. Además, para principios del siglo XX, tanto la Iglesia como el Instituto de Segunda Enseñanza y la Escuela de Artes y Oficios habían generado importantes colecciones en sus espacios (Museo de Bellas Artes de Álava, 2023).

Volviendo a la Casa de Álava, sus fondos fueron aumentando paulatinamente mediante acuerdos, donaciones y compras, lo que llevó a construir un nuevo pabellón en 1965 y que los museos de Armería y Arqueología tuvieran su propia sede.

Destacó la importante colección de arte contemporáneo, que derivó en la apertura en 2002 del Artium, Museo Vasco de Arte Contemporáneo, en un nuevo edificio. Del mismo modo, en 1999 muchas obras salieron del edificio rumbo al recién creado Museo Diocesano de Arte Sacro y en 2001 se realizó la última reforma del espacio, que configuró el museo tal y como está ahora, especializándose en arte español de los siglos XVIII y XIX y arte vasco de 1850 a 1950 (Museo de Bellas Artes de Álava, 2023).

En los tres territorios existen muchos más espacios museísticos con orígenes y desarrollos muy diversos e interesantes, pero se ha creído necesario remarcar únicamente los precursores de cada territorio dada su importancia y para no extenderse sobremanera. Los museos mencionados no son, en muchos casos, los más visitados, pero sí cuentan con el mayor prestigio en sus respectivos territorios. Recapitulando, se puede observar como en cada provincia el surgimiento de los museos fue muy distinto, estando fuertemente marcados por la Diputación en el caso alavés (curioso al surgir casi todos los museos actuales de uno) o por varios actores en los casos vizcaíno y guipuzcoano.

En estas dos provincias, además, el surgimiento de sus primeros museos está muy unido a crear símbolos de ciudad. En ellas, destacaron igualmente por su temprana creación el

Oceanográfico de San Sebastián, el de Reproducciones Artísticas de Bilbao y el de Etnografía Vasca en la misma ciudad. Espacios muy marcados, en su mayoría, por una antropología romántica y una burguesía que buscaba prestigio. Paradójicamente, fue en Álava donde más museos se crearon durante la dictadura franquista, muy marcados por el relato nacional católico y por el hecho de no ser tratada como una “provincia traidora” (Roigé y Arrieta, 2010). Desde entonces, y como se irá viendo, el panorama museístico ha cambiado bastante.

Vista esta breve retrospectiva acerca del desarrollo de los museos en el territorio que actualmente conforma la Comunidad Autónoma de Euskadi, se hace necesario conocer su estado actual. A continuación, pues, se muestra un breve y genérico marco formal sobre este tipo de espacios, ya que su análisis junto al de la cultura se desarrolla en profundidad en el siguiente capítulo de cara a hacer un correcto diagnóstico, esencial para la posterior propuesta como ya se ha mencionado.

Los datos estadísticos más recientes sobre el tejido museístico vasco son de 2020, por lo que, aun pudiéndose considerar como parciales y muy marcados por la pandemia, no mostraron grandes alteraciones respecto a encuestas de ejercicios anteriores. En dicho año, la Comunidad Autónoma de Euskadi

contaba con 63 museos y colecciones, tanto de propiedad y titularidad públicas como privadas. De este total, 30 de los espacios estaban en Gipuzkoa, 23 en Bizkaia y 10 en Álava; los cuales contaban con un total de 718 empleados directos: en Bizkaia, 88 en Álava y 318 en Gipuzkoa (EUSTAT, 2021).

Otros investigadores, sin embargo, han cifrado los museos de Euskadi en 110, con un crecimiento destacado en las últimas décadas, ya que en 1974 había 14 y 1995 unos 50. En su mayoría son museos de carácter local, aunque existen espacios de gran envergadura relacionadas principalmente con las Artes (Roigé y Arrieta, 2010).

Respecto a las personas usuarias, estos museos y colecciones tuvieron en total 1.024.197 visitantes, de los cuales algo más de la mitad fueron en Bizkaia (524.766), 100.886 en Álava y 398.545 en Gipuzkoa (EUSTAT, 2021). En este caso, a diferencia de los datos anteriores que no difieren mucho con el informe estadístico de dos años antes, como era esperable por efecto de la pandemia, los resultados estadísticos fueron distintos y bastante menores que en otras ocasiones (EUSTAT, 2019).

Hasta la irrupción de la pandemia, en Euskadi, el museo más visitado con diferencia era el Guggenheim. En 2018, por

ejemplo, este espacio tuvo 1,22 millones de visitantes. Muy lejos quedó el segundo espacio más visitado, el Aquarium de Donostia, otro museo no mencionado que tuvo 340.000 visitantes, o el tercero, el Bellas Artes de Bilbao, con 252.000 personas. En el caso alavés, el museo más visitado es el Artium, con 96.000 personas, bastante lejos de los mencionados (Gobierno Vasco, 2019).

Como conclusión de estos datos, se puede observar, a priori, como Gipuzkoa es, a pesar de no ser el territorio más poblado ni extenso, es la provincia con mayor número de espacios patrimoniales y personas dedicados a ellos en Euskadi. Bizkaia se encuentra muy cerca, pero con datos inferiores a pesar de ser la provincia más poblada. Eso sí, cuenta con la mayor parte de visitantes sobre todo por el efecto Guggenheim. Finalmente, se encuentra el caso alavés, en una “última” posición dado su peso poblacional más bajo y no tener una tradición turística tan marcada como sus dos provincias vecinas.

En cuanto a su organización, destaca la Ley de Museos de Euskadi de 2006 en vigor. Los museos, al igual que bibliotecas y archivos, quedan fuera del ámbito de aplicación de la Ley 6/2019, de 9 de mayo, de Patrimonio Cultural Vasco (BOPV, 2019). Como se menciona expresamente en la propia ley, estos espacios se han de regular por leyes específicas. Por ello, y siguiendo la estela de

las bibliotecas, primeros espacios culturales con legislación propia (BOPV, 1982), los espacios museísticos del territorio comenzaron a regularse bastante tarde, con la Ley 7/2006, de 1 de diciembre, de Museos de Euskadi (BOE, 2006).

Ley que ha tenido sus predecesores. Y es, que, la Ley de Patrimonio Cultural de Euskadi de 1990 hablaba ya de instituir un Sistema Nacional de Museos en la comunidad y en 1994 se dio el primer Plan Nacional de Museos. Plan que establecía la figura del museo nacional y que pretendía coordinar el creciente número de museos, aunque lo que más protagonismo tomó fue la selección de 11 museos como “centros depositarios nacionales del saber y de la memoria vascos”. Museos que en su casi mayoría necesitaban de amplias reformas o ni existían. Eso sí, el Plan tenía prevista una inversión de 23.560 millones de pesetas y fue aprobado por el Parlamento Vasco (Roigé y Arrieta, 2010).

Volviendo a la legislación de 2006, se trata de un texto legal de 13 páginas que comienza explicando la organización competencial museística del territorio y mencionando la Ley 7/1990, de 3 de julio, de Patrimonio Cultural, como la primera en regular, aunque de forma generalista, los museos del territorio. Desde entonces, como dice el texto, se ha pretendido “sentar la base de un sistema coordinado de museos para Euskadi bajo la

denominación de Sistema Nacional de Museos de Euskadi”, algo que, como se irá comprobando más adelante, dista de la realidad actual. La propia administración, vista la necesidad de adaptarse a la nueva realidad y mejorar la coordinación y optimizar los recursos, vio necesaria promulgar la Ley de Museos de Euskadi para regular, entre otros, estos espacios de manera conceptual, organizativa, de gestión o de planificación (BOE, 2006).

Según la ley, bajo las recomendaciones del sector se pretendía mejorar la coordinación público-privada, el interés por la cultura y adaptarse a la nueva dimensión del museo (yendo más allá de la tradicional defensa y difusión del patrimonio), teniendo en cuenta la actividad transformadora, participativa e interactiva de los museos. Por ello, la ley concibe los museos como “núcleos de proyección cultural y social, con una continua y decisiva función didáctica, y como espacios que fomenten la creatividad acorde con el origen etimológico del término”, dando prestaciones de exposición, pero también de “investigación y el goce intelectual y artístico” (BOE, 2006).

La ley pretendía, dándole el rango necesario, dotar de base jurídica a los museos y regularlos para su desarrollo al servicio de la sociedad en sus diversas facetas. No obstante, y teniendo en cuenta el ámbito competencial, la propia ley dice “que parte del

respeto de las competencias en materia de cultura de las diferentes administraciones de Euskadi operado por la Ley de Territorios Históricos. En tal sentido, se profundiza en un Sistema Nacional de Museos de Euskadi en que los museos de titularidad foral podrán integrarse de manera voluntaria y previo consenso con dicho sistema” (BOE, 2006).

La ley vasca de museos cuenta con 31 artículos recogidos en 7 capítulos, varias disposiciones y su última modificación fue en 2012. El primer capítulo define y establece las funciones de los museos junto al régimen de su titularidad, las competencias de la CAV y la aplicabilidad de la ley patrimonial mencionada. El segundo establece los criterios para el reconocimiento de estos espacios y marca la creación y la regulación del Registro de Museos y Colecciones de Euskadi; mientras que el tercero regula deberes, personal y régimen de visitas (BOE, 2006).

El cuarto capítulo pretende articular el Sistema Nacional de Museos, definiendo los centros museísticos de interés nacional, y el quinto, versa sobre los fondos: derecho de tanteo, restauración... Mientras, el sexto regula el régimen sancionador y el séptimo apuesta por la creación de un órgano consultivo, el Consejo Asesor de Museos de Euskadi, asunto que cuenta con una disposición adicional. La otra es relativa al patrimonio de las

confesiones religiosas. Hay plasmadas también una disposición transitoria para la adaptación a esta ley por parte de los museos, una derogatoria sobre la legislación anterior y dos finales con la idea de complementar la Ley de Patrimonio Cultural Vasco (BOE, 2006).

Por lo tanto, estamos ante una ley bastante completa en lo teórico. Pero en la práctica, la situación es bien distinta, como se verá en el diagnóstico que se realiza más adelante. De hecho, unido con el punto anterior que versa en torno a los planteamientos de gestión de los museos mediante el sistema en red, algunas voces ya han hablado acerca de su necesidad en Euskadi dada la idiosincrasia museística con la que cuenta el territorio y como solución a muchas de sus amenazas y debilidades.

Jordi Pardo Rodríguez, nombrado en 2001 miembro del Consejo Vasco de Cultura por la Consejera Miren Azkarate, fue uno de los primeros en mencionarlo en 2003 en el contexto de una ponencia sobre museos para el Consejo Vasco de Cultura dentro del Plan Vasco de Cultura de dicho momento (Pardo, 2003) y, aunque hablaba de adoptar una organización en red, apostaba por algo más cercano al sistema. Posteriormente, con unas líneas de actuación similares pero adaptadas a realidades más recientes, se

han desarrollado propuestas por parte de aquellos que entienden al propio territorio como una red reticular e interconectada bajo la denominación de *Euskal Hiria* o ciudad región vasca, de forma que la gestión en red se adapta a todos los sectores de la sociedad incluido el museístico con dimensiones variables: local, provincial y temática (Calzada y Barandiaran, 2013).

Esta última propuesta realizó un interesante análisis DAFO acerca del sistema museístico del País Vasco, incluyendo variables de *Iparralde* (denominación popular del País Vasco francés en euskera), Navarra y la diáspora vasca. En él se hablaba de las oportunidades de crear un sistema en red dada la demanda de este tipo de modelo y la red transfronteriza que podría surgir, además de la capacidad del patrimonio cultural como posicionamiento estratégico del territorio. En cuadonosnto a las amenazas, destacaba el creciente desmantelamiento del estado del bienestar, la escasa proyección exterior, la necesidad de reforzar las aptitudes lingüísticas y la creciente profesionalización del sector (Calzada y Barandiaran, 2013).

En frente de ellas, destacaba los puntos fuertes de los museos del territorio. Estos pasaban por la voluntad de colaboración y trabajo conjunto, los planes de ordenación provinciales como el guipuzcoano o el alavés, la fuerte cultura de

PYME exportable a los museos, el catálogo digital conjunto de las colecciones (EMSIME), la gran diversificación de espacios, las relaciones con otros sectores incluido el turístico, la existencia de profesionales y una potente red cultural con la diáspora. Pero, sobre todo, las bondades del modelo en red para sobreponerse a las amenazas (Calzada y Barandiaran, 2013).

Finalmente, también mencionaban los puntos débiles, muchos de los cuales serán desarrollados en profundidad en el capítulo siguiente. Entre ellos, destacaban la gran dependencia de la administración pública de los museos (más del 60%), el papel del euskara en el mundo digital, la escasa red transfronteriza existente, el inexistente debate sectorial, las carencias en cuanto a medios y profesionales, la fragilidad de las estructuras en red y la gran fragmentación administrativa (Calzada y Barandiaran, 2013).

Con este repaso, junto a lo que se trata a continuación, se pretende elaborar un completo marco teórico y diagnóstico de los museos en Euskadi en todos sus niveles, algo esencial de cara a desarrollar y fundamentar correctamente la posterior propuesta museística, eje central de este trabajo.

FUNDAMENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE UNA RED DE MUSEOS DE EUSKADI

CAPÍTULO III

3.1.

Euskadi y la cultura en cifras

Euskadi es considerada como una Comunidad Autónoma muy dinámica en lo económico y con una alta calidad de vida en comparación al resto del estado. Muestra de ello es que, en 2021, su PIB per cápita fue de 32.925 euros, superior a la media estatal (situado en 27.910 euros) y segundo más alta de España. Otros datos, como el porcentaje de paro, situado en el 8,7% (segundo más bajo del estado también), sitúan también a Euskadi en un buen punto de partida en lo económico (Expansión, 2023).

Estos datos, en gran medida, son gracias al tejido económico vasco, distribuido de forma que el sector industrial supone el 24,2% (Euskadiko Parke Teknologikoak, 2022). Dato que muestra que, aunque el peso industrial sigue siendo superior al del resto del estado, el País Vasco tiene como sector principal el de los servicios, el cual representa en torno al 70%. Sector en el cual se encuentran actividades tales como la cultura en general y los museos en particular. Consecuentemente, podría afirmarse que la imagen de un territorio que vive gracias a chimeneas y astilleros está superada. Eso sí, el peso económico de los distintos territorios no está equilibrado, con Bizkaia como generador de la mitad del

PIB de Euskadi, Gipuzkoa de un tercio y Álava únicamente de en torno al 17% (El Diario Vasco, 2017).

Vistos estos datos macro económicos podría decirse que la situación es ideal, pero conviene ir al nivel micro, al campo de estudio del presente trabajo, es decir, la cultura, para darse cuenta que el Gobierno Vasco cuenta este año 2023 con un presupuesto en cultura de en torno a 353,2 millones de euros. Sin embargo, menos de la mitad de dicha cantidad irá en sí al departamento, ya que unos 180 millones van a parar directamente a la radio televisión pública vasca, EITB. Además, otros 73,5 millones de euros van a la Vice Consejería de Política Lingüística, lo que supone que para cultura íntegramente apenas queden 71 millones (Gobierno Vasco, 2022). Se trata de un incremento presupuestario respecto a ejercicios anteriores, pero con cifras que aún no recuperan las inversiones que se hacían antaño. En 2007, por ejemplo, el “gasto” en cultura fue de 243 millones de euros, en porcentaje notoriamente mayor que el actual. Siguiendo estos datos, podría decirse que Euskadi actualmente no llega a las cifras de dicha época y se acerca más al periodo de crisis económica. Por ello, urge volver a hacer mayores inversiones en el sector cultural, al menos para recobrar el protagonismo inversor que la cultura tuvo hace poco más de una década (Expansión, 2022).

Más aún si se hacen cálculos per cápita de las cifras de inversión en cultura en Euskadi. Con los datos de 2020 de EUSTAT, sumando los presupuestos en cultura de Gobierno Vasco (casi 78 millones, un 0,7% del total de su presupuesto), ayuntamientos del territorio (algo más de 211 millones de euros, un 7,6% del total) y las tres diputaciones forales (casi 74 millones, un 2,6% del total), sale un total invertido en Euskadi de aproximadamente 363 millones de euros en cultura (EUSTAT, 2022). Esta cifra, dividida entre los 2 millones 200 mil habitantes que hubo entonces (EUSTAT, 2020), da como resultado una cantidad de 165 euros por persona invertidos en el conjunto de la Comunidad Autónoma de Euskadi por habitante en cultura en el año 2020.

Otras informaciones, indican que el gasto per cápita en cultura, es decir, por persona, en Euskadi fue menor, de unos 51 € en 2021. Comparado con otras regiones, esta cifra es bastante escueta, pues se queda lejos de los 113 € de Navarra o cerca de los 60 € de Cataluña, pero por encima de los 14 € de Murcia o los 27 € de Aragón (Expansión, 2022). Es decir, se trataría de una inversión en la media estatal. Estos datos, sumamente diferentes a los anteriormente mencionados, vienen marcados posiblemente porque se ha tenido únicamente en cuenta la inversión de los entes autonómicos, dejando atrás el peso inversor de las diputaciones o

de los ayuntamientos, sumamente importantes en Euskadi, Y es, que, los datos de EUSTAT, agencia estadística del Gobierno Vasco, muestran como, en Euskadi, la mayor inversión cuantitativamente y en porcentaje en el sector cultural la hacen los ayuntamientos. A una diferencia considerable se quedan tanto las diputaciones, que en porcentaje son las segundas que más aportan, como el Gobierno Vasco.

No obstante, todos estos datos contrastan seriamente con el valor añadido que generan las actividades culturales en el País Vasco. En el año 2020, ejercicio duramente golpeado por la pandemia, estas generaron 1.508 millones de euros, en torno al 2,1% del PIB y unos 25.638 empleos, un 2,8% del total. No hay datos anteriores, ni posteriores, porque la *Cuenta Satélite de la Cultura* es un nuevo indicador de EUSTAT, lo que puede significar que el interés por el sector está aumentando. Eso sí, mencionar que, para obtener sus datos, esta cuenta se apoya principalmente en la delimitación del sector cultural que propone la UNESCO en su última edición del Marco de *Estadísticas Culturales* de 2009 y que se estima que en 2020 su importancia fue menor por la pandemia, con un retroceso de casi el 9% respecto a 2018 (EUSTAT, 2022).

Aunque no haya un apartado que estrictamente analice el peso de los museos en dicha cuenta ni en muchos otros cálculos, se puede observar, a grandes rasgos, cómo los beneficios que aporta la cultura son muy superiores al gasto presupuestado. En 2020 el “gasto” supuso el 0,61% del presupuesto (Expansión, 2022) y generó el 2,1% del PIB. Es decir, cada euro invertido generó aproximadamente 3,5 euros en Euskadi. Aunque no sea algo automático, hacer mayores inversiones en cultura y museos incrementa el potencial económico del territorio de forma notable. Por otro lado, cabe recordar que más allá del impacto económico directo, la cultura genera cohesión social, autoestima y calidad de vida. Algo que vuelve a remarcar el carácter estratégico de este sector.

3.2.

Identidad cultural de Euskadi

La cultura y, por ende, los museos, generan y promueven una identidad. Las instituciones, que son quienes rigen mayoritariamente estos espacios, son las responsables de transmitir la Historia de la sociedad de una forma u otra y, por ello, de formar las identidades de los individuos que la componen; para que sepan quienes son y se organicen para construir su futuro. En

consecuencia, no se ha de olvidar el papel que juegan los museos en la creación o recuperación de las identidades en las que se encuentran insertos (Baretto, 1999).

Teniendo en cuenta esto y vista la situación cultural del País Vasco desde una perspectiva más técnica y económica, hay que tener en cuenta una serie de realidades que se describen a continuación y que, de forma transversal, han inspirado la elaboración de los análisis DAFO de más adelante. Por su trascendencia en el devenir de este proyecto y para entender la realidad e identidad cultural y museística del territorio son desarrolladas a continuación. Entre todas, destacan las siguientes:

- Establecimiento de museos y colecciones privadas: aunque no tan numerosas como en otras regiones del estado, algunas entidades privadas (bien sean fundaciones privadas ligadas a individuos o empresas) han llevado a cabo sus proyectos de establecer museos en Euskadi, siendo los casos más conocidos el Guggenheim Bilbao y su modelo franquicia o Chillida Leku. Además, existen otras iniciativas que han quedado paralizadas al no encontrar la colaboración pública que solicitaban. El caso más notable, quizás, sea el del Museo Mercedes-Benz en Vitoria-Gasteiz (Berdonces, 2018). La colaboración de estos espacios con los gestionados por las administraciones públicas

se erige como fundamental para mejorar el panorama museístico y cultural vasco, para evitar la pérdida de protagonismo de la cultura local y para tener un discurso claro en un periodo de cambios como el actual.

- Fondos europeos: al igual que en las pasadas décadas, un correcto aprovechamiento de los fondos europeos puede tener un reflejo en el plano cultural y museístico vasco. Son numerosos los fondos comunitarios destinados a proyectos sostenibles, turismo, regeneración urbana, empleo... que de una forma u otra acaban estableciendo partidas relacionadas con el ámbito cultural. Además de los proyectos ya realizados, se encuentran aquellos que están pendientes de financiación europea para salir adelante, entre los que destaca el nuevo museo Guggenheim de Urdaibai (Hordago, 2023). Estos fondos, si los proyectos salen adelante, están asegurados, no así la viabilidad de estos espacios, pues su mantenimiento corre a cargo de las instituciones locales.
- Incremento de los bienes patrimoniales: lo que supone mayor labor de documentación, preservación o protección para los museos y las administraciones públicas competentes. El aumento del consumo de cultura, el descubrimiento de nuevos yacimientos o la mejora en los protocolos de conservación aumentan notablemente los recursos que las administraciones

tienen que invertir en el patrimonio. Mayoritariamente, estas instituciones canalizan el asunto a través de los museos, que, aunque desvirtuados en muchas ocasiones, tienen en la conservación, la investigación y la difusión como sus principales pilares (CollectionCare, 2023).

- Mayor sensibilidad respecto al patrimonio: relacionado con el anterior punto, la ciudadanía cada vez es más consciente del patrimonio que le rodea y apuesta por su salvaguarda, ya que la cultura y los entes que la representan se han convertido en un elemento de masas (Llull Peñalba, 2005). Los colectivos ciudadanos preocupados por el patrimonio, así como las iniciativas que buscan dinamizarlo, muestra del aumento de dicha sensibilidad, tienen que recibir una respuesta por parte de las administraciones. Si no, las tensiones que pueden surgir, a todos los niveles, son considerables. Además, estas iniciativas ciudadanas, bien canalizadas, pueden tener un éxito y apoyo considerable. Muestra de ello son asociaciones como Hispania Nostra (Hispania Nostra, 2023).
- Falta de referentes patrimoniales y museísticos para la ciudadanía: más allá del conocido Guggenheim, museo franquicia cuya relación con el territorio es discutible (Roigé y Arrieta, 2010), hay escasos referentes museísticos y patrimoniales tanto para la ciudadanía vasca como para el

público visitante. Euskadi recibe turismo cultural, pero pese a su riqueza en patrimonio cultural tangible e intangible, carece de grandes museos nacionales o de espacios o bienes declarados como Patrimonio Mundial como ocurre en otras comunidades del estado. Por ejemplo, Euskadi solo cuenta con un elemento propio en la Lista de Patrimonio Mundial, el Puente Vizcaya. Otros elementos como los Caminos de Santiago o el arte rupestre están también contemplados, pero en conjuntos que abarcan a toda la cornisa cantábrica (Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, 2023).

- Surgimiento de espacios museísticos de iniciativa y propiedad municipal: dar respuesta a las peticiones municipales en la preservación patrimonial y la defensa y difusión de dicho patrimonio es necesario, pero de forma coherente y coordinada. A nivel legal, como se verá, la preservación del patrimonio o los museos no es de obligatoria competencia para los ayuntamientos, ya que las municipalidades tienen que ayudar en la conservación del patrimonio, pero no tienen por qué crear espacios museísticos (BOE, 1985). Estos espacios requieren de importantes inversiones que, en muchos casos, son asumidas por las haciendas forales, generando discordancias entre las necesidades, los recursos y las expectativas. Y es, que, el aumento del gasto por la apertura

de estos nuevos espacios es considerable (el funcionamiento implica gastos corrientes elevados) y puede que no amortizable en ninguna de sus dimensiones. Son habituales las administraciones que apuestan por habilitar espacios para museos o salas expositivas e, incluso, los que construyen nuevos espacios con tal fin. La lógica preocupación por los bienes comunes y la idiosincrasia propia puede generar la constitución de innumerables espacios de costoso mantenimiento y poca viabilidad abocados al cierre. Por ello, urge una política común en el plano museístico, al menos a medio plazo, que permita crear una red de museos con un plan general que garantice una coherencia de los discursos y espacios constituidos y que sacie las necesidades patrimoniales más perentorias. Esto significa dar respuesta a la creciente sensibilidad cultural y patrimonial mediante protagonismo y cabida en los espacios ya existentes. A la par, sería conveniente visibilizar lo que conlleva crear un museo (en materia de personal, conservación, investigación...) y mostrar que el desarrollo turístico ha generado bastante confusión en torno al papel de estos espacios (Pardo, 2003).

- La amplia distribución de recursos patrimoniales y museísticos a lo largo y ancho del territorio: aunque con predominio de las infraestructuras sitas en las capitales, Euskadi cuenta con un

tejido bastante tupido y homogéneo. Esta realidad reafirmaría la utilidad de la estrategia en red, equilibrando el protagonismo de los territorios históricos y de sus municipios de una forma integral con beneficios en todos los ámbitos. Especialmente en aquellas zonas donde este equilibrio no se da.

- La importancia del turismo cultural, entre ellos los visitantes a museos, en la recuperación de la cultura e identidad nacionales (Kravets y de Cornago, 2008): reforzar estos valores permite una mayor riqueza y diversidad cultural, mejorando la competitividad del turismo, su oferta, la calidad de vida de quienes viven y visitan el territorio y la proyección exterior de la cultura e identidad nacional. Se trata de una tendencia bastante habitual en países sin nación (Roigé y Arrieta, 2010).
- Organizar los espacios museísticos en grupos temáticos en base a su dedicación: esto permitiría unas mejoras a nivel científico y cultural notables en Euskadi, generando nuevos espacios de debate, promoción e investigación de su ámbito, a la par que generar sinergias y compartir recursos para mejorar la oferta y la calidad de las visitas.



3.3.

Desarrollo turístico de Euskadi

A nivel estatal, el turismo supuso en 2019 el 12,6% del PIB, aportando 157.355 millones de euros y generando más de 2 millones 700 mil puestos de trabajo (lo que supuso el 12,7% del empleo estatal). Y es, que, en 2019, el número de turistas que llegaron se situó en 81,9 millones (INE, 2020). La importancia económica de este sector es vital, como se ha constatado a consecuencia de la pandemia del Covid 19. No obstante, estos datos no son uniformes en todo el territorio y no todas las Comunidades Autónomas tienen una presencia tan destacada de este sector.

Este es el caso del País Vasco, donde el turismo supuso ese mismo año el 6,1% del PIB (algo menos de la mitad del dato estatal) y generó 107 mil empleos, el 11% del total. Euskadi recibió a 3,8 millones de visitantes en dicho año (Gobierno Vasco, 2020) en su mayoría nacionales de Madrid y Cataluña que encontraron en el factor gastronómico su principal motivo de visita. A distancia, pero como el segundo motivo, se encuentra la cultura y los eventos, que movilizó a un 15% (Basque Tour, 2020), dato de relevancia significativa para este trabajo.

Si vamos a los datos turísticos por territorios históricos, veremos que la distribución del turismo es tan poco homogénea como en el estado. Por ejemplo, en el caso alavés, en el año 2022 apenas se generó un gasto turístico de 676.211 euros (el 13,3% del total vasco) y supuso el 5,4% del PIB (EUSTAT, 2021) del territorio tras recibir al 13,5% de las pernoctaciones del total de visitantes a Euskadi. Por el contrario, Bizkaia y Gipuzkoa presentan unos datos turísticos más potentes, con el 46,8% y 39,7% respecto al total vasco (Gobierno Vasco, 2020) y un peso en su economía que se eleva hasta el 8% del PIB en el caso guipuzcoano (EUSTAT, 2021).

No obstante, en las tres provincias, año tras año, los indicadores reflejan una mayor importancia del sector y un mayor interés del turista por visitar Euskadi dado su potencial y recursos existentes. El atractivo turístico del territorio ha vivido durante los últimos años un revulsivo sin precedentes, en gran medida facilitado por el fin del terrorismo y la mejora de la situación económica respecto a la crisis del 2008. Mientras que en 2009 los visitantes a esta comunidad autónoma fueron casi dos millones (EUSTAT, 2010) en 2019, como se ha visto, eran prácticamente el doble.

Todos estos datos pertenecen al año 2019 ya que, a pesar de la paulatina recuperación del turismo tras la pandemia del coronavirus, los datos específicos del año 2022 aún no están disponibles en muchos casos y los del 2021, al igual que los del ejercicio anterior, se alejan de la normalidad propia de otros años, por lo que no sería conveniente utilizarlos como referencia.

Y todo ello a pesar de la climatología compleja del territorio. Euskadi no ha sido tradicionalmente un destino elegido por su buen tiempo (Pardo, 2003), pero el aumento constante del número de turistas es innegable, con la paradoja de que en 2022 ha superado todos los datos anteriores de la pandemia con más de 4 millones de turistas (Onda Cero Bilbao, 2023); mientras España aún sigue por debajo de las cifras pre pandemia (Expansión, 2023). Y es, que, el territorio tiene en la naturaleza y el patrimonio, especialmente los museos, un filón notable. Por ello, el desarrollo turístico del territorio debería ir acompañado de un plan conjunto para promocionar estos recursos. En este caso, debido a la temática del trabajo, en el plano cultural.

Una promoción que requiere de una coordinación entre las distintas administraciones públicas y entes privados, algo sumamente complejo, pero que permitiría optimizar recursos y esfuerzos. Algo posible gracias a la propuesta de este trabajo, al

promoverse sinergias para avanzar de forma conjunta y repercutir positivamente en la ciudadanía local y, también, del visitante turista.

El nuevo modelo que se propone más adelante no es que vaya a ser un revulsivo turístico *per se*, pero ayudaría sin duda a perfeccionar los procesos de promoción, mejoraría la experiencia de los visitantes y generaría un paulatino acercamiento del turismo a centros museísticos desconocidos; lo que permitiría la aplicación de criterios de economía de escala, tanto en la gestión de servicios de los museos, como en su promoción cultural y turística. Con la posibilidad de generar un turismo más sostenible al desestacionalizarlo y descentralizarlo; evitando el turismo de masas con poco valor añadido y potenciar otros recursos y núcleos poblacionales ajenos a los grandes flujos que beneficiaría al conjunto del territorio.

Más aun al partir de una situación turística bastante favorable. A los datos positivos mencionados se suman otros como el hecho de que, aunque continuamente aumenta la percepción de Euskadi como destino caro, los turistas gastan más y repiten hasta siete veces a la hora de visitar este territorio (Ferrerías, 2023). Esta situación, con una correcta gestión, puede ser sumamente positiva también para los museos del País Vasco.

3.4.

Organización competencial pública

El contexto institucional de los museos es sumamente complejo en la Comunidad Autónoma Vasca (CAV). A pesar de ser un territorio pequeño en cuanto a extensión y con una población no muy elevada, el marco competencial de las distintas administraciones está muy fragmentado. Y es, que, Euskadi tiene una superficie de 7.234 kilómetros cuadrados (Gobierno Vasco, 2011), mientras que, comparativamente, Cataluña tiene una superficie de 32.107 kilómetros cuadrados (Generalitat de Catalunya, 2023), lo que supone casi 4,5 veces la superficie vasca. Paralelamente, a 1 de enero de 2022, el País Vasco contaba con una población de 2.186.517 habitantes (EUSTAT, 2022), bastante menos que el total de los habitantes de Barcelona metropolitana (AMB, 2021).

Vistos estos datos, toca adentrarse en la organización competencial pública del territorio. A pesar de que el poder ejecutivo común es el Gobierno Vasco, muchas de las competencias realmente están en manos de las tres diputaciones forales, las cuales gobiernan de forma autónoma en cuanto a criterios y presupuestos. Si bien es cierto que la tendencia de los

últimos años es de una mayor coordinación (especialmente derivado del hecho de que la mayoría de instituciones políticas están en manos del mismo partido político, EAJ/PNV, con cierta vocación nacional), muchas de las competencias siguen siendo forales y así seguirán, ya que es una de las peculiaridades de los denominados territorios históricos.

Este es el caso de las competencias de cultura, especialmente en cuanto a museos. El Gobierno Vasco ha centrado históricamente su labor cultural en la política lingüística, mientras que las diputaciones han sido las encargadas de desarrollar la política museística del territorio, pero en clave provincial, no de país. A pesar de que existen algunas excepciones como pueden ser el Museo Artium (museo vasco de arte contemporáneo) inaugurado en 2002 o la creación de un catálogo colectivo de las colecciones de los museos de Euskadi (conocido como EMSIME o Catálogo Colectivo de los Museos de Euskadi), la norma general es que cada territorio funcione de forma autónoma.

A priori, la legislación estatal permite y pretendió que las competencias en el ámbito de cultura y, por ende, de los museos y del patrimonio cultural, estuvieran en manos de la Comunidad Autónoma de Euskadi, ya que fue a ella a quien transfirió las competencias tras la Transición a través del Decreto 44/1981 de

23 de marzo del Gobierno Vasco. Es más, el propio Estatuto de Autonomía en su artículo 10.20 establece dicha competencia exclusiva exceptuando los museos de titularidad estatal (Ley 7/2006, de 1 de diciembre, de Museos de Euskadi). Sin embargo, mediante decretos posteriores, el propio Gobierno Vasco cedió dichas competencias a las tres diputaciones forales a través de los decretos 31, 39 y 50/1985 de 5 de marzo del Gobierno Vasco, difuminando el papel que el Departamento de Cultura podría tener y que, finalmente, ha desembocado en la situación actual.

Esta situación genera una particularidad respecto al resto del Estado, influida por la fuerte importancia que los territorios históricos y sus instituciones han tenido y tienen en la política vasca. Esta casuística difiere de otros entornos institucionales, pero convierte a nuevos modelos de organización y gestión como el de las redes en la gran oportunidad para coordinar los distintos espacios museísticos del territorio sin que estos pierdan su idiosincrasia, al permitir que los centros expositivos sigan siendo de propiedad foral (u otra como la municipal) pero que actúen coordinadamente.



3.5.

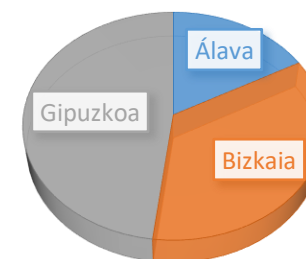
Aspectos relevantes de la organización existente

3.5.1. Análisis del entorno:

Para realizar el análisis del entorno, se toma como referente el *Informe Estadístico de Museos y Colecciones de Euskadi de 2018* (Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, 2019), último análisis completo del territorio en esta materia. En él, participaron mediante encuesta 61 centros de los 63 integrados en el EMSIME, Catálogo Colectivo de los Museos de Euskadi.

Entre los datos más relevantes, se encuentra que el 48% de los museos están en Gipuzkoa, el 35% en Bizkaia y en Álava el 17%; mientras que la distribución interior de los museos en estos territorios es muy dispar, con un territorio guipuzcoano muy homogéneo (con Donostia con únicamente el 17% de los museos) y Araba muy centralizado, con el 70% de los espacios en la capital. Bizkaia se encuentra, aun teniendo el 36% de los museos en Bilbao, bastante equilibrada.

MUSEOS DE EUSKADI



Los datos sobre tipologías del tejido museístico vasco también son bastante esclarecedores. El 23% están especializados en "áreas concretas del patrimonio cultural", seguidos de los dedicados a la ciencia y la tecnología (15%) y los de Bellas Artes (10%). En el lado opuesto, se encuentran las casas-museo (1,6%) y los museos de arte contemporáneo (con el mismo porcentaje), espacios con menor protagonismo proporcionalmente. No obstante, este reparto no es equitativo en los tres territorios históricos, pues en Araba (junto a los de arqueología) y Bizkaia prevalecen los de Bellas Artes. Es en Gipuzkoa donde sí predominan los de "áreas concretas" y ciencia y tecnología (que conjuntamente suponen la mitad de espacios, 30% y 20% respectivamente) debido al importante número de museos

dedicados a las actividades económicas principales de los municipios (siderurgia, armas...).

La titularidad de los museos también muestra bastante información sobre estos espacios. El 59% son de propiedad pública, el 36% privada y únicamente el 5% mixta. Entre los públicos, el 42% pertenecen a las diputaciones forales, seguidos de cerca por el 39% de los espacios municipales y el 19% de otras entidades (universidades, por ejemplo). En los privados, por su parte, la mitad son fundaciones, seguido de lejos por los de las asociaciones (18%) o la Iglesia (14%). No obstante, la gestión es bastante dispar, pues prevalece el modelo privado (48%), lo que indica que museos de propiedad pública son regidos por entes privados. Paralelamente, el 41% son regidos de forma directa por las administraciones públicas (locales en su mayoría) y el 11% tiene un modelo mixto. Dentro de las instituciones gestoras privadas, la mayoría (48%) son fundaciones, seguido de empresas (24%), asociaciones (14%) o la Iglesia (7%).

El informe también recoge la antigüedad del tejido museístico vasco, que cuenta con una media de 28 años. La mayoría abrieron al público en este siglo XXI (46%), seguidos de aquellos abiertos la segunda mitad del siglo XX (43%) y únicamente el 11% con anterioridad a 1950. Estos datos ilustran

bastante bien la importancia que ha cobrado en las últimas décadas el patrimonio y los museos para la sociedad.

Otros datos, de carácter casi anecdótico, son que solo el 31% de los museos vascos cuentan con asociaciones de amigos y amigas, principalmente en Bizkaia (44%) y en los museos especializados o de ciencia y tecnología (26% cada uno de ellos). Además, el reparto por territorios históricos es bastante desigual, con un 47% de museos en Gipuzkoa con asociaciones de estas características, 37% en Bizkaia y únicamente 16% en Araba.

El informe proporciona más información complementaria que sirve para entender de forma más holística la realidad de los museos del País Vasco: las características de las edificaciones que albergan los museos (aportando datos sobre su antigüedad; mayoritariamente históricos, 41%, y reformados no hace mucho, 84%), si están hechos (20%) o adecuados (69%) para tal fin o su superficie media útil (prevaleciendo por su magnitud aquellos de ciencia y tecnología seguidos de los de Bellas Artes); existiendo 27,85 metros cuadrados de superficie museística por cada 1.000 habitantes.

Datos más significativos para entender la calidad de la oferta museística son que prácticamente todos los espacios del

territorio ofrecen visitas guiadas (96,7%) y tienen información sobre las exposiciones permanentes (98,4%), mayoritariamente compuesta de plafones. Únicamente el 27% de los museos es gratuito, aunque las tarifas reducidas son habituales. Las exposiciones temporales y otras acciones son habituales en estos espacios, ya que el 70% de los museos tuvo al menos una en 2018 y el mismo porcentaje realizó publicaciones y actividades educativas (talleres, seminarios...).

Respecto a la “demanda”, en 2018, 3.175.103 personas visitaron los museos vascos, siendo el 40% de origen extranjero, suponiendo un aumento respecto a ejercicios anteriores y con Bizkaia a la cabeza, aunque el 87% de los museos del territorio recibieron visitantes extranjeros.

Para atender todo ello, el volumen de empleados en los museos dicho año se situó en 699 personas, con predominio de mujeres (59%) y con 11 personas de media por plantilla. De estos, únicamente 580 puestos eran retribuidos, el resto eran voluntarios, y más de la mitad (57%) trabajaban en solo 9 entidades.

Mencionar también que el 64% de los museos vascos tuvo dos o más fuentes de ingresos (bien aportaciones privadas,

públicas o ingresos propios), aunque casi la mitad de ellos no contaban con ingresos privados. Además, solo el 11% vivía de ingresos públicos y el 2% de privados como fuente de financiación única. Finalmente, saber que estos espacios contaban con 873.138 fondos, siendo la mayoría (70%) relativos a las ciencias naturales.

3.5.2. Identificación del problema:

Este proyecto parte de un problema central que es la dificultad de aprovechar los potenciales y oportunidades de los museos como factores centrales de las políticas culturales, la calidad de vida y la promoción del territorio. Sobre todo, por la falta de colaboración entre los distintos museos de Euskadi, lo que lastra su funcionamiento y genera duplicidades, como se puede observar en el presente trabajo. No obstante, detrás de este asunto subyacen otros problemas que podrían ser revertidos gracias a la red museística.

La falta de confianza y de gobernanza compartida es uno de ellos. Tradicionalmente, la economía vasca ha estado ligada a la industria. Esta percepción aún perdura en el imaginario colectivo de la población del territorio, dirigentes incluidos. Aunque ya no sea el sector principal de la economía (Euskadiko Parke Teknologikoak, 2022), se siguen promoviendo iniciativas y

prevaleciendo proyectos relacionados con los procesos productivos de bienes, destacando inversiones millonarias en proyectos fabriles nuevos como Basquevolt (Basquevolt, 2023).

Además, las políticas culturales de Euskadi han estado muy ligadas al folklore y las tradiciones, lo que ha permitido salvaguardar la identidad, pero apenas generar espacios referentes ni para la ciudadanía ni a nivel internacional. Un detalle fundamental para entender este asunto es que la Consejería de Cultura también lo es actualmente de Política Lingüística. Por último, la mayoría del sector cultural de Euskadi y, especialmente el museístico, es público, pero existen iniciativas privadas que deberían de tener una mejor coordinación con la administración y fomentar la colaboración público-privada.

Como consecuencia, este proyecto pretende ser una oportunidad única para integrar de verdad a toda la sociedad vasca del siglo XXI en los discursos de los centros museísticos. Estos espacios son vitales en la construcción de identidad territorial, pero ésta ha de ser plural y global, teniendo en cuenta también a las numerosas personas migrantes que actualmente y en el pasado han ayudado y ayudan a crear y sostener Euskadi. No se puede obviar que ya en 2016 al menos el 28% de los habitantes vascos no había nacido en Euskadi, bien por ser de origen internacional o

por ser de otra región del estado (EUSTAT, 2018). De hecho, se trata de una tendencia al alza, especialmente respecto a las personas de origen multicultural.

Del mismo modo, la propuesta permite mostrar a la sociedad que invertir en cultura es productivo y que existen modelos económicamente y socialmente positivos más allá del fabril. Este asunto es trascendental, pues permitiría resaltar la importancia de la cultura y reducir la falta de vinculación que tiene la población respecto a los museos de su entorno. Además, permitiría diversificar la economía, algo sumamente positivo para el conjunto de la región.

3.5.3. Ley de Museos de Euskadi:

Finalmente, dada su importancia, es necesario volver a hablar sobre esta ley. Y es, que, este marco legal es fundamental para entender la realidad museística actual de Euskadi y el futuro que puede construirse en este sector.

El texto legal, entre otros asuntos, pretendía “sentar la base de un sistema coordinado de museos para Euskadi bajo la denominación de Sistema Nacional de Museos de Euskadi” (BOE, 2006), algo que, a pesar de haber transcurrido casi dos décadas, dista de la realidad. La propia administración, vista la necesidad

de adaptarse al nuevo paradigma y mejorar la coordinación y optimizar los recursos, vio necesaria promulgar la Ley de Museos de Euskadi para regular, entre otros, estos espacios de manera conceptual, organizativa, de gestión o de planificación. Sin embargo, estos aspectos apenas han mejorado desde entonces.

No podría decirse que la coordinación público-privada, el interés por la cultura o la adaptación a la nueva dimensión del museo (transformadora, participativa e interactiva) haya cambiado positivamente sobremanera gracias a la ley. Los avances teóricos gracias a la misma son innegables, pero no así que estos hayan sido llevados a la práctica.

Uno de los grandes asuntos en los que la ley se ha visto insuficiente es en el ámbito competencial, ya que la propia ley dice “que parte del respeto de las competencias en materia de cultura de las diferentes administraciones de Euskadi operado por la Ley de Territorios Históricos. En tal sentido, se profundiza en un Sistema Nacional de Museos de Euskadi en que los museos de titularidad foral podrán integrarse de manera voluntaria y previo consenso con dicho sistema” (BOE, 2006).

Pero por mucho que se quiera aumentar el protagonismo del Gobierno Vasco como ente aglutinador de dicho sistema, la

realidad ha generado que este esté estancado y que en el ámbito museístico las directrices competentes realmente sean las forales, teniendo esta ley un alcance bastante limitado. De hecho, no se ha desarrollado en la práctica ningún Sistema Vasco de Museos en clave nacional como se mencionaba siguiendo el sector completamente desunido.

Otro de los asuntos a analizar es el papel del órgano consultivo que creaba dicha ley, el Consejo Asesor de Museos de Euskadi, asunto que contaba con una disposición adicional. Este órgano, junto a uno similar, son analizados en otro punto de este capítulo.

A pesar de que la última modificación de la ley fuese en abril de 2012, los cambios introducidos fueron de carácter “quirúrgico”. Además, se trata de una legislación con bastantes años, con lo que conlleva, pues la conciencia museística y la propia definición de museo han cambiado bastante desde entonces. Es más, se trata de una ley que no ha servido, por lo que habría que replantearse seriamente su reforma profunda o la elaboración de una totalmente nueva. Siempre y cuando haya voluntad para aplicarla, porque si no se estaría ante la misma situación.

Y eso a pesar de su laxitud ya que, a diferencia de leyes anteriores en este ámbito, entre otros aspectos, solo se estableció unos laxos criterios para nombrar a unos museos del territorio como nacionales (Roigé y Arrieta, 2010).

Eso sí, y como perspectiva optimista, podría entenderse que la importancia de esta ley es notable, pues era necesaria para amparar legalmente a los museos del territorio y es bastante completa al regular muchos aspectos. Además, puede que, bajo su paraguas, algunas reformas mediante, y dado el carácter abierto de la mayoría de los artículos, nuevos modelos de gestión y organización como el que se plantea más adelante estuvieran amparados por ella, ya que muchos de los objetivos son los mismos, pero mediante una fórmula distinta.

3.6.

Mapa de Museos de Euskadi

Hacer un análisis pormenorizado tanto de todos los museos como de los espacios patrimoniales del territorio vasco es esencial de cara a elaborar una fundamentación y realizar un diagnóstico correcto que justifiquen la necesidad de una Red Vasca de Museos;

al igual que para poder llevar a cabo la implementación de la misma.

Una de las acciones a realizar en ese sentido sería conocer en detalle y en todas sus dimensiones a la totalidad de los protagonistas de esta propuesta, los museos, algo vital para que esta salga adelante de forma exitosa. Sin embargo, esto supone un trabajo muy extenso que daría para elaborar otro TFM y que se excede de los objetivos y fines de este trabajo. Y es, que, a lo largo de estas páginas se analiza el por qué es necesaria una red museística en el País Vasco y se proponen las líneas generales de la misma, pero para su implementación sería necesario un arduo trabajo en diversos sentidos, entre los que se incluye realizar un listado de museos de Euskadi actualizado que parta de una serie de requisitos comunes para poder calificar a estos espacios como tal.

De este listado, saldría un mapa de museos del territorio que sería una de las grandes herramientas a la hora de poder plasmar en la práctica la propuesta teórica que se manifiesta en este trabajo. Este mapa tendría en cuenta el *Informe Estadístico de Museos y Colecciones de Euskadi de 2018* anteriormente tratado y muchos de los datos mencionados en dicho punto, pero debería de ir más allá al ser incompleto.

Por ello, en los anexos (Anexo 1) se recoge parte de esta labor, al plasmarse divididos por provincia, comarca y temática todos los museos que el autor de este trabajo ha encontrado en la Comunidad Autónoma de Euskadi tras visitar numerosos portales virtuales y documentos escritos de ayuntamientos, diputaciones forales y Gobierno Vasco y hacer una "criba" al retirar espacios patrimoniales o naturales que difícilmente son calificables como museo. Estos espacios tendrían un protagonismo especial en la organización en red, pero no son objeto de este trabajo, por eso no se ahonda en ellos.

No obstante, y volviendo al mapa de museos, a continuación, se muestran resumidos los datos más importantes obtenidos por provincia. Estos transmiten información muy importante de cara a entender la realidad museística del País Vasco y vuelven a recalcar la necesidad de realizar un mapa actualizado y completo de museos de Euskadi siguiendo un listado similar al que se indica en el Anexo 1, pero más elaborado. Además, complementan de forma muy positiva el diagnóstico sobre los museos que se está haciendo en este capítulo.

Según el Gobierno Vasco, en Álava hay 16 museos (Centro de Museos del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, 2023). No obstante, existen al menos seis más

que no están reflejados (CMVT, Museo de los Faroles, Santxotena, Lagum, Museo del Licor y Arte Sacro de Artziniega), se plasma un espacio que no es estrictamente un museo (Torre de los Varona) y dos espacios que cuentan con dos museos, por lo que la cifra se quedaría en 23. Existe un claro predominio de los centros expositivos en la capital, Vitoria-Gasteiz, con 9, pero hay presencia de museos por toda la geografía provincial. Entre los espacios museísticos de la provincia, hay una mayoría que están relacionados con la Diputación Foral de Álava (DFA) y que son gratuitos. Saber que en Álava predominan los museos dedicados a Etnografía u Oficios (9) seguidos de los de Arte (6).

En el caso de Bizkaia, por su parte, según el directorio del Gobierno Vasco existen 28 museos (Centro de Museos del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, 2023), pero según el de la Diputación de Bizkaia hay 48 (Museos de Bizkaia, 2023). Siguiendo la información recabada, realmente existen 34 centros museísticos en Bizkaia, ya que algunos de los contemplados por la diputación son centros de interpretación o espacios de similares funciones que no son estrictamente museos. Respecto a la localización, saber que priman estos espacios en la zona conocida como Gran Bilbao, algo lógico al tratarse de la zona más poblada, estar la capital provincial y ser el espacio más

visitado. En Bizkaia existe gran variedad de centros, pero prevalecen los de carácter artístico, histórico o etnográfico, mientras que los yacimientos arqueológicos o los museos de ciencias naturales apenas tienen presencia. Es de mencionar la notoriedad de los museos dedicados a la cultura vasca.

Del mismo modo, destaca que la mayoría de museos son públicos, aunque también hay un importante número de espacios gestionados por fundaciones que funcionan como entes privados, pero que están conformadas por distintas administraciones públicas. Por último, comentar que no parece que haya ningún tipo de coordinación entre los distintos espacios de la provincia y que la DFB, a pesar de estar presente de una u otra forma en la mayoría de museos, se limita a financiarlos y tenerlos inscritos en un directorio desfasado en cuanto a datos e imagen.

Finalmente, la Diputación Foral de Gipuzkoa tiene contabilizados 54 museos en su portal de turismo (Gipuzkoa Turismoa, 2023) y 72 en el de cultura (Gipuzkoako Foru Aldundia, 2023). Por su parte, el Gobierno Vasco en el Directorio de Museos los cifra en 38 (Centro de Museos del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, 2023). No obstante, tras un análisis completo, la cifra estaría más cercana a los 43 museos, ya que hay salas de exposiciones, centros de interpretación (que

más bien son centros de atención al visitante) o similares que están contabilizados como tales en los portales forales, pero que no lo son. Además, en el caso guipuzcoano, territorio vasco con mayor número de museos, existen algunas particularidades como la existencia de un museo virtual, una abundancia de museos municipales y una gran variedad temática.

Eso sí, llama la atención que algunos museos de dicha provincia vayan a cerrar en próximas fechas dado su dependencia de capital privado. En este caso de la fundación bancaria Kutxa, como son Eureka Zientzia Museoa o Ekogune (Lopetegi, 2021). También que la Diputación Foral cuente de forma directa con 3 centros museísticos propios sin ningún motivo específico (ya que no son los más destacados o los primeros) y con Gordailua, interesante sistema para la conservación del patrimonio y las colecciones forales (Igartubeiti Baserri Museoa, 2023).

3.7.

Actores implicados

A la hora de realizar el diagnóstico del sector museístico vasco, se erige como fundamental identificar a los actores

implicados en el mismo. En consecuencia y, a grandes rasgos, los principales actores implicados son los siguientes:

- Administración pública: juega un papel fundamental, tanto a nivel local, como provincial y autonómico. Incluso a nivel estatal y europeo, ya que existen programas de financiación o museos que pertenecen a dichas instituciones. Especialmente destacado debería ser a nivel autonómico el Gobierno Vasco, al ser el potencial encargado de poner en marcha proyectos mancomunados y coordinarlos.
 - Museos vascos: se trata de los grandes protagonistas, ya que son los principales espacios implicados, tanto los públicos como los privados.
 - Otros espacios patrimoniales: tanto culturales como expositivos, entre los que destacan los centros de interpretación, los lugares de creación artística, los centros memoriales...
 - Profesionales del sector: encargados de los museos y otros centros patrimoniales, por lo que juegan un papel vital. Sus aportaciones han de tener especial consideración, ya que son los que conocen de primera mano el sector y lo estudian de forma continua.
- Ciudadanía vasca en general: es el público potencial, a quienes se dedican los espacios patrimoniales. En el fondo, además, los financian mediante sus impuestos.
 - Visitantes: se trata del público objetivo existente, pero también del público potencial. A diferencia de los anteriores, los museos no suelen estar únicamente enfocados a ellos (quizás otros espacios como los centros de interpretación sí) pero han de contemplar su presencia y dar respuesta, en la medida de lo posible, a sus necesidades. También los financian mediante entradas, compra de objetos en sus tiendas, alquiler de espacios...

De ellos, especialmente de las administraciones dada su capacidad, depende que la forma de organizar y gestionar los museos del territorio continúe como está o que se dé un paso al frente y se apueste por nuevos modelos que permitan la cooperación y la coordinación, es decir, por actuar de forma conjunta, coherente y mancomunada. Entre estos modelos, las redes museísticas podrían destacar como las más adecuadas. Redes que, como se verá más adelante, deberían de contar con todos estos actores implicados mencionados y otros más.

3.8.

Legislación y acción del gobierno autonómico

Vista la organización competencial de las distintas administraciones que operan en Euskadi en el ámbito cultural y museístico, sumado al protagonismo del sector privado, que también cuenta con presencia, se antoja compleja la acción legislativa del Gobierno Vasco. No obstante, esta existe y es primordial, al tratarse del único ente administrativo mancomunado y con efectividad sobre todo el territorio de la Comunidad Autónoma Vasca.

Más aun cuando ya se ha llegado a acciones autonómicas conjuntas en asuntos tan importantes como la fiscalidad, donde las diputaciones forales también tienen autonomía plena, pero hay un clima de entendimiento, cooperación y coordinación bastante notable bajo la batuta del Gobierno Vasco (El Diario Vasco, 2022). Además, en temas culturales, ya hay una colaboración casi total en las bibliotecas, habiéndose creado bajo la dirección del Gobierno Vasco la denominada Red de Lectura Pública de Euskadi que aúna más de 300 bibliotecas del país (Servicio de Bibliotecas del Gobierno Vasco, 2023). Modelos, específicamente el último,

que podrían servir de camino para lograr una acción conjunta en la gestión y organización museística del territorio.

Si bien es cierto que algunos aspectos han mejorado desde el inicio del presente milenio en este sentido, como era la falta de legislación y reglamentación específica en el campo de los museos o la falta de datos sobre museos (Pardo, 2003), solo se ha hecho desde la perspectiva teórica, no práctica. Quizás uno de los pocos aspectos a los que ya no se enfrenta el ente autonómico es al incremento de peticiones de soporte público para la creación de nuevos museos (Pardo, 2003), cuestión primordial en el periodo pre crisis 2008 que se ha visto atenuada al bajar el ritmo de apertura de estos espacios, pero no precisamente por la labor legislativa del ejecutivo.

Y es, que, ya se ha podido comprobar la escasa utilidad e implementación real de la Ley Vasca de Museos aprobada ya hace unos años, al igual que la inexplicable ausencia de un Mapa Vasco de Museos entendido como instrumento de planificación del sector en el territorio, ya que se limita a ser un mero directorio desactualizado.

Todo este enjambre administrativo y la escasa aplicación real de la legislación vigente en el ámbito museístico, cuestiones

íntimamente ligadas al ser la segunda en gran medida consecuencia de la primera, derivan en más problemas como las dificultades de proyección exterior o, sobre todo, un desarrollo museístico divergente en cada una de las tres provincias que conforman Euskadi (Pardo, 2003). Esto es un asunto que viene de lejos y dada la escasa aplicación real de los cambios realizados en la legislación vigente relativa a los museos, la esperada futura coordinación se antoja compleja, pero imprescindible.

Eso sí, cuanto más se tarde en desarrollar un plan nacional para los museos del territorio y en aplicar modelos o mecanismos de coordinación interprovinciales e intermuseísticos, al menos entre los museos públicos, más se ahondará en estos problemas casi ya históricos del conjunto museístico del país. Desde luego que el modelo en red se erige de nuevo como una de las posibles soluciones a muchas de estas debilidades, como una herramienta útil para cohesionar el desarrollo cultural de los tres territorios que conforman Euskadi.



3.9.

La participación institucional

Esta legislación y acción del Gobierno Vasco tendría que materializarse bien a través de una entidad u organismo dependiente directamente de la administración autonómica o bien vinculada a la misma, pero con mayor independencia y funcionamiento autónomo, como podría ser mediante una fundación.

Ya en 2003 algún experto del ámbito cultural y museístico apostó en este sentido por la creación de una Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos para posibilitar una gestión y organización mancomunada de estos espacios en Euskadi. Mesa que era el elemento troncal de un nuevo paradigma del sector en el territorio al pretender estar organizado mediante el modelo de un sistema nacional. La Mesa fue ideada como una iniciativa del Gobierno Vasco, es decir, directamente dependiente de él, donde participaban mediante invitación las tres diputaciones forales con el objetivo de generar un ámbito de trabajo permanente para desarrollar el Sistema Vasco de Museos, seguir su evolución y así poder coordinar esfuerzos y actuaciones que

mejorasen los museos públicos sin perjuicios de su titularidad o sus formas de gestión (Pardo, 2003).

Erigido como un observatorio técnico de la realidad museística de todo Euskadi, además de ser un instrumento útil de cooperación en iniciativas de las distintas administraciones con competencias en el ámbito del patrimonio cultural y los museos, pretendía también coordinar acciones puntuales que fuesen posteriormente asumidas por todos los actores o parte de ellos (Pardo, 2003).

La función de la Mesa no era otra que la cooperación, participación y coordinación práctica y técnica de los museos del territorio dada la necesidad de fortalecer en clave nacional las políticas públicas vascas en relación a los museos, pero sin perjuicio de las competencias y facultades forales. Dada la realidad específica de Euskadi, donde las tres diputaciones tienen un peso indiscutible, se vio necesario crear un foro que permitiese aprovechar de forma mancomunada y eficiente los potenciales del sector y de sus políticas tanto para desarrollar internamente Euskadi como para proyectar el territorio a nivel internacional (Pardo, 2003).

Poco después, fue aprobada la Ley Vasca de Museos, donde, como se ha podido comprobar, se recogía la existencia del Consejo Asesor de Museos, un ente que en gran medida sigue las líneas maestras de la mencionada Mesa de Coordinación y Cooperación Técnica de Museos. A este organismo, de hecho, se le dedicó íntegramente el capítulo VII y el artículo 31 de dicha ley. El texto legal decía que dicho Consejo era creado como el "órgano consultivo del Gobierno Vasco en asuntos relacionados con el ejercicio de las competencias y atribuciones establecidas en la presente ley" (BOE, 2006). Del mismo modo, recogía las funciones del Consejo (BOE, 2006):

- a) Informar sobre cuantos asuntos relacionados con el sistema de museos y con los programas de desarrollo museístico le sean sometidos a consulta.
- b) Informar sobre el reconocimiento de museos y colecciones y su integración en el sistema.
- c) Informar sobre la revocación de la condición de museos y colecciones.
- d) Informar las disposiciones reglamentarias que se dicten en el desarrollo de la Ley de Museos.
- e) Elevar propuestas sobre su actuación en el ámbito museístico.
- f) Todas las otras que por norma legal o reglamentaria se le atribuyan.

Por último, el texto legal garantizaba que su composición estaría regulada de tal forma que "todos los sectores e

instituciones implicados en el Sistema Nacional de Museos de Euskadi” tendrían cabida (BOE, 2006). Posteriormente, este organismo fue regularizado mediante el Decreto 54/2008 de 18 de marzo, del Consejo Asesor de Museos de Euskadi (BOPV, 2008), donde se recogía la naturaleza del ente, la composición del mismo, sus funciones o sus mecanismos de funcionamiento interno.

Entre otros aspectos, se dice que debía reunirse con carácter ordinario una vez al año mínimo, que sus funciones serían las mencionadas en la ley de 2006 de museos, que habría representantes de los municipios a través de EUDEL, de las tres diputaciones forales y del Departamento de Cultura del Gobierno Vasco y que el Consejo tendría competencias sobre todos los museos adscritos al sistema nacional bien fuesen públicos o privados (BOPV, 2008).

Sin embargo, la acción del Consejo es más que discutible. Yendo a la hemeroteca, apenas hay acciones registradas de dicho organismo y las únicas que aparecen son en el Boletín Oficial del País Vasco (BOPV) relativas a ceses y nombramientos de sus miembros. Podría decirse que hay bastante opacidad en torno al mismo, el cual aparece, por ejemplo, nombrado únicamente en dos ocasiones en el *Plan Estratégico de Cultura 2028 del Gobierno Vasco*, una para afirmar su existencia y otra para decir que está

liderando el cambio del sistema de digitalización de las colecciones museísticas de Euskadi del actual EMSIME al futuro Museotik (Plan Estratégico Cultura 2028 del Gobierno Vasco, 2023).

Lo que queda claro es que, por un lado, ni el Sistema Vasco de Museos en clave nacional se ha puesto en marcha ni, como consecuencia, el Consejo Asesor de Museos de Euskadi ha realizado una labor destacada desde su creación en aras de una cooperación y coordinación interprovincial e inter museística en Euskadi más allá de ciertas acciones puntuales sin difusión. Podría sacarse como conclusión, pues, que, aunque en la teoría existan mecanismos para un sistema mancomunado, en la práctica no se han puesto en marcha de forma real. Es decir, que hasta ahora la legislación y organismos vigentes han sido de todo menos exitosos en su idea de crear un modelo de cooperación y coordinación a nivel vasco, algo a tener sumamente en cuenta de cara a la propuesta posterior.

3.10.

Una nueva organización de museos integrada

Como se puede ver, a grandes rasgos, el problema central del sector museístico de Euskadi es la falta de colaboración entre

los distintos espacios del territorio, bien interprovincial como intra provincialmente, lo que lastra su funcionamiento y genera duplicidades. No obstante, y como ya se ha mencionado, detrás de este asunto subyacen otros problemas que podrían ser revertidos gracias a un nuevo modelo de organización y gestión museística, como es el de las redes.

La falta de confianza y de gobernanza compartida es uno de ellos, al igual que el hecho que las políticas culturales de Euskadi estén muy ligadas al folklore y las tradiciones, con la idea de salvaguardar la identidad tradicional del territorio (Roigé y Arrieta, 2010), pero apenas generar espacios de referencia para la ciudadanía y los visitantes. A todo ello, cabe añadir que, aunque la mayoría del sector cultural de Euskadi y, especialmente el museístico, es de titularidad pública, también existen iniciativas privadas en el territorio que atraen muchos focos y que deberían de tener una mejor coordinación con la administración y fomentar la colaboración público-privada.

Como consecuencia, se erige como necesario proponer un nuevo modelo que sirva de oportunidad para cohesionar de verdad a todos los museos de Euskadi e integrar a los mismos con la sociedad vasca actual. Este asunto es trascendental, pues permitiría resaltar la importancia de la cultura y reducir la falta de

vinculación que tiene la población respecto a los museos de su entorno.

Y es, que, según muestra la *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España. 2021-2022*, los datos del País Vasco son verdaderamente alarmantes y de los “peores” a nivel estatal, mostrando cifras inferiores a la media en la mayoría de parámetros como en el grado de interés por los museos (de 5,1 sobre 10) o presentando un número de visitas en el último año menor que la media (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022).

Eso sí, es necesario un modelo que tenga presente la realidad administrativa e institucional vasca, de forma que se eviten los conflictos competenciales, pero que suponga la creación de un modelo nuevo de gestión y organización global de país que vertebrase los centros autonómicos, forales, locales y privados del territorio. Porque el futuro pasa por la mejora de las relaciones y por una mayor unión entre los museos, pero respetando al máximo sus orígenes y particularidades.

Un proyecto que no pretenda unificar, sino vertebrar a una serie de actores que ya existen. Los posibles beneficios son numerosos para las instituciones, los propios museos o, sobre todo, para los usuarios. Además, se podrían facilitar otra serie de

mejoras necesarias en los museos vascos, como es el cambio de su titularidad jurídica que, en muchos casos, es completamente dependiente de la administración pública y lastra su funcionamiento.

Obviamente sería un proyecto con riesgos, sobre todo derivados de que acabe fracasando y se pierda la oportunidad de cambiar la situación actual. No obstante, es una oportunidad para aprovechar el potencial de los museos como transformadores sociales y económicos, ya que estos espacios generan polos culturales, de investigación, de turismo o de desarrollo que diversifican la realidad del territorio, enriqueciéndola en todos sus ámbitos y mejorando la identidad territorial.

Euskadi ya dio un paso arriesgado a finales del siglo pasado con el Guggenheim Bilbao, centro que actualmente es poco discutido y que ha generado una transformación socioeconómica y urbana sin precedentes y modélica a nivel mundial (Hedgecoe, 2022). Es momento de que el territorio vuelva a dar un paso valiente a través de los museos, pero en este caso teniendo en cuenta los mimbres ya existentes, con inversiones responsables y generando referentes y estructuras realmente funcionales a largo plazo.

Proyecto que es el eje central de este trabajo y que se desarrolla en el próximo capítulo mediante un modelo que ya se ha mencionado y estudiado, el de las redes, pero que es fruto de un diagnóstico complejo como el que se está realizando.

3.11.

Cooperación y coordinación

Uno de los motivos principales de la escasa cooperación y coordinación entre los museos de Euskadi, unido a la ineficacia de los entes dedicados a tal fin, es la práctica inexistencia de puntos de encuentro comunes entre administraciones y profesionales, claves para el funcionamiento del sector. Cada uno de los entes forales organiza las prioridades en el ámbito cultural y museístico según sus intereses, lo que origina que las decisiones vayan en una dirección determinada y que haya un escaso intercambio de información con las otras diputaciones (Pardo, 2003). Esta es una realidad desde hace años, lo que dificulta la existencia de programas de cooperación de carácter conjunto que faciliten sinergias y mejoren la labor de los espacios patrimoniales y, por ende, la experiencia de los visitantes.

Y es, que, este aislamiento a nivel de gestión y organización en clave provincial aumenta la sensación de aislamiento profesional del personal de los museos, perjudicando su profesionalización al apenas existir foros de encuentro, debate o reflexión, no fomentarse el seguimiento del panorama actual o entorpecerse el desarrollo de programas mancomunados en ámbitos tan diversos como la formación, la investigación, la conservación o la difusión (Pardo, 2003). De nuevo, se manifiesta la necesidad de modelos que permitan la cooperación y la coordinación de forma supra provincial, algo en lo que el modelo en red ayudaría sin duda.

A pesar de tratarse de problemas con raíces “antiguas”, podría decirse que apenas se ha mejorado en este aspecto. Entre los pocos ejemplos de cooperación inter foral se encuentra la Asociación de Educadores/as del Patrimonio de Euskadi, ONDARHEZ (Gobierno Vasco, 2023), que apenas cuenta con un año de vida y que ha surgido desde el ámbito asociativo y no el administrativo, lo que denota de nuevo la carente iniciativa de los organismos públicos vascos en aras de fomentar la coordinación museística del país.

De hecho, escasean hasta los proyectos de cooperación intra provinciales, es decir, entre museos de una misma provincia,

situación que también viene de lejos (Pardo, 2003) y sigue sin corregirse. Exceptuando casos puntuales como la Red Foral de Museos de Álava (Arabako Foru Aldundia, 2023) y la cooperación en la comarca guipuzcoana del Alto Urola mediante el proyecto Lenbur (Lenbur, 2023), la coordinación entre museos situados en la misma provincia es casi inexistente.

Esto, de forma clara, afecta a la proyección nacional e internacional de los espacios patrimoniales del territorio. La escasa cooperación y coordinación tanto supra provinciales como incluso intra provinciales impide la utilización eficiente del potencial de estos espacios; lo que perjudica a toda la ciudadanía de Euskadi y a los visitantes foráneos. En ello ahonda la inexistencia de un plan de comunicación general mancomunado desde hace años, generando que cada administración y museo utilice sus propias estrategias y cauces, dificultando la cohesión interna y la simbolización de la cultura del pueblo vasco, que se encuentra reflejada en su patrimonio (Pardo, 2003). Es decir, se dificulta dar a conocer a través de los museos la idiosincrasia del país. Más aun cuando el único gran referente internacional es el Museo Guggenheim de Bilbao.

3.12.

Colecciones, infraestructuras y formación

3.12.1. Colecciones y fondos patrimoniales:

Podría decirse que este es uno de los puntos más avanzados del ecosistema museístico vasco interpretado en su conjunto, ya que se han dado bastantes pasos desde hace unas décadas en aras de mejorar la situación existente. En 2003, por ejemplo, se recogían debilidades tales como la no existencia de un catálogo general de las colecciones, la no existencia de un sistema de documentación unificado o la presencia de colecciones materiales sin cobertura museística (Pardo, 2003).

Sin embargo, y como ya se ha mencionado, en este sentido se ha avanzado. Destaca el EMSIME, el catálogo colectivo en formato digital y en abierto de las colecciones de los museos de Euskadi. Aunque no están presentes la totalidad de los museos del territorio, se trata de un catálogo general y unificado del que forman parte en la actualidad 35 espacios museísticos y que cuenta con miles de objetos con fichas muy completas (EMSIME, 2023).

No obstante, aún queda mucho camino por recorrer. Entre otros elementos, que todos los museos se uniesen al EMSIME o que las formas de catalogar fuesen comunes en todos los museos del territorio y que no se limitasen estos criterios al portal virtual. Del mismo modo, sería conveniente que se generasen mayores sinergias en muchos de los procedimientos en el ámbito de la conservación y restauración. Uno de los modelos a seguir podría ser Gordailua en Gipuzkoa o el Servicio Foral de Conservación y Restauración de Álava, bastante exitosos. Y es, que, en otros territorios organizados bajo el modelo en red en el ámbito museístico como Cataluña cuentan con centros unificados para toda la comunidad en este sentido (*Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya, 2023*).

Eso sí, no se pretende copiar el modelo catalán, ya que como se ha podido observar, las competencias en este sentido en Euskadi casi son exclusivamente forales y algunos servicios provinciales como el alavés se encuentran a la vanguardia europea con proyectos como CollectionCare (CollectionCare, 2023). Se trataría más bien de generar canales de cooperación para que surjan sinergias y así puedan ayudarse interprovincialmente los museos en asuntos como los procedimientos o las instalaciones y

así puedan salvaguardar mejor el patrimonio y mejorar sus procesos.

3.12.2. Infraestructuras:

El País Vasco cuenta en la actualidad con unas instalaciones e infraestructuras museísticas notables que hacen de los espacios que albergan los museos un activo de primer orden que les ayuda en sus funciones y que podría hacerlo aún más dado su potencial.

Podría decirse, no obstante, que no se ha mejorado mucho en las últimas décadas en este aspecto. Si bien es cierto que se han inaugurado nuevos espacios como el Museo Balenciaga que llevaba años paralizado por diversos motivos, incluido corrupción (Rioja Andueza, 2014), se han reformado completamente otros como San Telmo Museoa de San Sebastián (San Telmo Museoa, 2023) o se ha empezado la gran reforma del Bellas Artes de Bilbao (Gorospe, 2021), queda aún un gran camino por recorrer, sobre todo de cara a actuar de forma colaborativa y no competitiva entre los museos del territorio.

Ya hace unos años se constataba la necesidad de ordenar mediante un plan general de infraestructuras museísticas el sector para canalizar de forma coherente los nuevos proyectos y establecer prioridades de actuación. Igualmente, se hablaba de

que algunos de los proyectos más emblemáticos de la política museística vasca estaban paralizados por cuestiones políticas, algo enfatizado por la inexistencia del ya atestiguado planteamiento general. Al no establecerse prioridades, acababan abundando discusiones de marcado carácter localista centradas frecuentemente en cuestiones de poder, lo que acababa impidiendo crear nuevos museos o reconvertir los ya existentes (Pardo, 2003).

Actualmente, la situación no es muy distinta más allá del desbloqueo de algunos proyectos como los mencionados. Se sigue sin dicho plan general y muchas veces se priorizan proyectos que no son urgentes frente a otros que son imperiosos y cuentan con gran apoyo público. Ejemplo de ello sería la decidida apuesta por el nuevo Guggenheim en Urdaibai que cuenta con gran rechazo (Hordago, 2023), pero que prevé inversiones millonarias (Europa Press, 2023) frente a la escasa implicación del Gobierno Vasco en la nueva sede para el Museo de Ciencias Naturales de Álava, apoyada mayoritariamente, necesaria por motivos de accesibilidad y de espacio y que sería más económica (Gatón, 2021).

La red, *per se*, no ayudaría directamente a mejorar las infraestructuras, pero sí podría facilitar una mejor gestión de las mismas. Más aun en un ecosistema formado por actores público-

privados tan diversos. Al facilitarse canales de cooperación y generarse numerosas sinergias en distintos aspectos, es probable que el plan general de infraestructuras museísticas se desarrollase y aplicase más rápidamente; algo que sin duda beneficiaría a los museos de Euskadi y a la sociedad vasca en su conjunto.

3.12.3. Formación:

La importancia de la formación es indiscutible al aportarnos nuevos conocimientos y habilidades. Gracias a una mayor y mejor formación, se logra la profesionalización. A pesar de la creciente profesionalización del sector, aún son numerosas las medidas que se pueden tomar para mejorar. De nuevo, volviendo a la situación de hace dos décadas, se puede comprobar que muchas de las debilidades y amenazas que se comentaban siguen vigentes.

Sigue sin existir un plan de formación, cualificación o reciclaje para los profesionales del sector en clave autonómica, al igual que sigue existiendo una necesidad de programas de formación técnica tanto para los miembros de la administración pública encargados de cultura como para las personas que sin ser técnicos de la administración se encargan de realizar labores de diversa índole en los museos, como puede ser su gestión (Pardo, 2023).

Un ejemplo claro de ello es la no existencia de programas de máster dedicados al Patrimonio Cultural y la Museología tanto en las universidades públicas como privadas de Euskadi; algo que no ocurre en otras zonas como Cataluña (UB, 2023). Esto entorpece, entre otros aspectos, la relación con la academia, la realización de convenios de prácticas u otras relaciones de cooperación positivas que pudieran surgir.

En este punto, el de la formación, podría decirse que la organización de los museos de Euskadi mediante el modelo en red podría ser sumamente beneficioso. Y es, que, gracias a este modelo, entre otros aspectos, posiblemente se posibilitarían convenios y becas laborales y de estudios entre distintos museos, se compartirían modos de hacer entre museos que mejorarían los procesos del personal o se conseguiría atraer a personas internacionales altamente cualificadas a museos desconocidos para ellas. Incluso podría posibilitarse, gracias al peso que ostentaría el colectivo de los museos organizados en red, la constitución en la universidad de estudios especializados para formar más y mejor a las personas dedicadas a este sector y profesionalizarlo más en Euskadi sin tener que irse continuamente a fuera, con lo que esto supone en sus diversos aspectos.

3.13.

Criterios básicos para el desarrollo de una estrategia de cooperación interinstitucional

Para este punto, se puede recurrir a lo planteado ya hace dos décadas por algún experto en cultura y museos. Y es, que, la situación en Euskadi apenas se ha modificado desde entonces a pesar de los cambios sociopolíticos, culturales y legislativos vividos. Entonces, al igual que ahora, se marcaban una serie de criterios básicos de cara a poder desarrollar una estrategia de cooperación interinstitucional en el marco del sector museístico vasco. Como atestigua un documento presentado al Consejo Vasco de Cultura en 2003, se proponía el siguiente decálogo para poder desarrollar un sistema mancomunado de museos en Euskadi (Pardo, 2003):

1. Definir el marco legal y reglamentario general.
2. Fortalecer los espacios de concertación y cooperación institucional.
3. Crear espacios e instrumentos de cooperación técnica.
4. Impulsar espacios de participación con sectores profesionales y la ciudadanía.
5. Desarrollar un espacio de coordinación interdepartamental.
6. Crear un sistema de gestión de la información.

7. Desarrollar una estrategia de inversiones y prioridades presupuestarias.
8. Crear y mantener un plan de formación y reciclaje del personal técnico.
9. Desarrollar un plan de difusión y cooperación internacional.
10. Definir un planteamiento museológico que sirva de esquema de trabajo para el desarrollo territorial del sistema de museos de Euskadi

Podría decirse que este decálogo, casi de forma íntegra, supone el conjunto de criterios básicos para el desarrollo de una estrategia de cooperación interinstitucional e inter museística en Euskadi en la actualidad. Aunque el modelo seguido por aquel entonces fuese el de la organización en sistema y en este trabajo se apueste por el modelo en red, los criterios básicos en busca de un sector coordinado en el territorio son similares.

De hecho, si bien es cierto que a nivel teórico los primeros tres puntos podrían darse por logrados gracias a la analizada Ley Vasca de Museos y el consiguiente Consejo Asesor de Museos, en la práctica, como se ha podido comprobar, la efectividad de las medidas tomadas ha sido bastante limitada y casi inexistente, por lo que seguirían estando estos puntos del decálogo completamente vigentes.

A este decálogo, eso sí, deberían sumarse dos puntos nuevos. Uno relativo al potencial educativo-didáctico de los museos y otro en relación a su realidad como recursos turísticos de primer orden. En el primer caso en aras de mejorar las capacidades de los museos gracias a una acción mancomunada que permitiese intercambiar recursos educativos y didácticas exitosas. En el segundo, para ayudar a controlar los flujos turísticos del territorio y mejorar las experiencias de los visitantes al existir una mejor difusión, museología o museografía.

3.14.

Aspectos negativos que debería evitar el futuro desarrollo de la organización y coordinación museística del País Vasco

El sector museístico vasco adolece ya desde los ochenta del siglo pasado de una organización deficiente, de una falta de profesionales y de una mala difusión. Y eso a pesar de que Gobierno Vasco, ininterrumpidamente gobernando desde entonces hasta 2009 por el PNV, intentase dar un paso adelante con la Ley de Patrimonio Cultural Vasco en 1990 (Roigé y Arrieta, 2010).

Mediante dicha ley, intentaron organizar el sector museístico del territorio, defendiendo que el “patrimonio cultural es propiedad del pueblo vasco” y como medida para cuidar la memoria de la sociedad vasca y su identidad. Consciente de la escasa tradición museística de la región, el Gobierno Vasco pretendió llevar a cabo posteriormente el Plan Nacional de Museos de 1994, para enriquecer socioeconómicamente el territorio y darle valor a la cultura. No obstante, los criterios establecidos eran más políticos que reales y obviaron las necesidades y posibilidades existentes. Encima, para cuando se quiso poner en marcha, las políticas culturales vascas ya estaban muy condicionadas por el “efecto Guggenheim” y el Plan acabó fracasando definitivamente con la aprobación de la ya mencionada Ley de Museos de 2006 (Roigé y Arrieta, 2010).

Y mientras las medidas del Gobierno Vasco no terminaban de funcionar, surgieron numerosos museos, especialmente de la mano de los ayuntamientos con un marcado carácter local y en línea con los museos creados en la década anterior, donde primaba el folklore y el ente autonómico tenía un papel testimonial. Eso sí, en su mayoría contaban con el apoyo de las diputaciones forales, volviéndose a remarcar el peso legislativo y económico de estas administraciones. No obstante, esta situación no mejoró la difusión

de la cultura en el territorio y las duplicidades fueron una constante (Roigé y Arrieta, 2010), más teniendo en cuenta que los ayuntamientos también tienen competencias en temas de patrimonio histórico-artístico según la Ley 7/85 Reguladora de las Bases del Régimen Local (BOE, 1985).

Antes de la Ley de Museos ya se intentó controlar esta situación mediante el *Plan Vasco de Cultura 2004*, el cual estaba especialmente marcado por el tema identitario y la necesidad de promover la cultura de un territorio situado entre dos estados-nación, lo cual trajo desacuerdos políticos bastante notables. Eso sí, aspectos como el desarrollo de los museos en tres dimensiones (científico-cultural, social y económica, criterio seguido en el DAFO de más adelante) o la afirmación del creciente papel de los museos en las sociedades dada la aculturación global no suscitó problemas. Sin embargo, entonces se volvió a hacer un diagnóstico bastante negativo del sector, muy marcado por la falta de un plan nacional, mecanismos de coordinación territorial o una ley dedicada a ellos (Roigé y Arrieta, 2010).

Ley que llegó, como ya se ha visto, en 2006, bastante tarde, posiblemente debido a la complejidad político-administrativa del territorio. Esta tuvo bastante consenso al dejar el tema identitario relegado, aunque causó desacuerdos al

volverse a hablar de un Sistema Nacional de Museos de Euskadi (Roigé y Arrieta, 2010). Sin embargo, y como se ha podido comprobar, en un nivel práctico la ley ha fracasado.

En la actualidad, ante un clima cambiante, también en el ámbito cultural, el cual se encuentra determinado por la globalización, la transformación digital, el valor socioeconómico de la cultura, la emergencia climática y el avance del feminismo, la adaptación y la gestión de la incertidumbre han tomado un protagonismo esencial. Por ello, el Gobierno Vasco ha tratado últimamente en coordinar y complementar los recursos públicos de la oferta cultural, con iniciativas importantes dirigidas a construir sistemas, organizar centros de coordinación y reforzar redes (Plan Estratégico Cultura 2028 del Gobierno Vasco, 2023). Algo que parece han olvidado en el ámbito museístico.

Visto este repaso a los problemas casi endémicos del panorama museístico vasco, quedan, a *grosso modo*, claros varios aspectos negativos a evitar:

- Legislación que no se aplique: aunque se tardase en desarrollar leyes en el ámbito patrimonial y museístico, estas se han dado, pero no han tenido gran efecto. Es necesario hacer leyes que se adapten a la realidad y a las necesidades para que luego

tengan una implantación real y no se queden en “papel mojado”. Leyes que, a poder ser, partan de consensos políticos.

- Mantener el sistema de desconexión existente entre los museos vascos: la urgencia de crear mecanismos y modelos que permitan una coordinación entre los museos del territorio es clara; sea cual sea su titularidad, envergadura...El modelo en red es una buena herramienta para ello.
- No mejorar los canales de difusión: mejorar la conexión con la ciudadanía es esencial. La cultura y, por ende, un museo, en un clima cambiante como el actual, puede jugar un papel crucial al dar sentido a la vida, aportar valores, permitir comprender los cambios o ayudar en la comprensión de identidades cada vez más complejas (Plan Estratégico Cultura 2028 del Gobierno Vasco, 2023).
- Primacía única de criterios económicos: el gran éxito cultural y museístico vasco conocido a nivel internacional es el ya mencionado Guggenheim de Bilbao, cuya apertura y dirección ha estado desde sus inicios más marcada por criterios económicos que culturales (Roigé y Arrieta, 2010). Este caso salió bien, pero nada garantiza que en un futuro una jugada similar vaya a funcionar. Por ello, es esencial que otras dimensiones entren en juego.

- Aislar a los museos del resto de sectores: es necesario ligar los museos al desarrollo y la innovación. Aunque sea esencial que otras dimensiones entren en juego, la cultura no deja de ser una actividad económica íntimamente ligada al turismo con una creciente importancia y que es decisiva para el futuro a todos los niveles (Plan Estratégico Cultura 2028 del Gobierno Vasco, 2023).

3.15.

Notas sobre una hipotética organización museística general en el nuevo marco:

Visto este diagnóstico y demás puntos de este trabajo, queda de manifiesto la necesidad de establecer una serie de políticas culturales en Euskadi. Entre ellas, y dado el carácter de esta propuesta, destaca el deber de poner fin a la falta de visión mancomunada entre los museos del territorio, algo esencial para saber a dónde se dirigen y de qué forma tanto a corto como medio y largo plazo. Algo que sería posible gracias a un modelo de gestión y organización que ya se ha planteado: la red. Este modelo podría ser sumamente exitoso en Euskadi, especialmente al poder aprovechar la relativa uniformidad del territorio en ámbitos socioeconómicos y culturales (distribución poblacional,

infraestructuras, recursos patrimoniales...). Además, se podría decir que es el único modelo que podría permitir, preservando las particularidades de cada uno de los territorios históricos, generar un sistema compacto y cohesionado de servicios museísticos a la ciudadanía vasca y a los visitantes. Algo que mejoraría la calidad de los espacios y de sus exposiciones, las experiencias de los públicos y ayudaría a afianzar su protagonismo en la idiosincrasia del territorio.

Además, esta red permitiría dar un mayor protagonismo al importante número de museos locales enclavados fuera de las tres capitales, diversificando oferta y demanda y generando sinergias que mejoren conjuntamente estos espacios. Proceso que claramente tendrá en cuenta y como eje tractor a los espacios situados en Bilbao, Donostia y Gasteiz, pero que beneficiará también a las zonas no urbanas. Algo posible gracias a la particular distribución socio geográfica de Euskadi, donde las urbes se encuentran enraizadas en el entorno rural al haber una cercanía notable y no grandes zonas "despobladas". Y es, que, Euskadi tiene una densidad de 302 habitantes por kilómetro cuadrado, cifra muy superior a la media estatal, y aunque el área metropolitana de Bilbao concentra a un gran porcentaje de población, no llega a la mitad del total (Expansión, 2023).

A diferencia de otras Comunidades Autónomas, entra las que podrían mencionarse la limítrofe Castilla y León que cuenta con una población similar, pero un territorio 13 veces más grande (Junta de Castilla y León, 2023) o Cataluña, a otra escala al contar con casi 8 millones de habitantes de los cuales más de la mitad están en el área metropolitana de Barcelona (Generalitat de Catalunya, 2023), pero servir de referencia debido al *benchmarking*, en Euskadi las distintas estructuras e infraestructuras públicas, también en el ámbito cultural y museístico, se encuentran repartidas de una forma relativamente homogénea. Algo que posibilitaría más la presente propuesta, al igual que su justificación.

Gracias al modelo en red, la cultura, en especial los museos, podrían aumentar su potencial como factores cohesionadores del territorio, mejorando la calidad de vida y la economía. Eso sí, cohesionar respetando las particularidades de una zona donde las diferencias paisajísticas y culturales entre la costa y la Rioja Alavesa son notables, tanto social como administrativamente. Esta realidad aporta un valor sin igual y vuelve a remarcar la importancia de utilizar el modelo en red para respetar la autonomía de cada espacio a la vez que colaborar de forma conjunta.

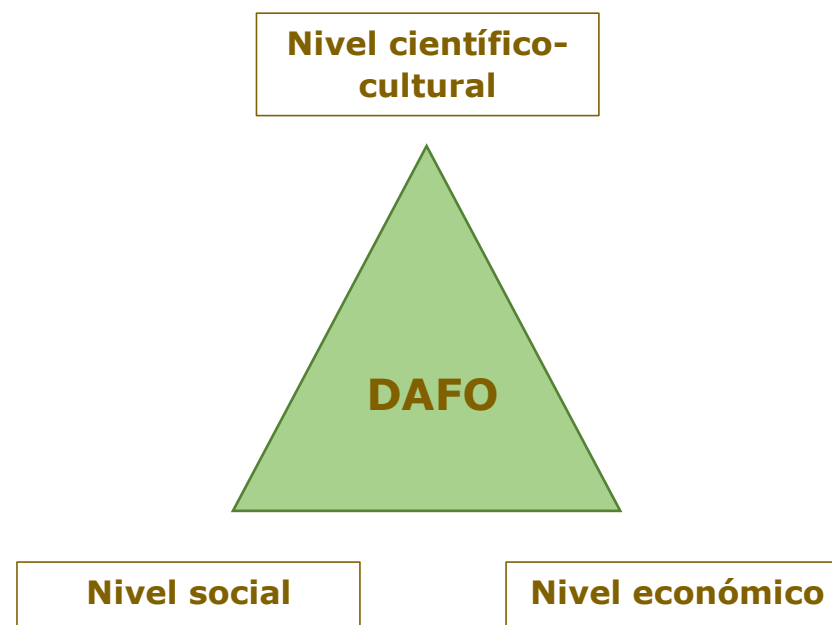
Por todo ello, la propuesta del presente trabajo puede erigirse como una herramienta de suma utilidad para, utilizando los museos como pretexto, mejorar las relaciones entre administraciones, lograr un mayor equilibrio territorial y una mayor eficiencia en la gestión del dinero y los espacios públicos; además de aumentar el atractivo de los diferentes municipios del territorio. Los beneficios en el plano cultural son claros, así como su influencia en otros ámbitos vitales de la sociedad vasca, especialmente el socioeconómico.

3.16.

Análisis DAFO

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, se erige como necesario hacer un análisis DAFO, donde se perciben las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que el sector museístico tiene en el territorio para entender, en gran medida, la idoneidad de la propuesta posterior del presente trabajo en la Comunidad Autónoma Vasca. Propuesta que se basa, como se verá, en un nuevo modelo museístico para el territorio: las redes. Redes que permitirían una mayor coordinación y cooperación.

Esta realidad puede generar tensiones en la ciudadanía, que puede ver trastocada su identidad y disentir con el proyecto, pero cuanto más se analice y contextualice menos fricciones se crearán al ser mejor comprendidas. Por ello, los análisis DAFO se han desarrollado en tres dimensiones: científico-cultural, social y económico. Cada dimensión hace un análisis desde una perspectiva distinta, intentando aportar una visión lo más completa posible, pero han de interpretarse de forma holística y global.



- **Análisis DAFO a nivel científico-cultural:**

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de visión compartida entre los distintos actores. - Disparidad de instituciones públicas y privadas. - Disparidad entre los territorios históricos. - Dificultad para gestionar oportunidades y potenciales relacionados con la riqueza y diversidad del patrimonio cultural vasco. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de la centralidad de la cultura por no adaptarse a las nuevas necesidades. - Pérdida de la identidad nacional. - Falta de esperanza que puede derivar en pobreza cultural.
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma conjunta de decisiones. - Espacios ya existentes. - Referentes que funcionan. - Riqueza y diversidad del patrimonio cultural tangible e intangible de Euskadi. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tejer conexiones. - Establecer discursos comunes que relacionen el pasado con el paisaje cultural contemporáneo. - Crear referentes para espacios existentes o futuros. - Mejora en los procesos de difusión, conservación e investigación. - Facilitar la I+D+i en el sector museístico y en los ámbitos temáticos de las redes.

- **Análisis DAFO a nivel social:**

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La cultura no se percibe como una prioridad. - Poca identificación de la ciudadanía con los museos de su entorno. - La sociedad no siente los museos como un lugar de encuentro. No son espacios atractivos. - Escasa transcendencia social. - Escaso impacto cultural, social y económico de los museos en Euskadi. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No se puede asegurar que el sistema vaya a funcionar mejor, lo que puede generar más rechazo. - Generación de un discurso único autorizado. - Recelos en los ciudadanos por la pérdida de identidad de sus territorios históricos. - No implicación de la sociedad.
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros que ya cuentan con público. - Centros posicionados por la sociedad, tanto para el público local como para el turista. - Algunos son espacios vivos y referentes que realizan numerosas actividades. - Valor y singularidad del patrimonio cultural vasco. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrar en los discursos a las personas migrantes. - Posicionar los museos como herramienta social y ampliar el vínculo con la población. - Generar planes educativos que puedan crear interés por la cultura desde pequeños. - Mejorar la creatividad. - Fomentar una mejor imagen de marca del País Vasco. - Mejora de las exposiciones. - Fomento del euskera. - Mayor equilibrio territorial.

- **Análisis DAFO a nivel económico:**

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos espacios presentan museografía poco atractiva y necesitan de inversión. - Los museos no son una prioridad para la administración. - Presupuesto limitado. - Poca colaboración con el sector privado. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo tributario. - Que la sociedad no se implique y esté en contra de las inversiones. - Pérdida de la memoria colectiva y del interés de las comunidades por su historia. - Que empeore la imagen cultural del territorio.
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacios ya creados, que ya cuentan con partidas económicas, por lo que no se parte de cero. - La inversión es relativamente baja. - Libertad presupuestaria y coordinación económica debido al modelo tributario propio. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Subvenciones europeas. - Dar valor a las industrias creativas para diversificar la economía del territorio. - Revulsivo económico. - Mejora de los espacios y la consiguiente atracción turística. - Establecer conexiones y colaboración con el impulso de modelos de turismo cultural sostenibles. - Eficiencia en los gastos e inversiones al realizar procesos y producciones conjuntas.

Como resumen, podrían destacarse varios elementos. A nivel científico, desde una perspectiva negativa, destacan el problema que supone la disparidad administrativa, la falta de visión compartida de los actores que componen el sector museístico vasco y la desconexión existente con la ciudadanía y la identidad. En lo positivo, los potenciales que existen para sobreponerse a todo ello y crear un sector cohesionado que dinamice el territorio. También en lo económico, como muestra la dimensión económica del DAFO. Un nuevo modelo organizativo en red supone invertir, pero hay posibilidades de realizarlo y revertir muy positivamente en Euskadi a todos los niveles. Finalmente, destacan las potencialidades en la dimensión social, como la posibilidad de integrar a toda la sociedad en los discursos museísticos o mejorar su papel social, a pesar del distanciamiento existente respecto a los mismos.

RED DE MUSEOS DE EUSKADI

CAPÍTULO IV

Tras un breve, pero completo, marco teórico acerca de los museos en general y, en especial, sobre los situados en el País Vasco y los organizados mediante el sistema en red y, también, después de haber valorado mediante un diagnóstico la situación actual del tejido cultural y museístico vasco con la intención de justificar la necesidad de desplegar un nuevo modelo de gestión conjunto en el territorio en formato de red, es el momento de hablar sobre el proyecto en sí.

Por ello, a continuación, y a través diversos puntos, se explica la Red de Museos de Euskadi, para entender en qué consiste esta propuesta que pretende vertebrar con coherencia y de una forma novedosa todo un conjunto de instituciones museísticas ya existentes en tres provincias distintas. Por ello, el trabajo comienza explicando la misión, visión, valores y objetivos de la propuesta. Posteriormente, la programación de la misma y, finalmente, dividido en más puntos, el grueso de este capítulo: la propuesta estratégica y la planificación del proyecto.

A fin de cuentas, a continuación, se materializa, gracias al *benchmarking* y el diagnóstico realizado, un nuevo paradigma en la gestión museística de Euskadi que permite vertebrar todos los espacios del territorio de una forma más coherente y eficiente a través de la mejor herramienta posible, el modelo en red, ya que

permite mantener la compleja idiosincrasia administrativa y socio cultural vasca, fuertemente influida por sus territorios históricos. Además, es un modelo que requiere de inversiones económicas muy razonables, ya que parte de recursos ya existentes.

4.1.

Misión, visión y valores

La misión es la razón principal por la que existe este proyecto, al establecer la base de su plan y el fundamento para la construcción de estrategias (Santander Universidades, 2023). Por ello, en este caso, la misión de la red museística del País Vasco sería:

“Diseñar un sistema de cooperación entre los distintos museos de Euskadi a través del sistema de red”.

Por su parte, la visión marca las metas a medio y largo plazo del proyecto y muestra el camino que sigue la propuesta (Santander Universidades, 2023). Aplicado a este caso, la visión sería:

“Mejorar todas las dinámicas museísticas (museografía, museología, exposiciones, públicos...) de los

museos vascos a través de la implantación del modelo de red museística en el territorio”.

Los valores, en cambio, podrían definirse como los principios por los que se rige un proyecto; como los principios que confieren identidad propia al mismo al fundamentar las decisiones. A fin de cuentas, no dejan de ser las bases que rigen el desarrollo de una propuesta (Santander Universidades, 2023). En el caso de la red de museos que se propone para Euskadi, destacarían los siguientes:

- Buenas relaciones entre los distintos museos: generar sinergias es el eje fundamental del sistema en red, pues permite mejorar las relaciones entre los distintos espacios museísticos de Euskadi sin que estos pierdan su idiosincrasia y autonomía. En un mundo cada vez más interconectado, mejorar las relaciones se antoja inevitable y necesario para internacionalizar los museos y el propio territorio en clave nacional.
- Potenciar las colecciones y los museos: a través de una mejor difusión y salvaguarda de los objetos y de sus continentes. Las redes permitirían una mejor investigación, conservación y puesta en valor de las colecciones y, por ende, de los propios

museos, ya que podrían compartir objetos, procedimientos y potencialidades.

- Mejorar los procesos educativos: la difusión es uno de los puntos fundamentales de los museos, que no dejan de ser espacios donde la ciudadanía aprende sobre diversas disciplinas. El sistema de red permitiría una mejor estructuración de los procesos educativo-didácticos, además de facilitar la puesta en común de formas de actuar y procesos entre los distintos espacios, mejorando las experiencias y procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en torno a los museos.
- Ayudar al progreso socioeconómico del país: sin olvidar que son un servicio público y bajo los principios de transparencia, los fondos dedicados a posibilitar el proyecto se erigen como una inversión que pueden mejorar el tejido socioeconómico de Euskadi, adaptando el territorio a la denominada economía creativa y mejorando el potencial turístico de la región. Además, la propuesta en red permite hacer un uso más eficiente de las inversiones al compartir recursos.



4.2.

Objetivos de la propuesta

Los objetivos de un proyecto pueden ser generales o específicos, estratégicos u operativos y, del mismo modo, estar diseñados en base a ámbitos o dimensiones tales como la social, la económica o la científico-cultural (Canals, 2022). Por ello, a continuación, se muestran los objetivos de la propuesta divididos en dimensiones. A su vez, los objetivos específicos aparecen desgranados en base a los objetivos generales. Finalmente, se menciona si se trata de un objetivo de carácter estratégico u operativo. Los criterios seguidos para plantear los objetivos y categorizarlos han girado en torno a las grandes funciones de los protagonistas del trabajo, los museos. En consecuencia, los objetivos, a grandes rasgos, son los siguientes:

- **Dimensión científico-cultural:**
 - Mejora de las colecciones a través de procesos de adquisición y conservación más eficientes y colaborativos:
 - Compartir los recursos de los distintos servicios de conservación y restauración de las diputaciones y los museos (estratégico).
- **Dimensión económica:**
 - Mejora de la oferta expositiva y museográfica:
 - Colaboraciones para realizar museografías y exposiciones más innovadoras y atractivas (estratégico).
 - Atracción de turismo de calidad (operacional).
 - Aumento del número de usuarios y visitantes (operacional).
 - Mejora de los medios materiales:
 - Mejora de las infraestructuras (operacional).
- Mejora de las labores de difusión e investigación:
 - Adquisiciones conjuntas o pactadas para evitar solapamientos (operativo).
 - Mejora de los procesos de documentación e investigación (estratégico).
 - Promover labores de difusión y comunicación conjunta que aprovechen las mejores dinámicas de cada museo y llegar así a más gente (estratégico).
 - Puesta en común de formas de actuar, difundir e investigar para mejorar cada museo sus estrategias de funcionamiento (estratégico).
 - Mejoras en la investigación al fomentarse la colaboración interinstitucional y entre espacios de diversa índole (estratégico).

- Mayor eficiencia a la hora de emplear los recursos: realizar compras conjuntas, por ejemplo (estratégico).
- Mejora de las relaciones entre la administración y la ciudadanía:
 - Visibilización de la labor de las administraciones para ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía (operacional).
 - Mayor vinculación de la ciudadanía con su patrimonio (estratégico).
- **Dimensión social:**
 - Mejora de las experiencias del visitante.
 - Traspase de públicos de unos espacios a otros en función de diversos factores (operacional).
 - Fomentar el potencial educativo de los museos del territorio:
 - Mejora de la perspectiva didáctica de los museos (estratégico).
 - Mejora de las relaciones entre educación reglada y “no formal” (operacional).
 - Consagrar los museos como polos de atracción abiertos para la ciudadanía:
 - Erigirlos como referentes de la creación cultural (operacional).
 - Poner en valor e interpretar adecuadamente las colecciones y/o los discursos de los distintos museos de Euskadi:

- Incorporación de las nuevas realidades socioculturales del territorio a los discursos (estratégico).
- Discursos coherentes y con sentido de país (estratégico).
- Aumentar la sensibilidad y competencias culturales de la ciudadanía:
 - Mayor conocimiento de la ciudadanía sobre los museos de su territorio (estratégico).
 - Posibilitar un mayor vínculo entre el patrimonio local y la ciudadanía (estratégico).

4.3.

Programación de la propuesta

4.3.1. Quién lo ejecuta:

Este proyecto está pensado para que sea propuesto y liderado por el Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, siempre en coordinación con los tres territorios históricos, por lo que habría que generar o buscar un foro interinstitucional donde las tres diputaciones forales y otras administraciones como los ayuntamientos (por ejemplo, mediante EUEDEL, Asociación de Municipios Vascos) tuviesen especial

protagonismo. Es dicho órgano quien debería coordinar todo el proceso y evaluar su funcionamiento futuro.

Como ya se ha comentado, las competencias forales en el ámbito museístico son casi totales, ya que abarcan archivos, bibliotecas, restauración de obras de arte y bienes, difusión cultural, promoción educativa, publicaciones, patrimonio histórico-artístico... No obstante, esta situación no impide que exista un foro interinstitucional y, de hecho, el gobierno autonómico ya tiene organismos en funcionamiento que facilitarían la puesta en marcha de la red. Este es el caso del ya analizado Consejo Asesor de Museos y el consiguiente Centro de Museos, órgano creado para gestionar el registro de museos y colecciones del territorio y fomentar sus actividades mediante subvenciones (Gobierno Vasco, 2023). Casi solo conocido por la coordinación del sistema de información EMSIME para digitalizar las colecciones museísticas del País Vasco, es un organismo que no ha encontrado nunca oposición por parte de las diputaciones, por lo que, podría erigirse como el órgano encargado de llevar a cabo esta propuesta.

De hecho, el Centro ya cuenta con un registro, un directorio y una base de datos con las colecciones de los museos vascos. Parece factible que el siguiente paso fuese dirigir y posibilitar una red museística, generando una respuesta a las nuevas necesidades

y sirviendo como nexo de unión a todos los niveles; pasando a ser un actor principal de la cultura del territorio. De esta forma se re aprovecharían completamente los mimbres existentes, pero se corre el riesgo de no poder relanzar unos organismos cuyo papel ha sido testimonial.

Por lo tanto, visto el escaso éxito que han tenido, lo más conveniente sería crear un nuevo ente que verdaderamente entrase en funcionamiento de forma plena, dejando atrás las debilidades del Consejo y del Centro. Por ello, se propone crear un organismo con mayor autonomía y que, aun siendo parte de la administración pública, pueda llevar a cabo la implementación de las redes con mayor libertad.

El modelo que se propone es el de crear una Agencia Vasca de Museos, similar a otras existentes en el organigrama administrativo vasco como URA, dedica a gestionar el agua. Se trata de una agencia dedicada a un elemento no cultural, pero cuyo Consejo está formado por una amplia variedad de actores, reflejo de todos los entes implicados. Y es, que, dicho Consejo, está formado por el Gobierno Vasco, las diputaciones forales, los ayuntamientos, el Estado, los usuarios y las asociaciones en defensa de la naturaleza (URA, 2023).

En este caso, la Agencia Vasca de Museos tendría su propio Consejo de Museos de Euskadi encargado de deliberar y asesorar a la agencia en régimen de participación y estaría formado por los mismos actores, con la excepción de las asociaciones en defensa de la naturaleza, cuyo espacio ocuparían otras del mundo del patrimonio cultural y los museos como ONDARHEZ, el ICOM o profesionales de la UPV/EHU u otras universidades dedicados a ello. La Agencia sería la encargada de implementar las redes temáticas y territoriales de museos en Euskadi, gestionar la financiación, cohesionar el sector museístico del territorio y realizar demás labores necesarias para asentar de forma exitosa un nuevo modelo de organización y gestión museística mancomunada en Euskadi.

4.3.2. Con quién:

En sintonía con lo mencionado, cabe recordar que la propuesta parte de unas bases ya existentes que facilitan su puesta en marcha y permiten generar una cooperación tanto interinstitucional como entre los distintos espacios museísticos, sea cual sea su titularidad. Euskadi no parte de cero para crear una red museística, ya que son numerosos los equipamientos culturales, los profesionales del sector o las sinergias ya existentes, con alguna red territorial o temática ya en activo. Se

trata de mejorar este ecosistema dándole un sentido global y coherente para que abarque a los museos de todo el territorio. Todo a través de un sistema que no requiere de grandes inversiones económicas, sino de voluntad, confianza y trabajo en común.

Los implicados, por lo tanto, serían las administraciones públicas (Gobierno Vasco, diputaciones y ayuntamientos principalmente), los museos vascos, el resto de espacios culturales y expositivos del territorio y, también, los trabajadores de dichos espacios. Es decir, los espacios mencionados en el capítulo anterior en el punto de actores implicados más la presencia de profesionales de la cultura y los museos de otras zonas, especialmente Cataluña, al aportar información relevante y enseñar los procesos necesarios para poder implementar con éxito un modelo en red que ya tiene presencia en su territorio.

4.3.3. Para quién:

El proyecto entiende que son la ciudadanía y los visitantes el destinatario final de la propuesta, pues esta ha sido realizada con la intención de mejorar sus experiencias en los museos. A lo largo de la propuesta, han sido considerados en todo momento como el público potencial, como el gran beneficiario de la

implementación del sistema en red. Además, también es una propuesta beneficiosa incluso para aquellos no visitantes o para quienes no hagan uso de los museos, ya que la mejora de estos espacios puede derivar en dinámicas positivas a nivel económico, social, cultural o turístico que son buenas para el conjunto de la sociedad vasca.

Eso sí, el proyecto tiene como receptor más cercano y directo a los propios museos, los trabajadores de los mismos y las instituciones que los sustentan, ya que ha sido elaborado con la idea de ser el vector de mejora de sus dinámicas actuales, especialmente para generar sinergias positivas que perduren a todos los niveles.

4.3.4. Cómo:

Con la intención de dar solución a la falta de coordinación entre los museos vascos y teniendo como punto de partida la situación cultural y museística del territorio, se ha visto necesario incorporar, tras realizar un análisis de los modelos de redes museísticas existentes tanto a nivel estatal como internacional, las dinámicas positivas surgidas en estos contextos para ir adaptándolas al caso de Euskadi. Es decir, teniendo en cuenta los resultados e investigando otros modelos de colaboración

museística, se propone, dada su viabilidad, aplicar un modelo en red para los museos de Euskadi, sistema que se adapta a su realidad e idiosincrasia.

Para llevarla a cabo, como se ha ido viendo y se verá a lo largo del trabajo con mayor detalle, es necesaria una actitud colaborativa de los actores implicados, teniendo el carácter económico un papel secundario, ya que la propuesta parte de una estructura y organismos ya existentes. Se trata, a grandes rasgos, de mejorar los procesos de gestión, de ser más eficientes y eficaces en base a los beneficios de las sinergias.

4.3.5. Dónde:

Por su parte, y como se ha ido comentando a lo largo de todo el trabajo y se recoge en el propio título, el ámbito de aplicación del proyecto es la Comunidad Autónoma de Euskadi, más específicamente, los museos y espacios expositivos y/o culturales afines de dicho territorio.

No obstante, la propuesta de organización en red en el ámbito de los museos tendría implicación más allá de las fronteras del País Vasco, ya que influiría en los turistas y visitantes que vengan de otras zonas del estado y del mundo. Pero también, posiblemente, en los museos del entorno, como pueden ser los de

la Comunidad Foral de Navarra (con los que tradicionalmente ha existido una especial conexión), Castilla y León (especialmente dada la realidad del Condado de Treviño), La Rioja, Cantabria e, igualmente, más allá del estado, especialmente en el País Vasco francés.

Del mismo modo, para poder desarrollar la propuesta y conocer su viabilidad, ha sido necesario investigar las redes museísticas de otros territorios, con especial enfoque en Cataluña, por lo que conocer las dinámicas surgidas en dicho territorio ha sido y será esencial.

4.4.

Propuesta estratégica y planificación

A lo largo de los siguientes puntos del capítulo se procede a explicar el grueso del trabajo: la propuesta de organización mancomunada para los museos de Euskadi bajo el modelo de las redes con el objetivo de conformar la Red de Museos de Euskadi. Estos puntos suponen la propuesta estratégica y el modelo de planificación del presente trabajo y han sido divididos en seis.

Los dos primeros abarcan el núcleo central de la propuesta, es decir, la organización de los museos del País Vasco en base a

dos modelos en red, uno territorial y otro temático, que de forma conjunta suponen el nuevo paradigma de organización de los museos de Euskadi y la materialización de este trabajo. Es un modelo que se compone de dos organizaciones en red que, a pesar de ser explicados de forma separada por razones de claridad, están diseñados para ser entendidos y desarrollados de forma unitaria, pues sino se quedaría en una propuesta a medias y sin sentido global ni de país. En definitiva, se trata de una propuesta organizativa que integra la dimensión territorial y la temática. Ambas redes son igual de necesarias, pero quizás, dada la realidad administrativa de la cultura del territorio, bastante organizada ya de forma territorial en base a la provincia, es más complejo, pero urgente, poner en marcha las redes temáticas.

Posteriormente, se procede a explicar el cronograma y el plan de comunicación de la propuesta, que aun no siendo protagonistas se erigen como fundamentales para desarrollar con éxito el sistema en red. Finalmente, se explican otros dos apartados esenciales, el económico y los sistemas de evaluación que se desplegarían antes, durante y después de materializar el modelo en red. Todo ello en aras de plasmar una propuesta lo más completa y holística posible.

4.5.

Redes territoriales

Las redes territoriales se han de entender como el instrumento para canalizar las políticas de soporte autonómicas a los museos vascos de forma concertada y con sentido de país en cada uno de los territorios. Un instrumento que permitiría ostentar dos funciones principales; de cooperación para poder prestar servicios conjuntos y mancomunados en el seno de cada red y de fomento de los espacios mediante subvenciones interadministrativas en coordinación con las diputaciones y demás administraciones públicas (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2021).

Especialmente importante en las redes territoriales sería su papel de órgano de cooperación entre los distintos museos de la provincia, para permitir ayudarse de forma mutua en distintos servicios y ofertas museísticas como los recursos educativo-didácticos, los programas de accesibilidad o las campañas de ayuda en los procesos de inventario y documentación (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2021). El objetivo es mejorar la eficiencia de los recursos públicos y ofrecer mejoras en las experiencias del visitante. Siguiendo el caso

catalán, donde existe una red por provincia, se propone que, en el caso de Euskadi, más aún dado el importantísimo peso administrativo y cultural de las diputaciones forales, se generen tres redes territoriales: una en Álava, otra en Gipuzkoa y otra en Bizkaia.

A priori, aunque ciertos elementos de otros sistemas museísticos nacionales organizados bajo el modelo en red como son las redes territoriales pudieran parecer no necesarias en este caso, analizada la realidad de los museos y su forma de gestión en Euskadi, se ve que sí lo es. Y es, que, aunque pareciese que lo primordial en este proyecto sería dar respuesta a carencias como la ausencia de una colaboración inter provincial y la no existencia de museos referentes a nivel nacional vasco en diversas disciplinas, generar unas redes territoriales coherentes y bien estructuradas en base a los límites provinciales se erige, del mismo modo, en igual de necesario. Como ya se ha comentado, este proyecto no puede entenderse sin unas ni otras, ya que ambas son fundamentales para vertebrar de forma completa un nuevo paradigma museístico en Euskadi.

Si bien es cierto que los museos en cada territorio provincial están fuertemente arraigados a través de los servicios forales de cada diputación, los cuales tienen la mayoría de competencias,

resulta que solo uno de los tres territorios históricos está verdaderamente organizado bajo el paraguas de una red provincial. Se trata de Álava/Araba, territorio que cuenta con una Red Foral de Museos, denominada como tal, pero que funciona de forma distinta a otros sistemas en red, ya que está únicamente gestionada por la Diputación Foral de Álava (DFA) y el resto de administraciones no tienen un papel significativo. La idea es aprovechar esta red foral alavesa y darle una nueva dimensión con la incorporación de todos los museos del territorio y no solo los que pertenecen directamente a la DFA. Del mismo modo, se aprovecharía para incorporar a los propios museos y a otras administraciones como el Gobierno Vasco en sus órganos de gestión.

Una red foral alavesa que aun siendo referente a nivel regional por su capacidad de vertebrar el tejido museístico de Álava también tiene sus problemas. Por ello, esta propuesta pretende transformarla y mejorarla. Hace una década ya se alzó la voz sobre que el Plan Director de Museos de la provincia no se había aplicado de manera íntegra a pesar de su original y necesario enfoque de conjunto con los otros dos territorios de Euskadi. Eso sí, se alababa a la red como sistema de gestión al estar mancomunado en niveles diferentes y permitir mejorar la

coordinación, aprovechar sinergias y lanzar mensajes coherentes (Gómez de la Iglesia, 2012). Por todo ello, se pretende llevar a buen puerto una propuesta que ya tiene cierto arraigo entre los actores culturales del territorio, pero que no se ha visto del todo materializada por diversos motivos a pesar de ser entendida como crucial. Además, se adapta a las nuevas necesidades surgidas y propone un modelo en red más completo al incorporar, como se verá más adelante, las redes temáticas.

Por su parte, en el caso de Bizkaia, se trataría de crear una red territorial desde cero, ya que existe una plataforma denominada Museos de Bizkaia, pero que funciona casi en exclusiva como un directorio de museos de la provincia (Bizkaia, 2023) y no cuenta con ningún modelo similar a una red que agrupe a la mayoría de museos del territorio. Mientras, en Gipuzkoa sería distinto, ya que cuenta con una especie de red foral de museos para gestionar la media decena de museos de los que es plenamente titular (Gipuzkoa, 2023). Por lo tanto, se trataría de emplear el organismo ya existente para intentar abarcar el mayor número de museos de la provincia e incorporar también a otras administraciones y los propios museos en ella.

En resumen, se pretende crear tres redes territoriales que sirvan para dar respuesta a las necesidades museísticas de cada

territorio, para que los museos de una misma provincia trabajen de forma mancomunada y se apoyen mutuamente y para que, a la par, permitan una organización en clave de país y más eficiente, propiciando la entrada de perspectivas y programas interterritoriales.

En este sentido, no se propone ir en contra de las diputaciones forales mediante estas redes territoriales ni minusvalorar su función, ya que estas estarían co lideradas por las diputaciones y el Gobierno Vasco junto a los ayuntamientos. Aunque el ente autonómico cuenta con un papel “secundario” en el ámbito cultural en los territorios y es bastante posible que las diputaciones se opusieran a un cambio trascendental donde la “batuta” la tomase íntegramente el gobierno autonómico, esta propuesta no supone una ruptura total, ya que la presencia de las diputaciones sería muy notable al estar representadas por sí mismas y también al ser en la mayoría de casos titulares de los espacios museísticos. Por ello, se podría decir que las redes territoriales no van en contra de las competencias forales, sino que permiten una cogobernanza y unas mejores sinergias teniendo en cuenta la realidad del territorio. De hecho, cabría la posibilidad de renombrar estas redes territoriales como redes forales, para

adaptarse mejor a la idiosincrasia vasca y conectar mejor con la ciudadanía.

Y es, que, el modelo de gestión seguido sería similar al de Cataluña, ya que, aunque el marco competencial sea distinto, es necesario que en las redes territoriales se dé una gobernanza compartida entre los titulares de los museos, el gobierno autonómico y las diputaciones (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2021). Así entrarían en juego todos los actores involucrados en los museos (incluido ayuntamientos o iniciativas privadas) y estarían supervisados también por una comisión institucional y una técnica, donde habría representantes de los museos, la diputación y el Departamento de Cultura.

Del mismo modo, la gobernanza de estas redes territoriales debería de regirse por unos principios similares a los catalanes: horizontalidad, concertación, economía de escala y seguimiento y evaluación (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2021).

4.6.

Redes temáticas

Como dice la RAE en su primera acepción de la definición de “temático”, este concepto se refiere a aquello “perteneciente o relativo al tema” (DLE RAE, 2023). Siguiendo la lógica taxonómica predominante en todos los aspectos de la vida, incluido el museístico, y teniendo en cuenta todo lo escrito anteriormente, queda de manifiesto la necesidad de agrupar por temáticas los museos existentes en el País Vasco para generar entre ellos sinergias positivas que mejoren la gestión y funcionamiento de los mismos. Estas redes temáticas, al igual que las territoriales, estarían conformadas por los espacios museísticos públicos del territorio, pero tendrían las puertas abiertas a los museos privados afines.

Por ello, teniendo en mente el modelo catalán, además de unas redes territoriales, se propone crear una serie de redes temáticas que agrupen a un conjunto de museos y centros afines de forma interterritorial, sin reparar en el ámbito provincial y con una vocación nacional. Cada una de las redes temáticas está diseñada para que tengan un museo de referencia, que podría

erigirse en museo de carácter nacional, y se establezcan como una comunidad estable (Departament de Cultura, 2023).

Estas redes permiten, más allá de racionalizar los recursos públicos, establecer narrativas de carácter coherente y global en todos los espacios museísticos del territorio vinculados a un mismo tema o disciplina. A fin de cuentas, sirven para articular una agrupación de museos que transmiten una visión del territorio desde su especialidad (Departament de Cultura, 2023).

En el ejemplo de *benchmarking* estatal más reconocible cuentan con 6 redes temáticas principales (Red de Museos de Arte Contemporáneo, de Arqueología y Yacimientos, de Etnología, de Historia y Monumentos, de Ciencias Naturales y de Ciencia y Tecnología) y 3 “secundarias” (Red de Museos Marítimos de la Costa, de Museos Textiles y de Turismo Industrial). Todas cuentan con su propia página web, nombre y logo propios. Además, están formados por numerosos espacios museísticos cada uno de ellas, a los que hay que sumar ecomuseos o espacios expositivos afines a otro nivel (Departament de Cultura, 2023).

Obviamente, esta división temática se ajusta a las necesidades patrimoniales de un territorio en concreto, con sus particularidades sociales, económicas e industriales, políticas,

geográficas o naturales determinadas que han generado un panorama patrimonial que es único y que no puede ser calcado en otros lugares como Euskadi. El territorio vasco tiene sus propias particularidades, lo que genera que las redes temáticas que se proponen, aunque similares, no sean idénticas; es decir, que han sido diseñadas *ex profeso*, para que atiendan mejor la realidad territorial y sean más eficaces.

A pesar de que, en 2018, el Gobierno Vasco, en un informe estadístico sobre museos, ya clasificaba los museos de la comunidad autónoma siguiendo los criterios establecidos por la UNESCO en 12 tipologías distintas, Bellas Artes, Arte Contemporáneo, Casa-museo, Arqueológico, De Sitio, Histórico, Ciencias Naturales e Historia Universal, Ciencia y Tecnología, Etnografía y Antropología, Especializado, General y Otros (Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco, 2018), este proyecto no se fija tanto en esa lógica clasificadora, sino que pretende generar una serie de redes temáticas cuya finalidad sea mejorar los procesos de gestión museística y la experiencia del visitante.

Por lo tanto, teniendo en cuenta la idiosincrasia vasca, se plantean las siguientes redes temáticas:

- Red de Museos de Arte.
- Red de Museos Etnológicos y de Oficios.
- Red de Museos de Arqueología y Yacimientos.
- Red de Museos de Historia, Memoria y Monumentos.
- Red de Museos de Ciencias Naturales.
- Red de Museos de Ciencia, Tecnología e Industria.
- Red de Museos de la Costa Vasca.

Como se puede comprobar, se trata de 7 redes temáticas, con alguna variación respecto al caso catalán. La Red de Museos de Arte, por ejemplo, abarcaría Bellas Artes y Arte Contemporáneo, ya que, a pesar de no seguir siempre las mismas dinámicas, se trata en ambos casos de Arte y no hay una cantidad tan extensa de museos de arte contemporáneo como para hacer dos redes distintas. Por otro lado, la Red de Museos Etnológicos incluye también espacios dedicados a los oficios, para darles cabida en alguna red y estar, en su mayoría, relacionados con la etnología y el patrimonio inmaterial.

En el caso de la Red de Museos de Historia y Monumentos, se suma el concepto de Memoria, fundamental para entender el pasado vasco más reciente, sobre todo por los esfuerzos ciudadanos y políticos para recuperar espacios de memoria para las víctimas de la represión franquista y del terrorismo. La Red de

Museos de Ciencia y Tecnología también suma un nuevo concepto, Industria, íntimamente ligado a la realidad socioeconómica vasca de los dos últimos siglos y muy presente en los espacios museísticos del territorio. Por su parte, la Red de Museos de la Costa Vasca coge un papel importante dada la especial relación de los y las vascas con el mar, a pesar de no ser muy numerosos los espacios dedicados a tal fin en el territorio.

Esta última red, además, tiene una particularidad al ya existir como tal, pero con grandes diferencias. Fue desarrollada a partir de un Plan Director en 2012 con la intención de crear marcos de colaboración y trabajo conjunto entre todos los espacios museísticos y expositivos de la Costa Vasca. No obstante, fue diseñada con una perspectiva turística, siendo la Agencia Vasca de Turismo la promotora de la misma, y no es temática como tal (Museos de la Costa Vasca, 2022), sino que es una red que abarca la mayoría de los museos de la costa, sea cual su tipología o temática. Por lo tanto, podría aprovecharse su estructura para transformarla y desarrollar una red temática que se adapte a las que se proponen en este trabajo a través de su transformación.

Por último, se añade una nueva y única categoría en las redes "secundarias", la Red de Museos de Gastronomía, ya que existen varios espacios dedicados a tal fin en Euskadi y tienen un

difícil encaje en las otras redes, además de ser uno de los adalides de la cultura del territorio y uno de los grandes atractivos y referentes turísticos. No obstante, en su mayoría se trata de espacios de índole privada, por lo que su vertebración sería más compleja.

Respecto a los museos de referencia para cada una de estas redes, se han tenido en cuenta museos de titularidad pública o gestionados por un patronato (o similar) cuyos integrantes sean mayoritariamente administraciones públicas. Se ha priorizado que sean espacios donde el ente autonómico, el Gobierno Vasco, tenga participación y que ya ocupen un papel referencial a nivel nacional en su tema. Es más, se ha intentado que estén representados, en la medida de lo posible, de forma equilibrada los tres territorios históricos. Por lo tanto, junto a una breve explicación, se exponen los museos de referencia escogidos. En función de la red temática, serían los siguientes:

- Red de Museos de Arte: Artium-Museo Vasco de Arte Contemporáneo. Como su propio nombre indica, es un museo de carácter nacional donde el Gobierno Vasco tiene gran peso y ya ejerce funciones encaminadas a vertebrar los museos de Arte del territorio, como puede ser mediante el depósito de las compras conjuntas con el Bellas Artes de Bilbao y Tabakalera

- de Donostia (Cadena Ser, 2023). Museo con capacidad de liderar la red con los espacios posiblemente más significativos.
- Red de Museos Etnológicos: Euskal Museoa-Museo Vasco de Bilbao. Al tratarse de una red íntimamente ligada a la cultura vasca, este museo de Bilbao se erige como el más acorde para liderarla, además de ser un espacio referencial y conocido. El museo está también ligado con la Historia, pero se centra más en la cultura vasca que en dicha disciplina humanística en sí.
 - Red de Museos de Arqueología y Yacimientos: Museo de Arqueología de Álava. Se trata de un referente a nivel arqueológico en Euskadi. Además, en Vitoria-Gasteiz se encuentran situados los estudios de la UPV relativos a la arqueología, algo esencial para establecer conexiones.
 - Red de Museos de Historia, Memoria y Monumentos: Museo de la Paz de Gernika. Quizás no sea el museo más conocido y el Gobierno Vasco cuenta con Gogora, un centro propio dedicado a la memoria (Gogora, 2023), pero el espacio de Gernika sí es un referente en su temática y un símbolo de la memoria a nivel vasco e internacional. Además, lleva el protagonismo a una zona que no es ninguna de las tres capitales, pudiendo potenciar el entorno.
 - Red de Museos de Ciencias Naturales: Museo de Ciencias Naturales de Álava. Se trata del único museo público provincial

del territorio dedicado íntegramente a las Ciencias Naturales y, además de tener unas colecciones muy notables a nivel estatal, tiene planes de ampliación (Gasteiz Hoy, 2021). Del mismo modo, está situado en Álava y Vitoria-Gasteiz, referentes en cuanto a gestión ambiental se refiere.

- Red de Museos de Ciencia, Tecnología e Industria: Museo Vasco del Ferrocarril. Espacio público que expone tecnología e industria en un territorio, Guipúzcoa, que todavía está claramente ligado a ello. Importante también al estar situado en un ambiente no urbano, lejos de las tres urbes vascas, por lo que también puede potenciar su entorno.
- Red de Museos de la Costa Vasca: Euskal Itsas Museoa-Museo Marítimo Vasco de San Sebastián/Donostia. De por sí ya está diseñado en clave nacional y es el espacio ideal para vertebrar el resto de museos de esta temática. A pesar de existir una red similar, no tienen un espacio de referencia.

Finalmente, en el caso de la Red de Museos de Gastronomía, a otro nivel que las anteriores dada su idiosincrasia, el museo-cabecera sería Txakolingunea-Museo del Txakoli, al tratarse del único de esta temática de titularidad pública.

De esta forma, las redes temáticas de museos de Euskadi se conformarían, a priori, por los siguientes museos:

- **Red de Museos de Arte** (formada por 23 museos):

- **Álava:** Artium Museoa, Museo de Bellas Artes de Álava, Museo Diocesano de Arte Sacro, Museo de Arte Sacro de Quejana, Museo de Arte Sacro de Artziniega y Museo-Taller Santxotena.
- **Bizkaia:** Museo Guggenheim, Museo de Bellas Artes de Bilbao, Museo de Arte Sacro de Bilbao, Museo de Pasos de Semana Santa de Bilbao, Museo de Reproducciones de Bilbao y Museo de Arte e Historia de Durango.
- **Gipuzkoa:** San Telmo Museoa, Chillida Leku, Jantziaren Zentroa, D`Museoa-Museo Diocesano de San Sebastián, Ur Mara Museoa, Cristóbal Balenciaga Museoa, Julio Beobide Lantoki-Museoa, Z Espacio Cultural Ignacio Zuloaga, Photomuseum-Argazki & Zinema Museoa y Chillida Lantokia.

- **Red de Museos Etnológicos y de Oficios** (formada por 22 museos):

- **Álava:** Museo Etnográfico de Artziniega, Museo Etnográfico de Oyón, Museo de la Policía Vasca, Museo Etnológico de Pipaón-Usatxi, Museo Etnológico de Zalduondo y Museo de la Alfarería Vasca.

- **Bizkaia:** Museo de la Pasión Viviente de Balmaseda, Museo del Deporte Rural Vasco, Izenaduba Basoa-Centro de Interpretación de la Mitología Vasca, Museo Euskal Herria, Museo de Orduña, Museo de Orozko y Ecomuseo del Caserío Vasco.
- **Gipuzkoa:** Soinuenea, HMuseoa, TOPIC. Museo y Centro Internacional del Títere de Tolosa, Larraul Ekomuseoa, Ecomuseo del Pastoreo Erreizabal, Caserío Museo Igartubeiti, Museo Barandiarán, Ibarraundi Museoa y Paisaje Cultural de Zerain.

- **Red de Museos de Arqueología y Yacimientos** (formada por 5 museos):

- **Álava:** Museo de Arqueología de Álava, Museo de La Hoya y Ciudad Romana de Iruña-Veleia.
- **Bizkaia:** Museo de Arqueología de Bizkaia.
- **Gipuzkoa:** Museo Oiasso.

- **Red de Museos de Historia, Memoria y Monumentos** (formada por 14 museos):

- **Álava:** Centro Memorial de Víctimas del Terrorismo y Museo Lagum.

- **Bizkaia:** Gogora, Museo del Nacionalismo Vasco, Museo de las Encartaciones, Museo de Historia de Balmaseda, Museo del Cinturón de Hierro, Museo de la Paz de Gernika y Museo Simón Bolívar.
- **Gipuzkoa:** Casa de la Historia de Urgull, Casa Museo Víctor Hugo, Zarauzko Arte eta Historia Museoa, Santuario de Loyola y Zumalakarregi Museoa.
- **Red de Museos de Ciencias Naturales** (formado por 8 museos):
 - **Álava:** Museo de Ciencias Naturales de Álava.
 - **Bizkaia:** Hontza Museoa.
 - **Gipuzkoa:** Museo Mariposas del Mundo, Aquarium, Luberri Museoa, Urrelur Museoa, MUFOMI y Museo Nautilus-Centro de Interpretación Geológica de Mutriku.
- **Red de Museos de Ciencia, Tecnología e Industria** (formado por 15 museos):
 - **Álava:** Museo de Armería de Álava y Museo Fournier de Naipes.

- **Bizkaia:** Museo Vasco de Historia de la Medicina, La Encartada Fabrika Museoa, Museo Antigua Fábrica de Dolomitas, Loizaga y Museo de la Minería del País Vasco.
- **Gipuzkoa:** Eureka Zientzia Museoa, Museum Cemento Rezola, Museo Vasco del Ferrocarril, Museo del Hierro Vasco, Museo Laboratorium, Makina Erreminta Museoa y Museo de la Industria Armera.
- **Red de Museos de la Costa Vasca** (formado por 5 museos):
 - **Álava:** dadas sus características, esta provincia no cuenta obviamente con museos dedicados al mar o la costa.
 - **Bizkaia:** RIALIA, Itsasmuseum Bilbao, Museo del Pescador y Museo Marítimo de Placentia de Butrón.
 - **Gipuzkoa:** Euskal Itsas Museoa.
- **Red de Museos de Gastronomía** (formado por 6 museos):
 - **Álava:** Museo del Licor.
 - **Bizkaia:** Txakolingunea-Museo del Txakoli.
 - **Gipuzkoa:** Sagardoetxea-Museo de la Sidra Vasca, Rafa Gorrotxategi Museum-Txokolatearen Museoa, Ecomuseo de la Sal y Aikur Erle Museoa,

Mencionados todos estos espacios, comentar que hay algunos museos que se han quedado fuera de estas redes temáticas, especialmente privados, ya que su clasificación es sumamente compleja. Ejemplo de ello sería el Museo Taurino de Bilbao (Museoak, 2023) o el Museo del Athletic Club de Bilbao, dedicado íntegramente al fútbol (Athletic Club, 2023). Situación que no supone un impedimento, ya que, en Cataluña, modelo base para esta propuesta, hay espacios museísticos que no se encuentran en ninguna red temática o territorial, como el Museo del Fútbol Club Barcelona (FC Barcelona, 2023).

Del mismo modo, comentar que algunos espacios abarcan más de una temática, por lo que podrían estar situados en más de una red. Ejemplo de ello son el Museo Lagum, Zarauzko Arte eta Historia Museoa o, sobre todo, San Telmo Museoa. Sin embargo, se ha apostado porque formen parte de la red más afín.

4.7.

Plan de comunicación

La comunicación es considerada como el pilar del *marketing*. Aunque las prácticas en este ámbito hayan cambiado considerablemente desde la aparición de las TIC, pues se ha

pasado de poner el foco en el producto y sus prestaciones al consumidor y las relaciones que se puedan establecer con él/ella, su importancia sigue siendo vital (Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi, 2014).

La comunicación, en sí, es un proceso para transmitir información, pero va más allá al transmitir sentimientos y pensamientos con la intención de persuadir al receptor, influyéndole en la toma de decisiones. La comunicación busca también un *feedback*, para poder mejorar las estrategias a raíz de las respuestas del receptor. Una comunicación ideal es cuando el mensaje es bien recibido y el receptor produce la reacción deseada. Eso sí, hay que tener en cuenta que la comunicación puede ser verbal o no verbal, mediante símbolos, gestos... (Cambria, 2016).

La efectividad de dicha comunicación se establece a través de una serie de estrategias, entendidas como el conjunto de decisiones conscientes, coherentes y racionales sobre las acciones a emprender y los recursos a utilizar para lograr los objetivos finales establecidos, teniendo en cuenta las variaciones externas. Esto es posible mediante estrategias planificadas, reflejadas en los planes de comunicación. La existencia de buenos planes de

comunicación marca la diferencia a la hora de alcanzar la misión del proyecto (Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi, 2014).

A lo largo de la implementación del presente proyecto y contando con la ayuda de empresas especializadas en el sector del *marketing*, habría que desplegar, pues, un elaborado plan de comunicación. En él, entre otros, cabría definir una imagen corporativa para cada una de las redes y en su conjunto, generar un plan de comunicación unificada que tuviese en cuenta las particularidades de los espacios y crear una serie de herramientas para llevar todas estas estrategias a cabo. Sin embargo, en este trabajo no se va a ahondar en este asunto, ya que se trataría de la labor de, como se ha mencionado, profesionales del mundo del diseño y la comunicación. Eso sí, en ello puede ayudar y mucho este proyecto, pues aporta información muy relevante para tener un marco sobre el cual diseñar las mencionadas estrategias.

No obstante, en este breve apartado se pueden realizar una serie de apuntes o consideraciones como que las estrategias de *marketing* y de comunicación deberían de tener en cuenta, en gran medida, el *benchmarking* de las redes museísticas existentes, especialmente las catalanas, analizando las estrategias que funcionan y, tras analizarlas, adaptarlas a la realidad vasca y a las

necesidades del público potencial de las redes de este territorio, bien sea local o visitante.

Por su parte, la imagen corporativa debería de estar unida a conceptos gráficos que la ciudadanía relaciona con los sistemas en red y con el País Vasco (por ejemplo, mediante los colores). En caso de las redes temáticas, la imagen estaría relacionada con el tipo de museo que representan. De esta forma, se ayudaría a identificar mejor los recursos museísticos. Además, sería recomendable hacer un uso importante de las redes sociales como canal de comunicación para la atracción de nuevos públicos, especialmente de los sectores más jóvenes, esenciales para el futuro y la supervivencia del sector. Eso sí, no podrían obviarse canales más clásicos como cartelera, folletos o anuncios en radio/podcast.

Por último, aunque habría que analizarlo en mayor profundidad, todas las comunicaciones deberían de realizarse, al menos, en las dos lenguas oficiales, euskara y castellano. Pero también, teniendo en mente al público visitante, en inglés y, posiblemente, en francés dada la cercanía al territorio galo y su importancia en el turismo del territorio.

4.8.

Cronograma

El establecimiento de un cronograma o de una calendarización es un paso necesario en cualquier proyecto, especialmente en los de gestión, también en el plano cultural y museístico. Se trata de un documento que debería de ser consensuado con todos los actores implicados, de cara a ser lo más eficaz posible y que se cumpla.

Esta planificación en cuanto a fechas, tiempos y tareas, permite a los encargados de liderar un proyecto mejorar la dirección y el seguimiento del mismo, aumentar el nivel de compromiso de los actores implicados y optimizar el uso de recursos. A grandes rasgos, gracias a un cronograma se puede seguir lo planteado por Alan Lakein cuando dijo que “planificar es traer el futuro al presente para que puedas hacer algo al respecto ahora” (Camacho, 2021).

Teniendo en cuenta que este trabajo es, por un lado, un análisis de la situación museística en su conjunto del País Vasco actualmente y, por otro lado, una completa propuesta de aplicación del modelo de red para una mejora de la gestión de

dicho sector cultural, a continuación, se presenta un cronograma que serviría como un modelo base sobre el cual podría desarrollarse la propuesta del nuevo modelo. Eso sí, antes de empezar la implementación del proyecto, habría que consensuar, como se ha comentado, un cronograma definitivo entre todos los actores implicados.

Pero este esbozo permite ilustrar mejor la presente propuesta, conociendo su trasfondo y entendiendo que se trata de un proyecto complejo a medio plazo donde hay que seguir unos tiempos determinados para la mejor aplicación del proyecto. Es más, para este cronograma se han tenido en cuenta muchas variables con la intención de que sea lo más real posible, incluyendo el plano político, ya que el gran protagonista es la administración pública.

Las legislaturas del Parlamento Vasco no son paralelas temporalmente a las de las Juntas Generales o ayuntamientos y algunos departamentos forales de cultura (Gipuzkoa y Álava/Araba) están en manos de un partido distinto que la Consejería vasca del mismo ramo. No obstante, gracias a una correcta coordinación y un clima político de colaboración se podría llevar a cabo el proyecto sin problemas. Además, como se ha comentado, si bien es cierto que los cambios a nivel político en las

instituciones vascas no son llamativos desde hace años y se tiende a una estabilidad, dadas las especiales características del proyecto y teniendo en cuenta que el gran impulsor del mismo serían los responsables de dichas instituciones, se propone un cronograma de implementación de 3+1 años, de forma que el proyecto pueda estar en funcionamiento en la misma legislatura que se propuso.

Dando por hecho el compromiso por parte de las instituciones de querer sacar adelante la propuesta y que las legislaturas, generalmente, son de cuatro años, el primer año, recién elegidos los responsables de la política cultural vasca, convendría realizar una serie de encuentros con los actores implicados, incluida la ciudadanía, para mostrarles el proyecto, escuchar sus consideraciones y explicar lo que se quiere hacer, incluyendo jornadas de comunicación y difusión de las ventajas del nuevo modelo de la mano de expertos. Del mismo modo, habría que pactar y reservar una partida económica en los siguientes presupuestos para poder llevar a cabo la propuesta y empezar así con el cronograma en sí de puesta en marcha del proyecto.

Una vez llegados a este punto es cuando comenzaría el proceso de implementación de la propuesta, que como se ha comentado, sería de tres años. El primer año, segundo de la legislatura, ya con un monto económico que permite realizar

cambios, se procedería a modificar los organismos y marcos legislativos culturales del modelo museístico actual del territorio para poder adaptarlos al nuevo paradigma. También se procederían a crear la Agencia Vasca de Museos (AVM) y a realizar las reuniones con los museos de cara a implementar, primero, las redes territoriales y, segundo, las temáticas. De forma paralela, se contactaría con expertos del sector del diseño y el *marketing* para que iniciasen el proceso para tener una nueva marca y recursos gráficos de cada una de las redes y del modelo en su conjunto.

El año siguiente se procedería a poner en marcha, como se acaba de mencionar, las redes territoriales, habida cuenta de que uno de los territorios ya la tiene en marcha; por lo cual, sería un paso más sencillo al adaptarse más fácilmente a las estructuras existentes y serviría para testar la capacidad del sector ante los cambios. Es en este punto cuando se realizaría una evaluación intermedia para conocer el devenir de la implementación.

Finalmente, el último año se procedería a poner en marcha las redes temáticas, de mayor complejidad al ser interprovinciales y no tener un modelo previo en Euskadi. Una vez creadas, convendría que mediante una comunicación adecuada transmitieran a la ciudadanía y al turista que los museos de siempre siguen ahí con un modelo complementario que les permite

adaptarse mejor a las necesidades del tiempo presente. Una forma visible sería crear una serie de exposiciones temporales itinerantes entre los distintos museos de una misma red. Sería conveniente, además, empezar por implementar de forma “piloto” la Red de Museos de la Costa Vasca al ser una red con “pocos” museos y ya existir cierta coordinación previa, aunque de distinta índole.

Una vez implementado el nuevo modelo, tendrían que ponerse en marcha nuevos cronogramas que contemplasen los procesos de evaluación finales, la gestión de las partidas presupuestarias para el funcionamiento continuado de las redes...

Tomando como punto de partida la siguiente legislatura, que en principio comenzará en verano del año 2024, se propone de forma esquemática y muy resumida el siguiente cronograma (véase *Cronograma* para uno más completo):

Ejercicio	Tareas principales a realizar
2024-2025	- Consenso político y creación AVM - Difusión entre la ciudadanía y los museos
2025-2026	- Modificación del modelo actual para adaptarlo a las redes
2026-2027	- Puesta en marcha de las redes territoriales
2027-2028	- Puesta en marcha de las redes temáticas

4.9.

Estrategia de financiación y presupuesto

Establecer un presupuesto sobre la implementación y el funcionamiento del presente proyecto junto al desarrollo de un plan de financiación daría para otro trabajo. Además, teniendo en cuenta que se trata de una propuesta y no de un plan definitivo de implementación, no corresponde dar cifras concretas.

Eso sí, como se he comentado, esta propuesta parte de unas premisas y unos recursos realistas, por lo que la puesta en marcha de la red museística para el País Vasco no requeriría de inasumibles recursos económicos. Se parte de centros ya establecidos y de trabajadores ya existentes, por lo que no son necesarias grandes inversiones. Esto supone un factor determinante, ya que teniendo en cuenta que el líder del proyecto es la administración pública, la gestión eficiente de los fondos y de los medios disponibles ha sido el eje central de la propuesta, evitando en todo momento innecesarias hipotecas presupuestarias o proyectos mastodónticos que más que beneficiar a la cultura la lastren.

Además, para una mayor confianza de la ciudadanía en la cultura de su país e incluso en la gobernanza del mismo por parte de los entes públicos, es vital mostrar como con una partida nada abultada es posible transformar por completo el panorama museístico de su tierra y convertirlo en un foco de atracción socioeconómica, cultural y turística, con unos beneficios indudables desde todas las perspectivas. De hecho, como se ha visto en el propio trabajo, cada euro invertido en cultura actualmente genera en torno a 3,5 euros en Euskadi (véase apartado 3.1.), por lo que el retorno económico es incuestionable y está prácticamente garantizado. Con una correcta comunicación, la ciudadanía no va a dudar en la pertinencia del proyecto y de su lógica financiación e, incluso, hacerlo suyo.

Más allá de los compromisos verbales y teniendo en cuenta el *benchmarking* anteriormente planteado, se ha tomado como ejemplo, para llegar a estas conclusiones, el caso catalán. La Generalitat de Catalunya, a través del Departamento de Cultura y siguiendo su *Plan de Museos 2030*, en el año 2021, preveía una inversión de en torno a 100 mil euros por cada red temática. Esto supondría, en dicho territorio mediterráneo, aproximadamente medio millón de euros anual, con una previsión de gasto a 4 años (ejercicios 2021-2024) de 2 millones 640 mil euros, partida que

incluye la elaboración y desarrollo del programa de actuaciones a cuatro años vista de todas las redes temáticas existentes y la consolidación de sus estructuras de gestión, más la creación de la nueva red temática de Ciencias Naturales (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2021).

En el caso de las redes territoriales, la Generalitat pronosticaba una inversión de 7 millones de euros entre los ejercicios 2021 y 2024, ambos inclusive, siendo 2,5 millones para acciones de cooperación conjunta y 4,68 de subvenciones (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2021). En este caso, la partida imprescindible para poner en marcha las redes territoriales sería la de 2,5 millones, ya que la partida de subvenciones ya existe y no supondría un gasto unido en sí a la puesta en marcha de las mismas. Además, ya hay ciertos mimbres para generar las redes territoriales, lo que reduciría este importe.

Es más, no se puede obviar que las dimensiones y estructuras del País Vasco, también en el plano cultural y museístico, son manifiestamente menores cuantitativamente, por lo que estas cifras, presumiblemente, serían incluso inferiores en el caso vasco. Teniendo en cuenta que, entre otros, la tesorería del Gobierno Vasco contaba en el presente ejercicio del año 2023 con unos remanentes de más de 500 millones de euros (Ley

15/2022, de 23 de diciembre), es de suponer que esta inversión es más que asumible. De hecho, comparativamente, la reforma y ampliación del Museo de Bellas Artes de Bilbao va a suponer una inversión de 15 millones de euros hasta 2036 al Gobierno Vasco, con un coste igual para la diputación vizcaína y el ayuntamiento de la villa (Gobierno Vasco, 2022).

Además, es probable que numerosos agentes externos o fundaciones privadas se sumen al proyecto, facilitando aún más su financiación y arraigo. Es el caso de las fundaciones bancarias de las antiguas cajas de ahorro, con una activa inversión en las acciones culturales del territorio (*Vital Fundazioa*, *Fundación Bancaria BBK* o *Kutxa Fundazioa*). Pero también de algunos agentes sociales privados como *S. Guggenheim Foundation* o *Hauser & Wirth*, dada su relación con el museo Guggenheim Bilbao o Chillida Leku respectivamente.

Finalmente, se erige como fundamental hablar sobre la estrategia de financiación del nuevo modelo de organización y gestión de los museos vascos. En el caso catalán, las redes reciben en su totalidad financiación por parte del ente autonómico (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2021). En el caso de las redes de Euskadi, la estrategia de financiación sería

notablemente diferente dada la idiosincrasia competencial y político-administrativa del territorio.

Por ello, se propone una financiación tripartita donde aporten tanto las diputaciones forales a través de los Departamentos de Cultura, como los ayuntamientos a través de EUDEL y, obviamente, el Gobierno Vasco a través de la Consejería del ramo. Dado el carácter autonómico del plan, la entidad que más debería aportar sería el Gobierno Vasco, pero las otras dos administraciones también han de aportar dada la presencia destacada que tienen en el órgano coordinador de las mismas y ser en su mayoría los titulares o gestores de los espacios museísticos vascos. Además, una de las redes, las territoriales, está estructurada en clave provincial.

En consecuencia, y a modo de propuesta inicial de trabajo, se propone un plan de financiación donde el Gobierno Vasco aporte el 40%, las diputaciones forales el 30% y los ayuntamientos el 30% restante. Es una estrategia que ya se ha empleado en otras ocasiones, como en el actual plan de reforma del Teatro Principal de Vitoria-Gasteiz (Estrategia Empresarial, 2023). Es más, en acciones de índole no cultural, la financiación ha recaído aún más en el ente autonómico, un 65%, como en las obras del tranvía (Gobierno Vasco, 2019). Por lo tanto, se propone también que

hasta la implementación definitiva de las redes museísticas en Euskadi la financiación para su puesta en marcha inicial sea 100% autonómica, pasando a ser tripartita a partir del momento en que estas redes ya estén en marcha.

4.10.

Procesos de evaluación

Como indica la propia RAE, evaluar significa “señalar el valor de algo” o “estimar, apreciar, calcular el valor de algo” (DLE RAE, 2023). Si se quiere saber de verdad el alcance de un proyecto, algo vital para conocer si ha funcionado o no, queda patente que son necesarios los denominados procesos de evaluación, también en la cultura y los museos.

Más allá de los criterios estrictamente económicos o de consumo cultural, resulta necesario realizar procesos de evaluación en las políticas culturales, ya que su incidencia de la acción cultural en la calidad de vida de la ciudadanía y en el desarrollo de sociedades sostenibles y cohesionadas es una realidad (Barbieri, Partal y Merino, 2011). Por ello, se ha considerado necesario culminar la presente propuesta museística dedicando un breve apartado a los

procesos de evaluación, en muchas ocasiones relegados a un segundo plano.

Queda patente que realizar evaluaciones cuantitativas basadas en el rendimiento económico y/o del número de visitantes es necesario, pero ante la existente falta de evaluaciones en el plano de las cualidades intrínsecas de la cultura, sería necesario analizar, además del impacto social, su valor público (Holden, 2004, como se citó en Barbieri, Partal y Merino, 2011), destacando transversalidades como los beneficios para la ciudadanía y no quedándose únicamente en las capacidades instrumentales y estratégicas, como se ha hecho tradicionalmente (Barbieri, Partal y Merino, 2011).

Teniendo esto en cuenta, convendría realizar procesos de evaluación antes, durante y después de la puesta en marcha de la red museística en el País Vasco. Por un lado, porque es esencial conocer de antemano las necesidades y aportaciones de los distintos actores implicados (incluidos los públicos), que no dejan de ser quienes conocen de primera mano la realidad del sector y quienes van a ser objeto del cambio a través de la propuesta. Por ello, es de recibo realizar una gran evaluación previa, a modo de diagnóstico, como se ha hecho en parte de este trabajo, para

conocer, entre otros, la implicación del sector o si hay algún elemento con el que no estén de acuerdo.

Por otro lado, sería vital realizar varias evaluaciones a lo largo del proceso de implementación de la red museística, para subsanar deficiencias que se estén dando o adaptarse a nuevas necesidades surgidas con el devenir del tiempo. Por último, habría que realizar una gran evaluación final; conformado por un proceso de evaluación holístico y profundo tras la puesta en marcha de la red museística vasca y dirigido a todos los actores implicados.

Además de saber el grado de satisfacción, podría conocerse la efectividad de la misma e, incluso, hacer posteriores análisis para conocer con mayor detalle el proceso de implementación en su conjunto y su éxito de cara a poder tener un registro de lo realizado y, por qué no, exportarlo a otros territorios. Y es, que, estos análisis serían de gran utilidad para generar futuros procesos de redes museísticas y, sobre todo, para la propia gestión de la red vasca y el funcionamiento de sus órganos internos.

Estos procesos evaluativos se basarían principalmente en encuestas. Aunque en el caso de la evaluación previa, las encuestas deberían de ir acompañadas de un elaborado documento que recoja la situación museística de Euskadi sin la red

de museos, como se ha hecho en este trabajo. Por su parte, en los procesos de evaluación posteriores, sería fundamental, del mismo modo, elaborar un proyecto como el presente, pero encaminado a analizar el panorama post implementación de la red.

Pero dicha evaluación, como mínimo, debería realizarse al año de haber implementado por completo el proyecto, para dar tiempo a que tenga cierta repercusión y funcionamiento, analizando si los objetivos planteados por la red se han logrado o no y en qué medida. Del mismo modo, convendría realizar otro estudio a medio plazo, es decir, a unos 5 años vista, para poder tener un panorama más holístico, tanto de la opinión de los centros museísticos como de los visitantes/ciudadanos.

Para ello, entre otras cuestiones, sería necesario implementar una serie de estrategias. Entre otros, datos de carácter cuantitativo como el comportamiento del público ante la nueva red de museos en cifras, sobre todo para saber si han mejorado los números de visitantes o participantes en las actividades, pero también para conocer su comportamiento temporal, cuáles son los espacios que más han crecido por la red... Además, pueden usarse índices cuantitativos como el *Net Promoter Score* para avalar información cualitativa. Y es, que, la

perspectiva cualitativa es esencial en la evaluación, sobre todo en cuestiones como:

- Conocer la opinión y valoración de los gestores de los museos: son las personas encargadas de poner en marcha e implementar la red, por lo que conocen de primera mano la gestión, tanto económica como de gobernanza relacionados con la red. Son las personas que pondrán en conocimiento de las autoridades políticas el devenir de las redes y quienes representen al espacio en los órganos de funcionamiento de la misma, por lo que conocer su opinión para poder mejorar el proyecto es vital.
- Obtener las valoraciones del personal en contacto con los visitantes: es fundamental tener en cuenta sus aportaciones, ya que son el enlace entre el centro y su público. Además, conocen perfectamente el espacio y sus necesidades y están en contacto diario con su funcionamiento.
- Analizar la opinión del público: mediante estudios cualitativos como los libros de visita u hojas de sugerencias, donde se pueden obtener numerosas opiniones y valoraciones. Además, gracias a las encuestas, se puede definir con mayor certeza algunos datos de interés para este proyecto como son los trasvases de públicos de unos centros a otros, saber si se ha

mejorado la experiencia de visitante o si la calidad de las exposiciones o recursos compartidos es mayor.

- Analizar el comportamiento de la población ante la red de museos: algo posible mediante encuestas a pie de calle y, sobre todo, analizando en las redes sociales y otros medios de comunicación como páginas web el impacto de la red en los potenciales visitantes, el grado de conocimiento entre la población del proyecto o las opiniones y valoraciones surgidas a raíz de su implementación.

A fin de cuentas, el reto es reconocer el retorno social a la ciudadanía de políticas culturales como la presente red de museos, valorando las capacidades instrumentales y estratégicas junto al valor público e intrínseco. De esta forma, se reflexiona más allá de los aspectos instrumentales, analizando el impacto cualitativo. Porque si no hay consistencia entre los valores culturales conceptuales y los aspectos sustantivos y operativos, los resultados del proyecto peligran (Barbieri, Partal y Merino, 2011).

CONCLUSIONES

CAPÍTULO V

El proyecto, como se ha podido ver, parte de un problema central, que es la dificultad de aprovechar los potenciales y las oportunidades de los museos como factores centrales de las políticas culturales, la calidad de vida y la promoción del territorio por la falta de colaboración entre los distintos museos de Euskadi. Esta situación de descoordinación y falta de visión mancomunada, entre otros aspectos negativos, lastra su funcionamiento y genera duplicidades.

Y a este problema es el que pretende dar respuesta el nuevo modelo de organización y gestión museística que se propone en este TFM. Para ello, se ofrece una reorganización del sector museístico de Euskadi en base a las redes después de hacer un profundo diagnóstico que fundamenta y justifica esta propuesta. Redes que en otros territorios ya están en funcionamiento y que han permitido vertebrar el tejido museístico tanto a nivel provincial como autonómico.

La selección del modelo en red no es baladí, ya que como se ha repetido en diversas ocasiones, a diferencia del sistema, aun mostrando una dimensión nacional y abarcar el conjunto de los museos de la Comunidad Autónoma, permite mantener la idiosincrasia sociopolítica de los entes forales, los cuales tienen un

peso importantísimo en la gestión y organización museística del territorio.

La implementación de este modelo debería de ir acompañada de otras medidas que no son desarrolladas estrictamente en este trabajo al sobrepasar los objetivos del mismo, pero que son muy importantes para poder construir un sector museístico cohesionado y maduro en el País Vasco. Entre otros, destaca la necesidad de mejorar la legislación relativa a los museos, estableciendo de forma más rigurosa una serie de requisitos para ser considerado como museo y realizar un registro de los mismos a nivel autonómico. Esto permitiría la elaboración de un mapa de museos actualizado y completo para controlar y vertebrar mejor el sector en Euskadi, al igual que facilitar trámites con la administración, especialmente encaminados a la financiación.

Dicho esto, no se puede olvidar que los museos son el producto de la Historia de una sociedad y, al mismo tiempo, que son como un libro ilustrado de su Historia (Roca, 2000, como se citó en Roigé y Arrieta, 2010). Cada museo es el resultado de numerosas decisiones culturales, artísticas y políticas. Estas últimas encaminadas a construir identidades, sobre todo en zonas como Euskadi. Por ello, los museos de estos territorios padecen

dialécticas muy complejas como la existente entre lo local y lo nacional. Mientras surgen y han surgido numerosas iniciativas de carácter local, las políticas públicas, sobre todo las autonómicas, han ido encaminadas a proyectos de definición nacional. Esto ha derivado en uno de los grandes problemas que tiene el sector museístico del territorio: su ya conocida descoordinación (Roigé y Arrieta, 2010).

Otros territorios como Cataluña, ante esta situación, han sabido concretar planes y modelos de acción y organización que han vertebrado el sector. Sin embargo, Euskadi apenas ha sabido dar respuesta a ello y sus iniciativas museísticas, más allá del Guggenheim de Bilbao, no han tenido mucho éxito. Eso sí, en ambas regiones la mayoría de los planes museísticos desarrollados han caído en saco roto, teniendo las políticas nacionales de museos poco éxito (Roigé y Arrieta, 2010).

Por ello, la propuesta de reorganización en redes también debería ir acompañada de una serie de planes fruto del consenso que evitasen que propuestas como esta acabasen fracasando como en anteriores ocasiones debido a los cambios políticos o, especialmente, el complejo entramado administrativo con el que cuenta un territorio donde hay museos de muy diversa titularidad y gestión. Y eso sin olvidar a los espacios de titularidad o gestión

privada, no numerosos en número, pero cualitativamente de los más importantes al ser de los más conocidos y visitados. El futuro pasa también por una mejora de la colaboración público-privada, pero poniendo siempre como prioridad el servicio público y al ciudadano.

En consecuencia, urge elaborar un Plan Nacional de Museos junto a la implementación de esta propuesta, como se ha hecho en Cataluña (Pla Museus Catalunya 2030, 2020). Plan que debería regirse bajo las premisas de la planificación estratégica en los museos (Moore, 2005) y acompañado de una estrategia nacional, al estilo de la realizada también en el territorio mediterráneo (Museus 2030, 2020). Si no, será sumamente complejo llegar a desarrollar un proyecto a largo plazo como el de las redes.

Más aun en un mundo global como el actual, donde la dialéctica existente con lo nacional también se erige como algo fundamental a tener en cuenta. Tanto Euskadi como Cataluña han pretendido proyectar dicha identidad nacional, pero en clave universal, siendo de nuevo el museo franquicia de Bilbao el claro ejemplo de ello. Por último, otra de las grandes dialécticas museísticas es la disciplinar, consistente en la forma de explicar las identidades. Los esfuerzos identitarios se centran principalmente en espacios históricos o artísticos y no en

etnológicos, en gran medida debido al esfuerzo de crear nuevos discursos que se adapten mejor a un mundo globalizado. Por ello, el futuro de los museos, en gran medida, pasa por saber dar respuesta a la triple dicotomía existente entre lo local, lo nacional y lo global. Aunque los museos sean claros proyectos de identidad cultural, deben asumir nuevos retos sobre el pasado, el presente y las identidades en un mundo intercultural (Roigé y Arrieta, 2010). Y dar respuesta a ello también es uno de los objetivos de las redes museísticas de Euskadi.

Redes recogidas en un trabajo que cumple completamente con lo propuesto por el Plan Estratégico de Cultura 2028 del País Vasco. En dicho documento se marcan, para dar respuesta a los ejes de la cultura, cuatro grandes objetivos estratégicos que suponen los elementos más relevantes del Plan (Plan Estratégico Cultura 2028 del Gobierno Vasco, 2023):

1. Multiplicar las oportunidades de desarrollo del talento.
2. Enriquecer la oferta cultural y acercarla a la sociedad.
3. Integrar el patrimonio cultural en el desarrollo de las comunidades.
4. Fomentar y hacer posible el salto digital.

Hitos, que como se ha podido comprobar, son satisfechos por el nuevo modelo de organización museístico mancomunado.

Las redes enriquecen la oferta cultural y la acercan a la sociedad, multiplican las oportunidades de desarrollar talento, hacen posible el salto digital e integran el patrimonio cultural en el desarrollo comunitario. Igualmente, las redes deberían de aprovecharse para fomentar las formas de gestión y los discursos museísticos que incorporen la necesaria perspectiva de género. En este sentido, remarcar que se ha intentado ser lo más inclusivo posible a la hora de redactar este trabajo, aunque prevalezcan formas como el plural masculino.

Del mismo modo, recalcar que, aunque no se le haya dedicado un punto en concreto, el avance que supondría en temas de accesibilidad este nuevo modelo es reseñable. La reorganización en base a redes museísticas permitiría a los museos vascos contar con expertos en temas de accesibilidad universal y centrarse en las personas con diversidad funcional motora, visual, auditiva, intelectual o multi sensorial; es decir, en un público que muchas veces es el gran olvidado. De esta forma, se podrían poner en marcha programas inter museísticos financiados por la Agencia para implementar numerosas iniciativas como la creación de elementos táctiles, la elaboración de catálogos o cartelas de lectura fácil, la creación de programas didácticos y visitas adaptadas... Siguiendo la estela de los avances que se han dado

en otras redes museísticas como la catalana, a través de iniciativas como el *Pla d'accessibilitat de museus i espais d'art visuals de Catalunya 2020-2024* (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2020).

Eso sí, este trabajo no acaba aquí, sino que, dada su naturaleza profesional, lo haría en el momento de aplicarse. No se trata de algo que esté en mis manos ni que vaya a pasar de repente, pero la difusión de esta propuesta entre los actores implicados de cara a poder ser materializado se erige como uno de los pasos a seguir una vez presentado. Si bien es cierto que para su aplicación se necesitaría ahondar aún más en la propuesta, este TFM sí que sirve para mostrar las líneas maestras de un nuevo modelo de organización y gestión museística en Euskadi de forma colaborativa.

Un nuevo modelo cuyo planteamiento viene ya de lejos y fue iniciado por personalidades de la cultura y los museos como Jordi Pardo, Karmele Barandiaran o Roberto Gómez de la Iglesia. Pero en este caso, se hace bajo un nuevo prisma que abarca la totalidad de la Comunidad Autónoma de Euskadi y en base a las realidades actuales, las de 2023.

Trabajo que, además, va en línea con las prácticas y dinámicas fomentadas desde el propio Gobierno Vasco, cuyo lema es *Auzolana* (AAVV, 2017), palabra que es reflejada en castellano como "bien común", pero cuya traducción sería más bien como "trabajo en común" (Elhuyar, 2023). Es decir, se trata de un trabajo que busca el "trabajo en común" de los museos del territorio para el "bien común" de Euskadi en todas sus dimensiones.

Pero también va en sintonía con lo previsto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Si bien es cierto que la cultura no tiene un ODS específico, esta se erige como esencial en la consecución de la mayoría de ellos (Campos, 2023). Las redes museísticas de Euskadi ayudarían especialmente a lograr el ODS 4 (al poder mejorar los servicios educativo-didácticos de los museos del territorio), el ODS 8 (relativo al trabajo decente y el crecimiento económico, pues se promovería el empleo y la riqueza a través de los museos), el ODS 11 (al fomentar las comunidades sostenibles y cohesionadas gracias al sector museístico), el ODS 13 (al mejorar, entre otros, las alianzas para proteger el clima) y el ODS 17, pues se trata de una propuesta que busca la cooperación y la coordinación, es decir, generar alianzas para lograr objetivos.

En resumen, este trabajo, que a pesar de titularse *Red de Museos de Euskadi* se refiere más bien a un conjunto de redes y no a una única, es una apuesta por innovar en un sector de un territorio que no está acostumbrado a ello y por emplear modelos que en otras zonas han supuesto un revulsivo positivo y que se adaptan mejor a la realidad actual. Va de lo general, analizando los museos y las redes museísticas, a lo concreto, la propuesta profesional; proporcionando un marco teórico y un diagnóstico para cualquier persona que quiera conocer el papel que juegan los museos en Euskadi y por donde puede ir su futuro.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AAVV. (2017). *Manual de aplicación del tagline del Gobierno Vasco 2017*, 1-29.
- Andrés, A. y García, E. (2018). Lo que está por venir: pasado, presente y futuro de las experiencias educativas entre museo y escuela. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (375), 32-38.
- Arriaga, A. (2011). Desarrollo del rol educativo del museo: narrativas y tendencias educativas. *Revista Digital do LAV*, 4 (7), s/p.
- Arrieta Urtizberea, I. (2012). Historia centenaria del Museo San Telmo: Breve crónica político-cultural de idas y venidas. *Her&Mus. Heritage & Museography*, 10, 38-48.
- Barbieri, N., Partal, A. y Merino, E. (2011). Nuevas políticas, nuevas miradas y metodologías de evaluación: ¿Cómo evaluar el retorno social de las políticas culturales?. *Papers: revista de sociología*, 477-500.
- Barretto, M. (1999). Los Museos y su Papel en la Formación de la Identidad. *NAyA Revista Virtual de Antropología y Arqueología*, 1.
- Basque Tour. (2020). *Ficha técnica IBILTUR Ocio 2019*, 1-6.
- BOE. (2022). *Ley 15/2022, de 23 de diciembre*, 36, 21645-21652.
- BOE. (2006). *Ley 7/2006, de 1 de diciembre, de Museos de Euskadi*, 1-13.
- BOE. (1985). *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Electoral*, 80, 8945-8964.
- BOPV. (2019). *Ley 6/2019, de 9 de mayo, de Patrimonio Cultural Vasco*, 93, 1-45.
- BOPV. (2008). *Decreto 54/2008 de 18 de marzo, del Consejo Asesor de Museos de Euskadi*, 74, 7484-7490.
- BOPV. (1985). *Decreto 31/1985, de 5 de Marzo, de traspaso de servicios de las Instituciones Comunes de la Comunidad Autónoma al Territorio Histórico de Álava en materia de Cultura*, 51, 930-932.
- BOPV. (1985). *Decreto 39/1985, de 5 de Marzo, de traspaso de servicios de las Instituciones Comunes de la Comunidad Autónoma al Territorio Histórico de Guipúzcoa en materia de Cultura*, 51, 996-998.
- BOPV. (1985). *Decreto 50/1985, de 5 de Marzo, de traspaso de servicios de las Instituciones Comunes de la Comunidad Autónoma al Territorio Histórico de Vizcaya en materia de Cultura*, 51, 1088-1090.
- BOPV. (1982). *Decreto 90/1982, de 11 de enero, de creación de Organización Bibliotecaria de Euskadi (O. B. E.)*, 62, 1028-1031.

- BOPV. (1981). *Decreto 44/1981, de 23 de Marzo, por el que se aprueba la publicación del acuerdo de la Comisión Mixta de Transferencias sobre traspaso de servicios del Estado a la Comunidad Autónoma del País Vasco en materia de Fundaciones, y Asociaciones Culturales, Libros y, Bibliotecas, Cinematografía, Música y Teatro, Juventud y Promoción Socio-cultural, Patrimonio Histórico-Artístico y Deportes*, 13, 735-745.
- Calzada, I., & Barandiaran, K. (2013). ¿Hacia un Modelo de Gestión de Museos en Red (MGMenRed)? PostCrisis, Benchmarking y Euskal Hiria. *Reinventado los Museos*, 201-223.
- Cambria, A. (2016). La importancia de la Comunicación Estratégica. *bie3: Boletín IEEE*, (2), 475-487.
- Canals Ossul, A. M. (2022). *Diseño Estratégico de Proyectos Patrimoniales*. Universitat de Barcelona.
- Corral Guillé, G. (2017). De la historia natural a la biología moderna: máquinas, robots y cabinas de vuelo en el Natural History Museum de Londres. *Intervención (México DF)*, 8(16), 5-16.
- Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco. (2019). *Museos y colecciones de la Comunidad Autónoma de Euskadi. Informe Estadístico 2018*, 1-69.
- Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. (2021). *Direcció General del Patrimoni Cultural. Servei de Museus i Protecció de Bens Mobles*. Universitat de Barcelona.
- Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. (2020). *Pla d'accessibilitat de museus i centres i espais d'arts visuals de Catalunya 2020-2024*, 2-76.
- Espinosa, A. y Bonmatí, C. (2013). *Manual de Accesibilidad e inclusión en museos y lugares del patrimonio cultural y natural*. Trea.
- Gobierno Vasco. (2007). Datos relevantes. *Presupuestos Generales de Euskadi 2007*, 1-17.
- Gómez de la Iglesia, R. (2012). *La ordenación pendiente: museos en Álava*. *Her&Mus* 10, (IV) 2, pp. 103-114.
- Gómez Martínez, J. (2006). *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*. Trea. 31-42.
- Grau Lobo, L. (2006). Redes de Museos: un ensayo de supervivencia. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (11), 17-27.
- Grau Lobo, L. (2009). *Sistemas y redes para una reorganización museística*. En AAVV. (2009). *Gestión y planificación museística*. Domus en Aragón. *Actas de las I*

- Jornadas de museos aragoneses*. Gobierno de Aragón. 115-131.
- Hooper-Greenhill, E. (1998). *Los museos y sus visitantes*. Trea.
 - Kravets, I. y de Cornago, P. (2008). La importancia del turismo cultural en la construcción de la identidad nacional. *Cultur: Revista de Cultura e Turismo*, 2(2), 1-16.
 - Labandeira, S. (2008). Breve recorrido por la evolución del concepto museo. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (13), 320-325.
 - Ley 17/1990, de 2 de noviembre, de Museos, 1-16.
 - Llull Peñalba, J. (2005). Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural. *Arte, individuo y sociedad*, 17, 177-206.
 - Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España*, 109-124.
 - Moore, K. (2005). La planificación estratégica en los museos. *Revista Museos*, 1, 12-242.
 - *Museus 2030*. (2020). *Museus 2030, una estratègia nacional*. 3-50.
 - Pardo, J. (2003). *Ponencia sobre museos para el Consejo Vasco de Cultura*. Plan Vasco de Cultura, 1-54.
 - Pla Museus Catalunya 2030. (2020). *Museus 2030*, 13-263.
 - Plan Estratégico Cultura 2028 del Gobierno Vasco. (2023). *Plan Estratégico Cultura 2028 del Gobierno Vasco*, 1-88.
 - Rawlins, K. (1978). Educational metamorphosis of the American museums. *Studies in Art Education*. 20 (1), 4-17.
 - Rivière, G.H. (1993). *La Museología. Curso de museología. Textos y testimonios*. Akal.
 - Roigé Ventura, X. y Arrieta Urtizberea, I. (2010). Construcción de identidades en los museos de Cataluña y País Vasco: entre lo local, nacional y global. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8 (4), 539-553.
 - Ruiz Castell, P. (2002). El legado de 'Crystal Palace'. Las exposiciones universales y los orígenes de los museos de la ciencia. *Mètode: Anuario*, 25-27.
 - Sandell, R. (1998). Museums as Agents of Social Inclusion. *Museum Management and Curatorship*, 17(4), 401- 418.
 - Sandell, R. (2002). *Museums, Society, Inequality*. Routledge.
 - Sandell, R. (2003). Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change. *Museum and society*, (1) 1, 45-62
 - Santacana, J. y Martínez, T. (2013). Patrimonio, identidad y educación: una reflexión teórica desde la historia. *Educatio Siglo XXI*, (31) 1, 47-60.

- Sierra Rodríguez, X. C. (1990). Sistemas y redes museísticas. El caso de Santiago de Compostela. *Boletín de la Anabad*, 40(4), 129-140.
- Tarrats, F. (2006). Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (11), 133-144.
- Tur-Viñes, V. y Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*, (88), 1-18.
- Sánchez Gómez, L.A. (2013). La reencarnación de lo efímero o cuando las exposiciones universales parían museos. *Revista de Dialectología y Tradiciones Populares*, (LXVIII) 1, 145-166.
- Suárez Suárez, M. Á., Calaf Masachs, R. y San Fabián Maroto, J. L. (2014). Aprender historia a través del patrimonio. Los casos del Museo del Ferrocarril de Asturias y del Museo de la Inmigración de Cataluña. *Revista de Educación*, (365), 38-66.

BIBLIOGRAFÍA

WEBGRAFÍA

- AMB. (2021). *El área metropolitana. Población*.
<https://www.amb.cat/s/es/web/area-metropolitana/coneixer-l-area-metropolitana/poblacio.html#:~:text=A%20l'%C3%A0rea%20metropolitana%20de%20Barcelona%20viuen%203.303.927%20persones>
- Athletic Club. (2023). *Museoa*. https://tickets.athleticclub.eus/athleticclub-museo/es_ES/tickets?utm_term=museo%20athletic&utm_campaign=B%3%BA%20queda%20%7C%20Museum%20%2B%20Tour&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1470599878&hsa_cam=19351363154&hsa_grp=143324397263&hsa_ad=642417915723&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-1286832856489&hsa_kw=museo%20athletic&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwh8mIBhB EiwAsz tVBEXYLXgh2i7f4B2YN8hxn97ImKSYyWF-tVCVmpnAkidztoVFuCQAwHoCFpEQAvD BwE
- BasqueVolt. (2023). *Home*. <https://basquevolt.com/es>
- Berdonces, J. C. (22 de diciembre de 2018). Emilio Titos: «El museo Mercedes era nuestro sueño y no renunciamos a él». El Correo. <https://www.elcorreo.com/alava/araba/emilio-titos-museo-20181222221611-nt.html>
- Bizkaia. (2023). *Museos de Bizkaia*. <https://museoak.bizkaia.eus/?Idioma=CA>
- Cadena Ser. (26 de enero de 2023). *Artium adquiere 26 obras de artistas vascos*. <https://cadenaser.com/euskadi/2023/01/26/artium-adquiere-26-obras-de-artistas-vascos-ser-vitoria/>
- Camacho, Ernesto. (19 de abril de 2021). *¿Conocemos la importancia del cronograma en el desarrollo de los proyectos?* LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/conocemos-la-importancia-del-cronograma-en-el-de-los-ernesto-camacho>
- Campos, P. (19 de febrero de 2023). *La Cultura, elemento clave en la consecución de los ODS*. *Save The Marketing*. <https://savethemarketing.com/ods-cultura/>
- Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya. (2023). *Inicio*. <https://centrederestauracio.gencat.cat/es/inici/index.html>
- Centro de Museos del Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco. (2023). *Directorio de Museos*. <https://www.euskadi.eus/directorio-de-museos/web01-a2muszen/es/>
- CollectionCare. (2023). *Home*. <https://www.collectioncare.eu/>

- Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco. (2023). *Cultura*. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/cultura/>
- DLE RAE. (2023). *Evaluar*. <https://dle.rae.es/evaluar>
- Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. (2023). *Museus de Catalunya*. Xarxes de Museus. Xarxes Temàtiques de Museus. <https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/museus-de-catalunya/xarxes/xarxes-tematiques/>
- Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco. (2023). *Patrimonio Mundial en Euskadi*. <https://www.euskadi.eus/patrimonio-mundial-euskadi/web01-a2kulonz/es/>
- Diputación Foral de Álava. (2023). *Museos de Álava*. <https://web.araba.eus/es/cultura/museos>
- El Diario Vasco. (28 de julio de 2022). *Consulta las principales medidas del acuerdo entre las diputaciones y el Gobierno Vasco*. <https://www.diariovasco.com/economia/fiscalidad/principales-puntos-acuerdo-fiscalidad-irpf-20220728164716-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.diariovasco.com%2Feconomia%2Ffiscalidad%2Fprincipales-puntos-acuerdo-fiscalidad-irpf-20220728164716-nt.html>
- El Diario Vasco. (14 de julio de 2017). *El sector servicios gana peso en la economía vasca y ya supone el 69% del PIB*. <https://www.diariovasco.com/economia/sector-servicios-gana-20170714113328-nt.html>
- Elhuyar. (2023). *Auzolan*. <https://www.euskadi.eus/web01-apelhuya/es/ab34aElhuyarHiztegiaWar/ab34ahiztegia/bilatu>
- EMSIME. (2023). *Catálogo Colectivo de los Museos de Euskadi*. <https://apps.euskadi.eus/emsime/museos-pais-vasco/>
- Estrategia Empresarial. (7 de julio de 2023). *La reforma y ampliación del Teatro Principal de Vitoria costará 12 millones de euros*. <https://www.estrategia.net/noticias/la-reforma-y-ampliacion-del-teatro-principal-de-vitoria-costara-12-millones-de-euros>
- EUDEL. (2023). <https://www.eudel.eus/>
- Europa Press. (4 de julio de 2023). *PNV, satisfecho por la aportación del Gobierno a Guggenheim Urdaibai, que supondrá "un antes y un después" en la zona*. <https://www.europapress.es/euskadi/noticia-pnv-satisfecho-aporacion-gobierno-guggenheim-urdaibai-supondra-antes-despues-zona-20230704141943.html>
- Euskadiko Parke Teknologikoak. (2022). *Euskadi en cifras*. <https://parke.eus/es/quienes-somos/euskadi-en-cifras/>

- EUSTAT (27 de junio de 2023). *Población de la C.A. de Euskadi por lugar de nacimiento, según territorio histórico y sexo (1). 01/07/2022.*
https://www.eustat.eus/elementos/ele0013900/Poblacion_de_la_CA_de_Euskadi_por_lugar_de_nacimiento_segun_territorio_historico_y_sexo/tbl0013997_c.html
- EUSTAT. (30 de diciembre de 2022). *Las actividades culturales generaron en la C.A. de Euskadi un Valor Añadido de 1.508 millones de euros en 2020, el 2,1% del PIB.*
https://www.eustat.eus/elementos/las-actividades-culturales-generaron-en-la-ca-de-euskadi-un-valor-anadido-de-1508-millones-de-euros-en-2020-el-21-del-pib/not0020558_c.html
- EUSTAT. (28 de diciembre de 2022). *Gasto liquidado en cultura en relación a los presupuestos totales, por niveles de administración de la C.A. de Euskadi (euros y %). 2008-2020.*
https://www.eustat.eus/elementos/ele0009500/gasto-liquidado-en-cultura-en-relacion-a-los-presupuestos-totales-por-niveles-de-administracion-de-la-ca-de-euskadi-euros-y-tbl0009590_c.html
- EUSTAT. (27 de octubre de 2022). *La población de la C. A. de Euskadi se reduce en 6.682 personas en 2022 respecto al año anterior.* https://www.eustat.eus/elementos/la-poblacion-de-la-c-a-de-euskadi-se-reduce-en-6682-personas-en-2022-respecto-al-ano-anterior/not0020234_c.html
- EUSTAT. (1 de diciembre de 2021). *Museos y colecciones de la C.A. de Euskadi según territorio histórico. 2020.*
https://www.eustat.eus/elementos/ele0003400/museos-y-colecciones-de-la-ca-de-euskadi-segun-territorio-historico/tbl0003477_c.html
- EUSTAT. (12 de marzo de 2021). *El gasto turístico se sitúa en el 6,4% del PIB de la C.A. de Euskadi en 2019.*
https://www.eustat.eus/elementos/el-gasto-turistico-se-situa-en-el-64-del-pib-de-la-ca-de-euskadi-en-2019/not0018357_c.html
- EUSTAT. (10 de diciembre de 2020). *Población.*
https://www.eustat.eus/euskadi_en_la_union_europea/2020/poblacion.html#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20de%20a%20C.%20A.,cifra%20en%202.199.711%20personas.
- EUSTAT. (1 de diciembre de 2019). *Museos y colecciones de la C.A. de Euskadi según territorio histórico. 2018.*
https://www.eustat.eus/elementos/xls0003477_c.xls
- EUSTAT. (4 de abril de 2018). *El 28% de las personas residentes en la C.A. de Euskadi en 2016 había nacido fuera de ella.*
https://www.eustat.eus/elementos/El_28_de_las_personas_r

- [esidentes en la CA de Euskadi en 2016 habia nacido fue ra de ella/not0014789_c.html](#)
- EUSTAT. (2010). *Turismo en la C. A. de Euskadi*.
https://www.eustat.eus/estadisticas/berriak/Newsletter_turismo_2010_c.html
 - Expansión. (2023). *España-Turismo Internacional*.
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional/espana#:~:text=A%20lo%20largo%20de%202022,%2C%20el%2013%2C64%25>.
 - Expansión. (2023). *País Vasco*.
<https://datosmacro.expansion.com/ccaa/pais-vasco#:~:text=Tiene%20una%20poblaci%C3%B3n%20de%202.181,resto%20de%20las%20Comunidades%20Aut%C3%B3nomas>
 - Expansión. (2022). *Presupuestos de las Comunidades Autónomas: Cultura*.
<https://datosmacro.expansion.com/estado/presupuestos/esp-ana-comunidades-autonomas?sc=PR-G-F-33>
 - Expansión. (2022). *Presupuestos País Vasco: Cultura*.
<https://datosmacro.expansion.com/estado/presupuestos/esp-ana-comunidades-autonomas/pais-vasco?sc=PR-G-F-33>
 - FC Barcelona. (2023). Entradas y museo.
https://www.fcbarcelona.es/es/entradas/camp-nou-experience?ext=SEM_2800&utm_source=Google&utm_medium=TextLink&utm_campaign=AWON_CNE_PRO_TKT_CNE_TX_T_CAT_ES&utm_term=AWON_CNE&utm_content=&gad=1&gclid=CjwKCAjwh8mIbhB_EiwAsztdBKB5TJ6RrtAha2fFPBuhz2qw2MqhS3rB7krduhW045oW6MNEgWKLqhoCwF0QAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds
 - Ferreras, B. (10 de febrero de 2023). *Aumenta la percepción de Euskadi como destino caro, pero los turistas gastan más y repiten hasta siete veces*. El Diario Euskadi.
https://www.eldiario.es/euskadi/aumenta-percepcion-euskadi-destino-caro-turistas-gastan-repiten-siete-veces_1_9942141.html
 - Gasteiz Hoy. (19 de noviembre de 2021). *El Museo de Ciencias Naturales abrirá en 2030 en el Palacio de Escoriaza-Esquivel*. <https://www.gasteizhoy.com/museo-ciencias-naturales-palacio-escoriaza-esquivel/>
 - Gatón, N. (18 de marzo de 2021). *El Museo de Ciencias Naturales sigue sin un edificio al que mudarse*. Gasteiz Hoy.
<https://www.gasteizhoy.com/museo-ciencias-naturales-vitoria/>
 - Generalitat de Catalunya. (2023). *Territorio y población*.
<https://web.gencat.cat/es/temes/catalunya/coneixer/territori-poblacio/>

- Gipuzkoa. (2023). Cultura. *Centros forales*. <https://www.gipuzkoa.eus/es/web/kultura/kultura/centros-forales>
- Gipuzkoako Foru Aldundia. (2023). *Museo guztiak*. <https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/kultura/kultura/gipuzkoako-museoak/museo-guztiak>
- Gipuzkoa Turismoa. (2023). *Las distintas formas de descubrirnos*. https://www.gipuzkoaturismoa.eus/es/que-hacer/arte-cultura/museos?p_p_id=com_liferay_asset_categories_navigation_web_portlet_AssetCategoriesNavigationPortlet_INSTANCE_Syp7FOjH9J06&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_resetCur=true&p_r_p_categoryId
- Gobierno Vasco. (2023). *Conoce el Centro de Museos*. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/centro-de-museos/>
- Gobierno Vasco. (2023). *ONDARHEZ. Euskadiko ondarearen hezitzaileen elkarte. Asociación de educadores/as del patrimonio de Euskadi*. https://www.euskadi.eus/web01-ejeduki/es/contenidos/asociacion/asb245672022/es_def/index.shtml
- Gobierno Vasco. (3 de noviembre de 2022). El Departamento de Cultura y Política Lingüística tendrá un presupuesto de 353,2 millones en 2023, 30,5 millones más que este año. *Noticias*. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2022/el-departamento-cultura-y-politica-linguistica-tendra-presupuesto-353-2-millones-2023-30-5-millones-mas-que-este-ano/#:~:text=Idioma%20Departamento%20de%20Cultura%20y%20Pol%C3%A4tica%20Ling%C3%BC%C3%ADstica%20tendr%C3%A1%20un%20presupuesto,millones%20m%C3%A1s%20que%20este%20a%C3%B1o&text=El%20consejero%20de%20Cultura%20y,para%20el%20a%C3%B1o%20que%20viene>
- Gobierno Vasco. (2022). *Consejo de Gobierno*. El Consejo de Gobierno aprueba un incremento de un millón de euros en la subvención destinada a la ampliación del Museo de Bellas Artes de Bilbao. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2022/el-consejo-gobierno-aprueba-incremento-millon-euros-subvencion-destinada-ampliacion-del-museo-bellas-artes-bilbao-consejo-gobierno-15-11-2022/>
- Gobierno Vasco. (27 de enero de 2020). *Euskadi cierra 2019 con 3,8 millones de turistas*. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2020/euskadi-cierra-2019-con-3-8-millones-de-turistas/#:~:text=Por%20territorios%2C%20el%2046%2C8,53%2C8%25%20de%20Gipuzkoa>.

- Gobierno Vasco. (27 de marzo de 2019). *ETS aprueba el convenio para la financiación y construcción de la ampliación del tranvía a Salburua con la Diputación de Álava y Ayuntamiento de Gasteiz*. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2019/ets-aprueba-el-convenio-para-la-financiacion-y-construccion-de-la-ampliacion-del-tranvia-a-salburua-con-diputacion-de-alava-y-ayuntamiento-gasteiz/>
- Gobierno Vasco. (11 de enero de 2019). Los museos vascos, en sus mejores cifras de visitantes. *Noticias*. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/es/noticias-turismo/los-museos-vascos-en-sus-mejores-cifras-de-visitantes/#:~:text=Tras%20el%20Guggenheim%2C%20el%20Aquarium,registro%20desde%20el%20a%C3%B1o%202000>
- Gobierno Vasco. (2011). *Euskadi en cifras*. https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/informacion/x65_acerca_euskadi/es_x65/cifras_new.html
- Gogora. (2023). *Instituto de la Memoria, la Convivencia y los Derechos Humanos*. Gobierno Vasco. <https://www.gogora.euskadi.eus/inicio/>
- Gorospe, P. (23 de junio de 2023). *Así será la ampliación del Museo de Bellas Artes de Bilbao*. El País. <https://elpais.com/cultura/2021-06-23/asi-sera-la-ampliacion-del-museo-de-bellas-artes-de-bilbao.html>
- Hedgecoe, G. (27 de noviembre de 2022). *Efecto Guggenheim: cómo un espectacular museo cambió la suerte (y la faz) de Bilbao*. BBC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-63455417>
- Hispania Nostra. (2023). *Home*. <https://www.hispanianostra.org/>
- Hordago. (15 de febrero de 2023). *Ecologistas piden a la Fundación Guggenheim paralizar la ampliación ilegal del museo a la reserva de Urdaibai*. <https://www.elsaltodiario.com/ecologia/ecologistas-piden-fundacion-guggenheim-paralice-ampliacion-reserva-urdaibai>
- ICOM. (24 agosto 2022). *El ICOM aprueba una nueva definición de museo*. <https://icom.museum/es/news/el-icom-aprueba-una-nueva-definicion-de-museo/>
- Igartubeiti Baserri Museoa. (2023). *Museos forales*. <https://www.igartubeitibaserria.eus/es/museo/museos-forales>
- INE. (2020). *España en cifras 2019*. 51. https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/51/
- Junta de Castilla y León. (2023). *Conoce Castilla y León. Población*.

- [https://conocecastillayleon.jcyl.es/web/es/geografia-poblacion/poblacion.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20%C3%BAltimos%20datos%20estad%C3%ADsticos,personas%20en%20Castilla%20y%20Le%C3%B3n.&text=Poblaci%C3%B3n%20total%20\(hab.\),Poblaci%C3%B3n%20extranjera%20\(hab.\)](https://conocecastillayleon.jcyl.es/web/es/geografia-poblacion/poblacion.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20%C3%BAltimos%20datos%20estad%C3%ADsticos,personas%20en%20Castilla%20y%20Le%C3%B3n.&text=Poblaci%C3%B3n%20total%20(hab.),Poblaci%C3%B3n%20extranjera%20(hab.))
- Lenbur. (2023). *Valle del Hierro*. <https://lenbur.com/es/>
 - Lopetegui, A. (29 de octubre de 2021). *Kutxa Fundazioa anuncia el cierre de Eureka! Zientzia Museoa, Ekogunea y Arotz Enea*. <https://www.noticiasdegipuzkoa.eus/sociedad/2021/10/29/kutxa-fundazioa-anuncia-cierre-eureka-3652138.html>
 - Museoak. (2023). *Museo Taurino de Bilbao*. <https://museoak.bizkaia.eus/detalleContenido.asp?idioma=C&t=1&ID=54>
 - Museo de Bellas Artes de Álava. (2023). *Historia del Museo*. <https://arteederrenmuseoa.eus/es/historia-del-museo>
 - Museo de Bellas Artes de Bilbao. (2023). *Breve historia del Museo de Bellas Artes de Bilbao*. <https://bilbaomuseoa.eus/museo-de-bellas-artes-de-bilbao/historia/>
 - Museos de Bizkaia. (2023). *Ver solo museos*. https://museoak.bizkaia.eus/buscador.asp?idioma=CA&terminobuscar=&tipo_busq=1
 - Onda Cero Bilbao. (13 de enero de 2023). *Euskadi bate record de turistas con 4 millones de visitantes en 2022*. https://www.ondacero.es/emisoras/pais-vasco/noticias/euskadi-bate-record-turistas-4-millones-visitantes-2022_2023011363c14b6c50aecb0001325b7d.html#:~:text=Euskadi%20bate%20record%20de%20turistas%20con%204%20millones%20de%20visitantes%20en%202022,-Euskadi%2C%20que%20participar%C3%A1
 - Rioja Andueza, I. (28 de septiembre de 2014). *El saqueo del museo Valenciaga de Getaria cuestiona al PNV*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/pais-vasco/2014/09/28/5427d6a9ca47419b2b8b4570.html>
 - San Telmo Museoa. (2023). *El nuevo proyecto*. https://www.santelmomuseoa.eus/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=6&cid=0&Itemid=24&lang=es
 - Santander Universidades. (13 de enero de 2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

- SEGITTUR. (2019). *Cuenta satélite del turismo de España*.
<https://www.dataestur.es/economia/cst/>
- Servicio de Bibliotecas del Gobierno Vasco. (2023). *Conoce el Servicio de Bibliotecas*. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/servicio-bibliotecas/>
- UB. (2023). Máster en Gestión del Patrimonio Cultural y Museología. *Estudios*.
<https://web.ub.edu/es/web/estudis/w/masteruniversitari-M0305>
- URA. (2023). *Organigrama*.
<https://www.uragentzia.euskadi.eus/que-es-ura/organigrama/webura00-contents/es/>

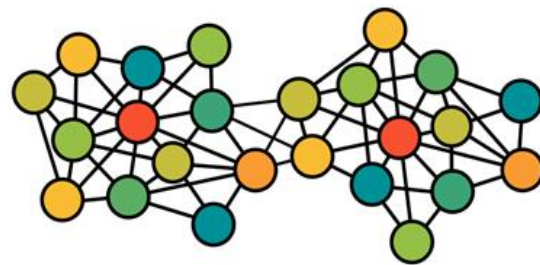


Imagen de portada y contraportada: GOIENER. (2018). *Goiener Sarea*. Disponible en: <https://www.goiener.com/goiener-sarea/?s>