VIII Congreso:

El Futuro de los Proyectos Patrimoniales y Museísticos:

Innovaciones en Tiempos de Crisis.

18-19/Octubre/2012.

UPV. Donostia-San Sebastián.

"¿HACIA UN MODELO DE GESTIÓN DE MUSEOS EN RED (MGMenRed)?: POSTCRISIS, *BENCHMARKING* y EUSKAL HIRIA"

Karmele Barandiaran

(Museóloga, País Vasco)

&

Dr. Igor Calzada, Ph.D.

(University of Oxford, UK y Fundación Ikerbasque, País Vasco)



by Igor Calzada & Karmele Barandiaran is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 3.0 Unported License.

Palabras Clave:
Crisis, PostCrisis, Estado del Bienestar, Museos, MGMenRed, Estrategia, Gobernanza, Red, Gestión, Espacios de Interacción, *Benchmarking*, *Action Research*, *Design Thinking*, DAFO y Euskal Hiria.

Abstract:
En el presente *paper* científico se propone (1) observar la naturaleza y las consecuencias de la actual crisis para los museos, y se presenta el escenario de larga duración denominado PostCrisis, (2) se propone observar el cambio en la comprensión de la importancia del Espacio, (3) se analizan cuatro territorios y se ponen al servicio de un *Benchmarking* (UK, Catalunya, Portugal y Quebec), (4) se presenta la propuesta central, el Modelo de Gestión de Museos en Red (MGMenRed) y (5) finalmente, se realiza un diagnóstico estratégico vía DAFO mediante el cual se pueda proceder a implementar el MGMenRed en cualquier enclave geográfico-institucional de la amplia Ciudad-Región Vasca o Euskal Hiria, como ámbito en el que se pretende investigar empíricamente este campo.

1. CRISIS Y POSTCRISIS:

EL DETERIORO DEL ESTADO DE BIENESTAR y SUS CONSECUENCIAS PARA LOS MUSEOS.

Podríamos empezar a ofrecer recetas de cómo los museos (tal y como los hemos conocido hasta la fecha), podrían adaptarse a la nueva situación macroeconómica caracterizada por una recesión sin precedentes (según ya muchos economistas globales y locales). Pero tal vez lo mejor que podamos hacer es comenzar a comprender la magnitud de la crisis y sus consecuencias, trazando una línea que sabemos que comenzó en el 2009 pero que ni los economistas se ponen de acuerdo cuándo finalizará. La definición del concepto PostCrisis que este *paper* científico quiere aportar, parte de un análisis sobre anteriores crisis económicas que recientemente Antton Perez de Calleja[1] ha realizado. A partir de esa exposición, podemos sostener que el concepto es necesario puesto que responde a un contexto con incierta duración temporal de una recesión económica de "larga cola" sin precedentes; comienza con la crisis inmobiliaria en 2009 y se extiende en un período que definimos como Post. Consideramos que es importante, comenzar con este contexto ya que la propuesta persigue abrir una vía de reflexión que conjuga realismo económico, necesaria gestión y diseño museístico para la época que nos toca y tocará vivir, con una nueva ecuación en sus tres elementos.

El periodo PostCrisis en el que estamos subsumidos, tiene como consecuencia la reducción del gasto público en cultura como consecuencia del deterioro del Estado del Bienestar[2] tal y como lo hemos conocido hasta la fecha. Adoptando una postura ideologizada, podríamos decir que es básicamente una consecuencia de las políticas neoliberales que nos han traído a esta situación. Argumento que podríamos suscribir en parte, porque la otra parte es que hemos sobredimensionado el sector público, apalancándonos en la capacidad de endeudamiento público "supuestamente" ilimitado en el que todo el sistema estaba inmerso por su inercia y lógica de crecimiento económico "ciego" y uso de los recursos "abundantes". Todavía oímos a políticos y profesionales prever una recuperación y una vuelta a la lógica del pasado basada en la estrategia del crecimiento. Craso error. ¿Cómo podemos incorporar a la práctica museística los cambios económicos y sociales que deberán transitar hacia modelos de decrecimiento? ¿Qué modelos podemos empezar a experimentar?

Comencemos así haciéndonos preguntas tras el claro batacazo al Estado del Bienestar y al gasto público en cultura, *¿qué papel juegan los museos en toda esta dinámica?, ¿pueden seguir los museos ajenos a las dramáticas consecuencias sociales y económicas como puros observadores?, ¿ser depositarios de contar la historia y preservar el patrimonio es la única función de los museos?, ¿y todo ello, si cabe, sin cuestionar el propio modelo de gestión, financiación y participación en los museos?*

Este *paper* científico por lo tanto, pretende provocar un debate en torno a lo que ha sido / es / debe ser el museo, como unidad de conservación y difusión del patrimonio cultural.

Pero, ¿cuáles son las consecuencias de la crisis y la PostCrisis para el museo como (1) institución social en el sector cultural de un territorio, como (2) unidad de gestión y como (3) agente facilitador de procesos ciudadanos?

---

[1] PEREZ DE CALLEJA, ANTTON (2012) Grupo Vasco del Club de Roma. http://www.clubderomagv.org/debates/20120928

[2] SAMPEDRO, JOSE LUIS (2009) *Economía humanista. Algo más que cifras,* Debate.

En definitiva, ¿cómo podríamos reformular la función y el lugar del museo en un Estado del Bienestar PostCrisis?
Algunas ideas preliminares que podrían centrar el debate:
¿cuál es la función principal de un museo?[3] *¿podría coproducir una función comunitaria y de gestión del patrimonio mediante alguna fórmula de gestión novedosa? O dicho de otra manera ¿los museos tienen que tener titularidad pública vs privada? Y si fuesen sociales, es decir, buscando la incorporación de otros stakeholders o grupos de interés (ciudadanos, empresas, profesionales, asociaciones,…), ¿cuál sería la red de stakeholders de un museo de nuestro entorno?*

En resumen:

- **La función del museo** en el **Estado del Bienestar PostCrisis**.
- ¿Cómo puede aprovechar un museo la **Gestión en Red** como paradigma de la innovación abierta, para sus procesos internos y externos de gestión?
- ¿Qué **modelo comunitario de Gobernanza (financiación y participación) de economía real para los museos** se podría empezar a diseñar e implementar? (¿crowdfunding y procomún?)

Seguramente fue de manera muy lúcida y visionaria, Jeremy Rifkin[4] el que abrió las puertas al concepto de red en el sector cultural en su "La Era del Acceso". Pero en la era digital, el acceso deberá poner de nuevo al espacio físico en primer lugar para hibridarlo con las redes sociales digitales que tan rápido y de manera tan intensa han irrumpido en la vida de cualquier ciudadano. En el siguiente capítulo se tratará de estos espacios que se denominarán Espacios de Interacción y Encuentro, que los museos también constituyen.
A continuación se realiza un *benchmarking* territorial comparado de cuatro territorios: Reino Unido, Quebec, Portugal y Catalunya. De los cuales se analizarán cuatro factores que son los que constituyen la estructura de la propuesta central de este *paper* que es el Modelo de Gestión de Museos en Red (MGMenRed): (1) Estrategia, (2) Gobernanza, (3) Redes y (4) Gestión.
En el último capítulo, tras haber presentado el contexto macro (capítulo 1) caracterizado por el escenario crisis y PostCrisis; la importancia del diseño de los Espacios de Interacción y Encuentro (capítulo 2), el *benchmarking* de los 4 territorios investigados (capítulo 3), el Modelo de Gestión de Museos en Red, en cuanto a contribución principal y propuesta concreta de esta comunicación (capítulo 4) y finalmente, se presenta el análisis DAFO de los museos en el ámbito global de la Ciudad-Región Vasca o Euskal Hiria[5] a través de factores que pudiesen tener incidencia para diversos Modelos de Gestión de Museos en Red.

[3] CÔTÉ, MICHEL, (2012), "L'avenir des musées au Québec: enjeux et perspectives", Revue Musées nº 30, Société des musées québécois (SMQ).
[4] RIFKIN, JEREMY (2000), *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Ed. Paidós.
[5] CALZADA, IGOR (2011) *¿Hacia una Ciudad Vasca? Aproximación desde la Innovación Social*, ed. Gobierno Vasco, pp 33.

2. REPENSAR EL MUSEO: ESPACIOS DE INTERACCIÓN Y ENCUENTRO

Es el fin de una sociedad marcada por una gran dependencia de la administración pública, en la que el 65% de la financiación del Estado recae en educación, sanidad, pensiones y subsidios, una sociedad que se ve obligada a reinventarse a sí misma y a buscar nuevas formas de pervivencia ante la paulatina desaparición de los fondos públicos y, por ende, del Estado del Bienestar, en un contexto de "Estado de Malestar"[6] en el que la sociedad civil cada vez reivindica con mayor fuerza su protagonismo y participación en el sistema de gobernanza.

El sector museístico, especialmente dependiente de la financiación pública, no está exento de esta influencia y desde hace cuatro años también sufre importantes reducciones presupuestarias que han acarreado consecuencias muy diversas: despidos de personal, congelación de salarios, reducción de horarios de apertura, cierres de salas o de museos enteros, reducción del número de exposiciones o alargamiento de éstas, reducción de actividades, reducción de gasto corriente, congelación de adquisición de obra, desaparición de catálogos, aumento de tarifas a grupos, etc.

La actual situación PostCrisis está caracterizada por (1) el replanteamiento de las infraestructuras mediante la nueva emergencia del nuevo valor del espacio[7] y (2) por la comprensión del público/usuario/ciudadano en las claves de la Sociedad-Red[8]. Sobra decir que los museos tradicionales han muerto, aquellos que miran a sus colecciones y son puros contenedores de patrimonio. Los museos se están reinventando, buscan su propia personalidad, su discurso y nuevas maneras de relacionarse con la sociedad, produciéndose reflexiones y cambios en aspectos tanto de tipo estratégico, como relacional o de gestión.

Lo cierto es que los nuevos tiempos fomentan nuevos hábitos experienciales (¿consumo y uso?) de la cultura. Centros como Media-Lab Prado o Tabakalera de Madrid, comienzan a situarse en espacios transfronterizos donde tiene lugar una remezcla de disciplinas creativas. Se trata de espacios que fomentan la interrelación con los grupos de interés para crear producciones de formatos nuevos en proyectos que aúnan tecnología, espacio público y participación ciudadana. Se está dando una marcada tendencia de crear mayor interdependencia e interacción entre los diversos agentes que son los *Espacios de Encuentro y de Interacción*[9] de carácter interdisciplinar, intergeneracional e incluso interideológico.

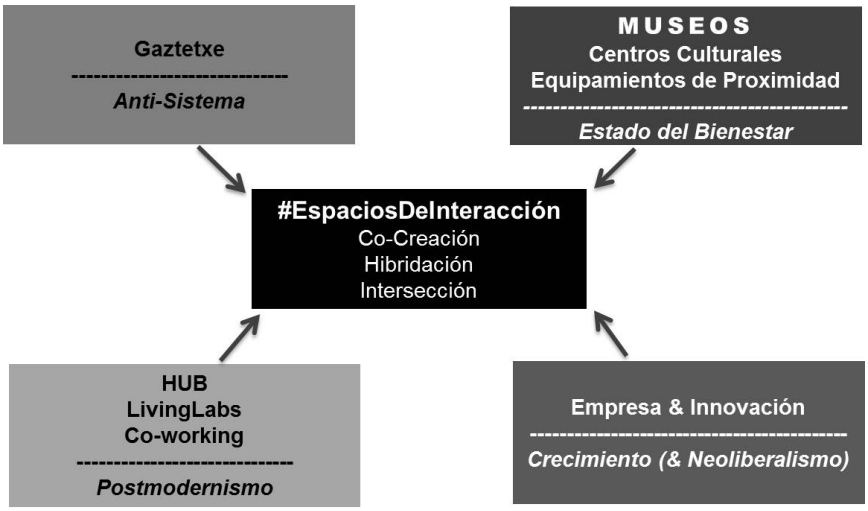
---

[6] CASTELLS, MANUEL (01/09/2012), *Estado de malestar*, La Vanguardia

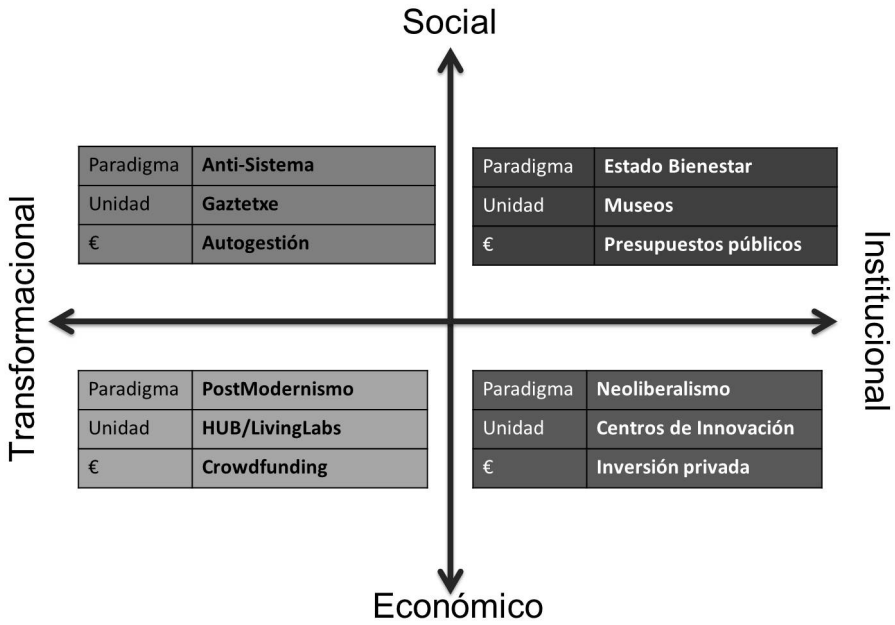
[7] JACOBS, JANE, (2011), *Muerte y vida de las grandes ciudades,* Col. Entrelíneas

[8] CASTELLS, MANUEL (2005), *La Era de la Información. La Sociedad Red*, Alianza ed.

[9] CALZADA, IGOR (2012) "How could we activate Cultural Citizenship across City-Regions? Spaces for Interaction &Entrepreneurship in a Network Territory?" *Europeans between Europeanisation and Globalisation: "Cultural citizenship and European identity: envisaging challenge*" European Studies IP 2012, University of Deusto. http://www.igorcalzada.com/how-could-we-activate-cultural-citizenship-across-city-regions-in-europe-spaces-for-interaction-social-entrepreneurship-in-a-network-territory-euroculture-programme-european-studies-institute-university-of-deusto-bilbao-20th-june-2012



Se trata de Espacios que están emergiendo entre la intersección de cuatro prácticas hasta la fecha fragmentados: Público, Privada, Antisistema y "Postmoderno". Incorporamos esta hipótesis de investigación que está siendo objeto de tesis doctoral en la Universidad de Deusto, que está tratando de investigar sobre la hibridación y posterior diseño de un modelo fusionado entre los cuatro ejes.



Evidentemente, todos estos cambios, influyen también en los propios museos, porque la reinvención de las instituciones museísticas no pasa únicamente por definir su orientación y función, sino también por su voluntad de expandirse y abrir sus puertas a la sociedad y a los actores que la conforman, sean públicos o privados. El verdadero cambio en los museos vendrá de la mano de la innovación social como mecanismo vertebrador del desarrollo económico, cohesión social y democratización de la cultura, siempre y cuando suponga una transformación social

(Calzada: 2011). Esto significa que el museo sería el catalizador y dinamizador de los diversos grupos de interés (*stakeholders*) alrededor de dominios temáticos particulares: comunidades civiles, creadores, voluntarios, instituciones académicas, administración pública, patrocinadores, empresas, proveedores y los gestores del museo. El museo sería garante de consolidar esas redes de confianza de *stakeholders* para lograr un intenso capital social y una nueva reconfiguración en comunidades gloKales (local e internacional) que fueran motor de una sociedad civil más activa y dinámica.

Cabe resaltar también la nueva generación de museos de sociedad[10] reformulados bajo nuevas interpretaciones más acordes a las realidades de la sociedad de hoy. Una tipología de museo que nos habla de (1) discurso social territorial, (2) multidisciplinariedad en el conocimiento científico, (3) pasado y contemporaneidad, (4) espacio público, 5) comunidad relacional, etc. Los museos de sociedad perfectamente podrían contribuir a la complicidad entre la sociedad y sus valores culturales y patrimoniales como generadores de desarrollo socioeconómico.

Sin embargo, al margen de la definición de las funciones del museo, la gestión de los equipamientos públicos presenta en general una capacidad de retorno mínimo. En el caso de grandes museos las posibilidades de generación de ingresos por actividad comercial y recaudación de fondos por patrocinio son grandes, favoreciendo unos niveles de autosuficiencia importantes. Pero no es así en los museos medianos y pequeños en los que los costes de funcionamiento y mantenimiento son hoy día imposibles de soportar, por lo que habría que buscar nuevas maneras de gestión y financiación.

¿Sería factible una política unificada a nivel local/comarcal entre varios ayuntamientos/agencias de desarrollo con el fin de facilitar la gobernanza conjunta de centros, optimizando recursos, servicios y programaciones comunes y racionalizar gasto en equipamientos socioculturales (museos, centros interpretación, casas cultura, hogares jubilados, ludotecas…)?

No conocemos el modelo de gestión idóneo, pero podemos empezar a proponer que debe considerar 1) la hibridación de los cuatro tipos de Espacios de Interacción propuestos (cap.2) y 2) deberá basarse en los principios y prácticas de la gestión en red (cap.4).

Veamos de qué manera están afrontado algunos museos el contexto de crisis y qué propuestas realizan de cara a los nuevos tiempos.

[10] ALCALDE, GABRIEL; BOYA, JÙSEP; ROIGÉ XAVIER ed (2012), *Museus d'Avui. Els nous Museus de Societat,* ICRPC,Girona, pp. 155.

3. *BENCHMARKING* TERRITORIAL COMPARADO: REINO UNIDO, QUÉBÉC, PORTUGAL Y CATALUNYA

En primer lugar destacar que este contexto de incertidumbre provoca en esfera internacional numerosos debates de opinión y reflexión profesional en torno al futuro de los museos. Se cuestionan temas diversos, entre ellos, las funciones que han de cumplir, las relaciones a establecer con las comunidades, los tipos de colaboración profesional, las nuevas formas de financiación, las nuevas organizaciones de trabajo, etc.
A continuación presentamos cuatro territorios como trabajo de campo de esta investigación, por su avanzado estado en la línea de trabajo que nos proponemos emprender con este *paper*:

3.1. Museum Association, Reino Unido:

Ante los numerosos recortes presupuestarios[11], desde 2011 Museum Association (MA) está elaborando estadísticas sobre el estado de situación de los museos y su evolución a lo largo de los dos últimos años[12]. En estos documentos aparecen reflejados los cambios que se están produciendo en torno a presupuestos, personal, servicios y actividades. Este dato parece relevante porque permite hacer un seguimiento y analizar el desarrollo de los museos, conocer su realidad y poder tomar, en su caso, decisiones. Destacamos también la iniciativa *Museum 2020,* que trata sobre los d**e**safíos de futuro de los museos en el Reino Unido y las tendencias a seguir, como centrar esfuerzos en diversificar las fuentes de ingresos, desarrollar audiencias y buscar la excelencia en los servicios.

3.2. Société des Musées Québécois, Canada:

En los museos del territorio de Québéc (Canada), la falta de financiación provoca cada vez mayores dificultades para mantener los estándares de excelencia y en algunos casos sólo hay capacidad para mantener las actividades básicas. *El ámbito patrimonial se apoya sobre tres pilares básicos, la financiación pública, una mano de obra dedicada y una gran bolsa de voluntariado. La combinación de los tres pilares es lo que garantiza la pervivencia porque a su vez pueden ser fuente de precariedad. La ausencia o la disminución de uno de estos pilares será un factor de riesgo por lo que su mantenimiento es vital para que el ámbito patrimonial pueda mantener su nivel de actividad*[13]. La SMQ (Société de Musées Québécois), organiza en 2009 un proceso de consulta durante dos años sobre el futuro de los museos de Québéc**.** *¿Cuál es el lugar del museo en la sociedad contemporánea?, ¿Cómo garantizar el cumplimiento de nuestros mandatos múltiples, mientras que los recursos financieros son cada vez más escaso? ¿Qué deseamos los profesionales para el futuro?* son algunas de las cuestiones planteadas. Fruto de las reuniones se adoptan 73 recomendaciones[14] dirigidas a las administraciones públicas.

3.3. *Red Portuguesa de Museos y la Red de Museus de Algarve, Portugal:*

La Red Portuguesa de Museos (RPM) fue creada en el año 2000, fruto de la política museológica promovida por el Ministerio de Cultura. Posibilita una nueva recalificación de los museos y la profesionalización del sector. *… Es importante señalar la creación de una filosofía basada en la*

[11] MUSEUMS ASSOCIATION (2012), *The impact of cuts on UK museums*
[12] NEWMAN, KATHRYN and TOURLE, PAUL (July 2011). EVANS, GINA (July 2012), *The impact of cuts on UK museums*. MUSEUMS ASSOCIATION.
[13] L'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC - Observatoire de la Culture et des Communications du Québéc (2010), "État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives".
[14] SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (2011), Ëtats Généraux des musées du Québéc.

«cultura de calidad» que la RPM ha logrado introducir y/o reforzar en los museos portugueses, publicando manuales de buenas prácticas y documentos orientadores para la acción museológica, que han favorecido la autoevaluación y la (re)organización interna de los museos[15]*.* A pesar de todo, el contexto crisis ha provocado una gran reducción en el presupuesto público, quedando hoy día el proyecto ralentizado.

Sin embargo, una iniciativa promovida por museos de proximidad regional como es la Red de Museos de Algarve[16], sobrevive en este escenario de crisis ejemplificando una nueva realidad de articulación y cooperación entre museos. Nacida en 2007 al amparo de la Red Portuguesa de Museos, se trata de una red museística liderada por la voluntad y compromiso del personal de museos y organizada de manera informal, desde la que se involucra en la medida de lo posible a los organismos públicos locales.

3.4. Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya

Catalunya también padece de recortes presupuestarios públicos lo que provoca la revisión del Plan y en marzo 2012 se presenta el borrador *Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya*[17] , aún en proceso de estudio, con el fin de tomar medidas en la ordenación y estructuración de los museos catalanes. Su objetivo es *maximizar la eficiencia, el impacto cultural y la sostenibilidad* de los 160 Museos y 357 colecciones. En el proceso están tomando parte los propios museos, los grupos parlamentarios y los sectores profesionales implicados. Entre otras formulaciones, el Plan considera el patrimonio cultural como elemento vertebrador del territorio y fundamental de la identidad colectiva, *porque la historia patrimonial desde hace mil años configura el relato histórico nacional*.

Parece que los museos tienden a tomar conciencia de que un ciclo nuevo está emergiendo. Ahora bien, ¿cómo articular y construir un Modelo de Gestión Museo en Red (MGMenRed) con un marco de actuación que abarque los parámetros necesarios desde niveles macro (estratégicos) hasta niveles micro (operativos)?

[15] CAMACHO,CLARA (2008), *Red Portuguesa de Museos. Un proyecto estructurante de la política museológica nacional*, Revista Museos.es, nº4, pag. 130

[16] REDE DE MUSEUS DO ALGARVE RMA (2007), *Carta de Princípios*.

[17] GENERALITAT DE CATALUNYA, Departament de Cultura (2012) *Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya*

En respuesta a ello proponemos 4 factores clave desde una visión un Sistema de Dirección Estratégica con el objetivo de ir construyendo la estructura de un Modelo de Gestión de Museo en Red (MGMenRed):

FACTOR 1: ESTRATEGIA	**Decisiones**: Posicionamiento estratégico, visión y prospectiva.
FACTOR 2: GOBERNANZA	**Relaciones** de poder entre administración pública, sector privado y sociedad civil. Financiación público-privada.
FACTOR 3: REDES	**Agentes:** Colaboración y alianza de grupos de interés (stakeholders): comunidades cívicas, creadores, voluntarios, instituciones académicas, administración pública, patrocinadores, empresas, proveedores y gestores del museo.
FACTOR 4: GESTIÓN	**Operativa:** Sistemas de gestión, organización interna, personal, proyectos, calidad, colecciones, conservación y seguridad, etc.

A partir de los cuatro factores, presentamos un despliegue de subfactores como principal aportación del *benchmarking* desde las buenas prácticas extraídas:

FACTOR 1. ESTRATEGIA	SUBFACTOR 1.1.	Posicionamiento estratégico territorial del patrimonio cultural como un bien común (procomún).
	SUBFACTOR 1.2.	El patrimonio cultural, recurso estratégico para el desarrollo del sector turístico.
	SUBFACTOR 1.3.	Internacionalización.
FACTOR 2. GOBERNANZA	SUBFACTOR 2.1.	Participación de agentes transectoriales en la planificación museística.
	SUBFACTOR 2.2.	La sostenibilidad como principio de actuación museística.
	SUBFACTOR 2.3.	Búsqueda de nuevos modos de financiación.
FACTOR 3. REDES	SUBFACTOR 3.1.	La educación y sensibilización del patrimonio cultural.
	SUBFACTOR 3.2.	Las redes de museos.
FACTOR 4. GESTIÓN	SUBFACTOR 4.1.	Sistematización y excelencia de la gestión.
	SUBFACTOR 4.2.	La formación profesional del sector museístico.
	SUBFACTOR 4.3.	Proyectos en red.

FACTOR 1. ESTRATEGIA

SUBFACTOR 1.1. Posicionamiento estratégico territorial del patrimonio cultural como un bien común (*procomún*).

El patrimonio cultural considerado como bien común (procomún), puede ayudar a la cohesión social suscitando un sentido de pertenencia, de tal forma que la sociedad se sienta partícipe de su cuidado y se comprometa con él. A su vez, puede estimular el desarrollo económico de un territorio siempre que vaya acompañada de políticas públicas que fomenten una gestión interrelacionada entre diversas áreas institucionales, las comunidades y sectores económicos locales (cultura, turismo, medioambiente, educación, innovación, comercio, industria, infraestructuras…).

Buena práctica: la Sociedad de Museos de Québéc ha elaborado manifiestos de reivindicación que demuestran la aportación de los museos y del patrimonio cultural en el desarrollo de la sociedad. Los documentos presentados a las administraciones públicas, incluyen datos sobre los retornos económicos, sociales, culturales y educativos, que avalan la contribución de los museos a la ciudadanía y la necesidad de tratar el patrimonio cultural como un bien común y necesario para preservarlo cara a generaciones futuras[18].

SUBFACTOR 1.2. El patrimonio cultural, recurso estratégico para el desarrollo del sector turístico.

El gran auge del turismo cultural se debe a la creciente demanda de conocer culturas y territorios, constituyendo el patrimonio recurso turístico clave.

Buena práctica: el Nuevo Plan de Museos de Catalunya[19], considera el patrimonio cultural como motor económico, siendo pilar determinante para la industria turística. A esto se une el Plan Estratégico Cultura 2021 que propone cuestiones de debate en el ámbito de Patrimonio Cultural y Natural, con la novedad de tratar de manera integral el territorio, *la dinamización del sistema de forma integral y con visión de futuro*[20].

SUBFACTOR 1.3. Internacionalización

El ámbito internacional es un escenario en el que las alianzas son claves para la cooperación transnacional, se requiere una gran movilidad y una alta cualificación profesional.

Buena práctica:

La Sociedad de Museos de Québéc recomienda como estrategia (nº 68) impulsar la presencia de la red de museos en la escena internacional para el intercambio de conocimientos, producción de proyectos en común y exportación de realizaciones de Québéc. Para ello aconseja a las instituciones museísticas que pongan en valor su potencial de creatividad y mantener la calidad de programación. Así mismo, propone mantener y diversificar las alianzas institucionales de carácter internacional, como Canada-Francia.

[18] SOCIÉTÉ DES MUSÉS QUÉBÉCOIS, (2011), *Etats Généraux du Musées de Québéc.*
MUSEUMS ASSOCIATION, Reino Unido (2012), *A Manifesto for Museums. Building Outstanding Museums for the 21st Century*

[20] GENERALITAT DE CATALUNYA, Departament de Cultura (2011) *Pla Estratègic Cultura* 2021

FACTOR 2. GOBERNANZA

SUBFACTOR 2.1. Participación de agentes transectoriales en la planificación museística.

La participación en la planificación museística a través de procesos de reflexión y debate protagonizado por todos los agentes que intervienen en el desarrollo y gobernanza del patrimonio cultural favorecería la cohesión del sector y la implicación institucional, social y privada.

Buena práctica 1:

Museums Association ha puesto en marcha la iniciativa *2020 Museums*[21], a fin de ir creando entre profesionales de museos, financiadores, responsables políticos e interesados una visión para los museos del Reino Unido . Se abordan diversas estrategias como mejorar su funcionamiento, lograr un mayor impacto en sus actividades, generar bienestar del individuo, trabajar con comunidades activas y facilitar el acceso al conocimiento.

SUBFACTOR 2.2. La sostenibilidad como principio de actuación museística.

Entre las recomendaciones adoptadas en la reunión internacional de UNESCO por parte de expertos en museos y colecciones[22], se propone el fortalecimiento de las políticas de los museos relativas al desarrollo sostenible, así como la transformación social y la participación de la comunidad.

Buena práctica:

El Ministerio de Cultura de Québéc impulsa la política de desarrollo sostenible para las instituciones museísticas[23] iniciada con experiencias piloto desde 2010 que incluye, entre otros, la gobernanza, recursos humanos, actividades y comunicación, implicación social, material expositivo y edificios.

SUBFACTOR 2.3. Búsqueda de nuevos modos de financiación

Los museos contarán con nuevas formas de financiación público-privada para la realización de actividades y la generación de ingresos propios. Al contrario que los grandes museos, en los museos medianos y pequeños la clave para la subsistencia estaría en la diversificación de canales de financiación.

Buena práctica: La propuesta *Bases del Nou Plan de Museus de Catalunya*, establece el patrocinio como uno de los recursos nacionales de apoyo a los museos, orientando las actividades de los museos a las acciones de patrocinio.

FACTOR 3. RED

SUBFACTOR 3.1. La educación y sensibilización del patrimonio cultural.

El patrimonio cultural es un bien común que nos habla sobre la memoria humana en el territorio. Su preservación de cara a las generaciones futuras debería implicar el compromiso por parte de las instituciones educativas, culturales y políticas y de integrar desde la edad infantil acciones y programas curriculares para el conocimiento, sensibilización social y apropiación del patrimonio.

Buena práctica:

En el Reino Unido, según encuestas de opinión realizadas en 2004, el 85% de los padres consideran el museo como el espacio más fiable de información y conocimiento para educar a sus

[21] MUSEUMS ASSOCIATION (2012) *2020 Museums*

[22] UNESCO (2012), Reunión de expertos sobre protección y promoción de museos y colecciones. Rio de Janeiro, Brasil, 11 a 14 de julio de 2012

[23] MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE (2011), Québéc, *Développement durable. Guide pratique pour les institutions muséales.*

hijos, después de las escuelas y las bibliotecas. Solicitan integrar las visitas escolares en el Curriculum nacional[24].

SUBFACTOR 3.2. Las redes de museos

Las redes museísticas son la modalidad de gestión en red más trabajadas en los museos de nuestro país en los últimos 15-20 años, con unas tipologías de relación y objetivos muy diversificados. Estas redes temáticas o geográficas son consecuencia bien de políticas institucionales, en cuyo caso se ponen a disposición soportes y recursos diversos, bien de voluntades de profesionales en los que son las propias per**s**onas las que deben liderar el proyecto, es el caso de la red de museos del Alto Pirineo Catalán[25] y la Red de Museos de Algarve.

Buena práctica:

Catalunya es el territorio con mayor experiencia en redes de museos. Con muchísimos años de bagaje, se ha originado desde los años noventa una sucesión de redes de acuerdo a objetivos muy diversos.

FACTOR 4. GESTIÓN

SUBFACTOR 4.1. Sistematización y excelencia de la gestión

El uso de herramientas tecnológicas y procedimientos sistemáticos comunes para la gestión y evaluación de museos de un territorio, favorecería la excelencia en la gestión de actividades y servicios. Facilitaría la implantación de estándares de calidad y útiles para mediciones de impactos (económico, social, cultural y turístico).

Buena práctica:

Arts Council England propone la excelencia en los servicios de los museos como prioridad para los próximos años para la recuperación del sector. Ofrece un programa de mejora a los museos regionales para que implementen estándares de excelencia con el objetivo de atraer más visitantes y maximizar los beneficios con las comunidades. Para ello proporciona una red nacional de asesoramiento profesional a todos los museos, en particular el apoyo a los museos más pequeños.

SUBFACTOR 4.2. La formación profesional del sector museístico

En los últimos años numerosas asociaciones y redes profesionales se han centrado en inversiones de mejora y calidad de los servicios de atención, gestión y acceso a colecciones. Han mejorado significativamente sus capacidades profesionales.

Buena práctica:

Museum Association de Reino Unido, busca el desarrollo profesional en el ámbito de museos. Ofrece la capacitación profesional a través de numerosas actividades formativas. A destacar el Plan de Formación Continua (CPD) especializado en el sector.

SUBFACTOR 4.3. Proyectos en red.

El sector museístico plantea nuevos retos a la hora de repensar los formatos de actividad. La dinamización de las colecciones patrimoniales e investigaciones abarca un gran abanico de posibilidades y de formatos para la colaboración. Proyectos compartidos en red constituyen una gran solución de acceso a las colecciones y al patrimonio cultural.

[24] NATIONAL MUSEUMS DIRECTOR'S COUNCIL, Reino Unido (2004), *A Manifesto for Museums. Building Outstanding Museums for the 21st Century.*

[25] ABELLÁ, JORDI (2007) " La situación de los museos, colecciones, centros de interpretación y otros equipamientos patrimoniales del Alto Pirineo catalán" en ARRIETA I. (ed.): *Patrimonios culturales y museos: más allá de la Historia del arte, Bilbao, Universidad del país Vasco,* pp.111-129

Buena práctica:
La Red virtual de colecciones de Québéc, Réseau Info-Muse es una plataforma dependiente de la Sociedad de Museos de Québéc, donde se puede interactuar con las colecciones de numerosos museos y propuesta de exposiciones virtuales, itinerarios temáticos, etc.

En conclusión, estos cuatro territorios objetos de *benchmarking* se están vertebrando desde una visión muy amplia y compleja, en la que destacan desde propuestas de orden estratégico hasta aquellas que son meramente de gestión. El cambio está en que no sólo se llevan a cabo con fines de explotación compartida para proyectos puntuales, sino que todo parece indicar que se buscan nuevas fórmulas de organización, de ordenación conceptual, de gestión, de relaciones, de financiación, que van avanzando hacia la configuración de una gestión en red.
Entonces, ¿qué significaría gestionar en red? Proponemos el Modelo de Gestión de Museos en Red (MGMenRed) en sus bases y elementos:

4. ¿HACIA UN MODELO DE GESTIÓN DE MUSEOS EN RED (MGMenRed)?: ESTRATEGIA, GOBERNANZA, RED Y GESTIÓN

Como ya hemos visto, el sector museístico no está exento de los nuevos cambios globales que se han reflejado sobre todo a lo largo de los últimos veinte años. La revolución tecnológica de los años 80 supuso la aparición de nuevas formas de trabajo y de relaciones socioculturales que también afectó a los museos. Lo cierto es que los museos desde mediados del siglo XX están constantemente reinventándose y la vanguardia museística ha ido evolucionando en paralelo a los nuevos cambios. Desde la organización tradicional y jerárquica, se pasó a la organización donde la participación en redes sociales afectó a las formas de trabajo internas -museo2.0-. De ahí, los museos de última generación parece que proponen formas de trabajo basadas en alianzas y colaboraciones –¿MuseoRed?-. *Para que las redes funcionen, el museo necesita de un modelo organizativo basado en la gestión compartida, con flujos y relaciones que afectan a la organización, crean valor añadido y, por ende, mayor experiencia*[26].

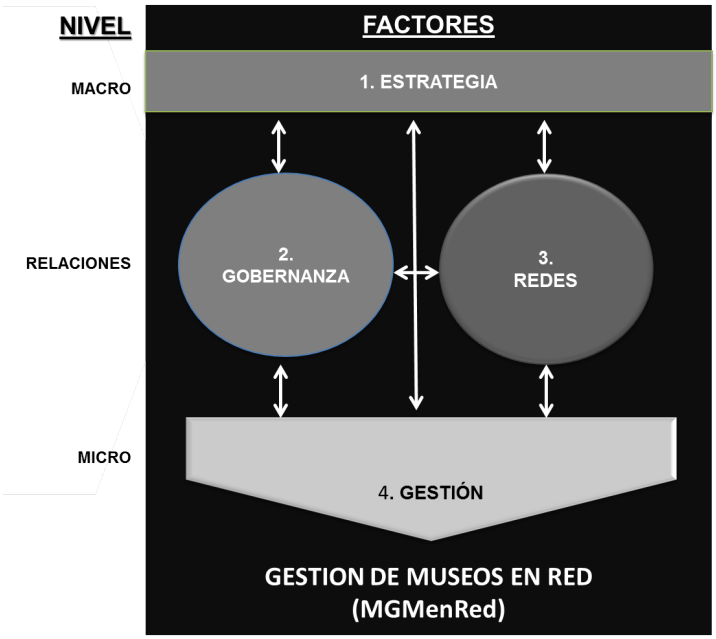
Un modelo organizativo está irrumpiendo con nuevas actitudes en la gestión cultural y museística, caracterizada por un entorno cambiante, impredecible y complejo, en el que las formas de trabajo tradicionales ya no sirven y donde compartir e intercambiar la información se convierte en la base para el desarrollo de los proyectos[27]. La Gestión de Museos en Red podría ser una de las formas de organización y funcionamiento de los museos en el territorio, una nueva organización que opera en red interna y externamente que presenta las siguientes características:

a) Vinculada con estrategias territoriales y políticas públicas.
b) Interrelacionada con las comunidades civiles, agentes públicos y privados.
c) Con una base tecnológica integral para su gestión y evaluación.
d) Compartiendo archivos / proyectos en red y creando redes de conocimiento.

[26] BARANDIARAN, KARMELE y CALZADA, IGOR. (2011) "Gestión de Museos en red (GMenRed): hacia un modelo de gestión Museo 2.0", en ASENSIO, M. (ed): *Lazos de luz azul. Museos y tecnologías 1,2 y 3.0,* editorial Universitat Oberta de Catalunya, pp.133.

[27] BONET LLUIS: (BONET, L.; DONATO, F. (2011) "The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe". *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1 (1), pp. 9.

El MGMenRed se configura como un mecanismo de articulación de los 4 factores arriba mencionados, con el siguiente esquema de interrelación:



La redes son, por definición, más una forma de organizarse, que una organización o entidad en sí misma. Una red agrupa alrededor de un sistema virtual o tangible, a una serie de personas que comparten intereses comunes y que, de algún modo, operan en un mismo ámbito temático (o incluso territorial). Es de la riqueza del intercambio entre estos individuos de donde van a surgir los beneficios para todos y cada uno de los que participen en el proyecto de cooperación[28]*.*

Por su puesto, el MGMenRed es una propuesta preliminar que debería aplicar principios y metodologías participativas del *Action Research* y del *Design Thinking* para su correcta implementación en los ámbitos institucionales y territoriales a aplicar. No consideramos que existe un único MGMenRed; es más, a partir de este *paper* los autores prevén seguir realizando investigación activa para dar con las fórmulas operativas *ad-hoc* de esta manera de concebir y gestionar los museos en un escenario plagado de retos y limitaciones, que habrá que saber afrontar con imaginación y osadía.

[28] BRUN JAVIER (dir.), BENITO JOAQUÍN, CANUT PEDRO, (2008), *Redes Culturales.Claves para sobrevivir en la globalización,* AECID, pp. 81-84.

5. … EN LA *¿EUSKAL HIRIA?*

Pero por ¿dónde comenzar a aplicar el citado MGMenRed?

Este *paper* científico se ha dado un ámbito geográfico-institucional concreto: se trata de la Ciudad-Región Vasca o Euskal Hiria (Calzada, 2011: 33). Al referirnos al ámbito de aplicación consideramos que el propio territorio debe contener una definición "en red". Es por ello que Euskal Hiria es el territorio reticular interconectado en el que podríamos comenzar a intervenir e implementar dicho modelo. Por Euskal Hiria entendemos: CAPV, CFN, Iparralde, Diáspora y CyberEuskadi.

Euskal Hiria (en breve se celebrará su undécimo Congreso http://www.euskalhiria.org) con un planteamiento en total coherencia con la Gestión en Red que en este *paper* se propone, en donde: realizar proyectos en escala y dimensión reticular variable (local, provincial, temático) que busquen propuestas analíticas, posibilistas y estratégicas.

Nos gustaría finalizar con el DAFO del sector museístico global de la Euskal Hiria. Ejercicio que nos permitirá tal y como hemos venido diciendo en todo el *paper*, diseñar proyectos *ad-hoc* específicos en este ámbito reticular territorial.

Por lo tanto, este DAFO es el final del *paper*, y el inicio de un profundo trabajo de investigación empírico que tendrá por objeto concretar sus conclusiones e ir hacia un diseño de museo desde la acción y la estrategia, de manera conjunta.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EUSKAL HIRIA	COMUNIDAD AUTÓNOMA PAÍS VASCO, COMUNIDAD FORAL NAVARRA, IPARRALDE, DIÁSPORA, CYBEREUSKADI	1. Capacidad del patrimonio cultural como posicionamiento estratégico territorial. 2. Capitalidad cultural DSS2016, con proyecto específico de patrimonio cultural (ej. réplica Nao Ballenera San Juan) para activación de nuevas formas de trabajo, discurso territorial, interrelación de agentes y turismo cultural. 3. Red transfronteriza. 4. Demanda en la gestión de proyectos en red.	1. 2. Desmantelamiento del Estado del Bienestar: reducciones presupuestarias en administración pública. 3. Fuerte profesionalización en Europa del sector museístico con la excelencia como uno de los objetivos principales. 4. Escasa proyección exterior y redes internacionales. 5. Necesidad de reforzar aptitudes lingüísticas para operar en ámbito internacional.
		PUNTOS FUERTES	**PUNTOS DÉBILES**
EUSKAL HIRIA	GIPUZKOA CAPV[29]	1. Voluntad de colaboración entre profesionales de museos para desarrollo de proyectos conjuntos. 2. Plan de Ordenación de Museos de Gipuzkoa[30]: posible vía a activación en red, excelencia y profesionalización. 3. Creación en 2011 de Bizkaikoa, centro de gestión y recursos museísticos para Bizkaia. 4. Plan Director de Museos de Alava[31]. 5. Activada en 2012 desde Gobierno Vasco la certificación para museos y colecciones de Euskadi: posible vía hacia la excelencia. 6. Fuerte cultura PYME transferible a museos. 7. Progresiva implantación de herramienta de gestión de colecciones Ensime. 8. Gran diversificación en dimensión y tipologías de museos. 9. Capital social en el territorio sensible a la cultura propia. 10. Capacidad relacional con otros sectores como universidad, turismo, empresas tecnológicas. 11. Oferta de formación en tecnologías. 12. Existencia de empresas proveedoras de servicios museísticos.	1. 60% de museos dependen de administración pública. 2. Inexistente debate sectorial. 3. LTH: fragmentación administrativa e institucional.[32] 4. Carencia de herramientas sistemáticas para la gestión integral y evaluación de museos. 5. Carencia de Plan de Formación y reciclaje profesional. 6. En museos medianos y pequeños, carencia de personal profesional especializado en las diversas funciones museísticas. 7. Fragilidad en la estructura de trabajo en red: nuevas formas de producción de proyectos ligados a tecnologías.
	CFNAVARRA	1. Sistematizado el reconocimiento de museos o colecciones.	1. Gran dependencia de administración pública.
	IPARRALDE	1. Interrelación patrimonio cultural y sector turístico.	1. Escasa actividad transfronteriza.
	DIÁSPORA	1. Aprovechamiento de la red diaspórica existente: Instituto Etxepare, DSS2016, Tabakalera, euskal etxeak.	1. No conciencia de la posibilidad de articular una red museística diaspórica en torno a una temática específica.
	CYBEREUSKADI	1. No existe mapeo de prácticas digitales en Euskal Hiria.	1. Irrupción del euskara en el ámbito digital.

[29] ARRIETA, IÑAKI (2012), "Museologías tradicional, posmoderna y social en el País Vasco", Revista de Museología nº 53, pp. 808-89.
[30] DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, Departamento de Cultura y Euskera (2009), *Plan de Ordenación de Museos del Territorio de Gipuzkoa. Documento I: Diagnóstico del mapa actual*. Grupo Xabide
[31] DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA (2007), *Plan Director de Museos de Alava, Grupo Xabide*
[32] DÍAZ BALERDI IÑAKI (2010), *Archipiélagos Imaginarios. Museos de la Comunidad Autónoma Vasca*, Ed, Nerea, Gobierno Vasco

BIBLIOGRAFÍA

ABELLÁ, JORDI (2007) " La situación de los museos, colecciones, centros de interpretación y otros equipamientos patrimoniales del Alto Pirineo catalán" en ARRIETA I. (ed.): *Patrimonios culturales y museos: más allá de la Historia del arte, Bilbao, Universidad del país Vasco,* pp.111-129

ALCALDE, GABRIEL; BOYA, JÙSEP; ROIGÉ XAVIER ed. (2012), *Museus d'Avui. Els nous Museus de Societat,* ICRPC,Girona, pp. 155

ARRIETA, IÑAKI (2012), "Museologías tradicional, posmoderna y social ene l País Vasco", Revista de Museología nº 53, pp. 808-89.

BARANDIARAN KARMELE, CALZADA IGOR. (2011) "Gestión de Museos en red (GMenRed): hacia un modelo de gestión Museo 2.0", en ASENSIO, M. (ed): *Lazos de luz azul. Museos y tecnologías 1,2 y 3.0,* editorial Universitat Oberta de Catalunya, pp.133.

BONET LLUIS: (BONET, L.; DONATO, F. (2011) "The Financial Crisis and its Impact on the Current Models of Governance and Management of the Cultural Sector in Europe". *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 1 (1), pp. 9.

BRUN JAVIER (dir.), BENITO JOAQUÍN, CANUT PEDRO, (2008), *Redes Culturales. Claves para sobrevivir en la globalización,* AECID, pp. 81-84.

CALZADA, IGOR (2011) *¿Hacia una Ciudad Vasca? Aproximación desde la Innovación Social*, ed. Gobierno Vasco, pp. 33, 40, 159

CALZADA, IGOR (2012) "How could we activate Cultural Citizenship across City-Regions? Spaces for Interaction &Entrepreneurship in a Network Territory?" *Europeans between Europeanisation and Globalisation: "Cultural citizenship and European identity: envisaging challenge*" European Studies IP 2012, University of Deusto.

CAMACHO,CLARA (2008), *Red Portuguesa de Museos. Un proyecto estructurante de la política museológica nacional*, Revista Museos.es, nº4, pag. 130

CASTELLS MANUEL (2005), *La Era de la Información. La Sociedad Red*, Alianza ed.

CASTELLS, MANUEL (01/09/2012), *Estado de malestar*, La Vanguardia

CASTILLEJO, DANIEL (2009) *Proyecto Artium: Estrategias de Naturalización*,

CÔTÉ, MICHEL, (2012), "L'avenir des musées au Québec: enjeux et perspectives", Revue Musées nº 30, Société des musées québécois (SMQ)

DÍAZ BALERDI IÑAKI (2010), *Archipiélagos Imaginarios. Museos de la Comunidad Autónoma Vasca*, Ed, Nerea, Gobierno Vasco

DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, Departamento de Cultura y Euskera (2009), *Plan de Ordenación de Museos del Territorio de Gipuzkoa. Documento I: Diagnóstico del mapa actual*. Grupo Xabide

DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA (2007), *Plan Director de Museos de Alava, Grupo Xabide*

GENERALITAT DE CATALUNYA, Departament de Cultura (2012), *Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya*.

GENERALITAT DE CATALUNYA, Departament de Cultura (2011), *Pla Estratègic Cultura* 2021.

GOBIERNO VASCO (2007), Ley 7/2006 de 1 de diciembre, de Museos de Euskadi.

GOBIERNO VASCO (2011), M*useos y colecciones de Euskadi. Informe estadístico 2010*.

GOTEO EUSKADI (2012), http://euskadi.goteo.org/

HER&MUS, “Los museos del País Vasco: complejidad y multiplicidad”, nº 10, Gijón, ediciones Trea.

JACOBS, JANE, (2011), *Muerte y vida de las grandes ciudades,* Col. Entrelíneas

L’INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC - Observatoire de la Culture et des Communications du Québéc (2010), “État des lieux du patrimoine, des institutions muséales et des archives”**.**

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE (2011), Québéc, *Développement durable. Guide pratique pour les institutions muséales.*

MUSEUMS ASSOCIATION (2012), *The impact of cuts on UK museums*

MUSEUMS ASSOCIATION (2012) *2020 Museums*

NATIONAL MUSEUMS DIRECTOR’S COUNCIL, Reino Unido (2004), *A Manifesto for Museums. Building Outstanding Museums for the 21st Century*

NEWMAN, KATHRYN and TOURLE, PAUL (July 2011) *The impact of cuts on UK museums*. MUSEUMS ASSOCIATION.

PEREZ DE CALLEJA, ANTTON (2012), conferencia *De Crisis en Crisis,* Grupo Vasco del Club de Roma*,* Bilbao http://www.clubderomagv.org/debates/20120928

REDE DE MUSEUS DO ALGARVE RMA (2007),*Carta de Princípios*.

RIUS JOAQUIM (2010), *Els contractes programa dels equipaments culturals Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d’equipaments culturals de Catalunya,* Generalitat deCcatalunya, Departament de Cultura y Mitjans de Comunicació (Quaderns del PECCat ; 3)

RIFKIN, JEREMY (2000), *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Ed. Paidós.

SAMPEDRO, JOSE LUIS (2009) *Economía humanista. Algo más que cifras,* Debate.

SOCIÉTÉ DES MUSÉS QUÉBÉCOIS, (2011), *Etats Généraux du Musées de Québéc. Recommandations adoptées.*

UNESCO (2012), Reunión de expertos sobre protección y promoción de museos y colecciones. Rio de Janeiro, Brasil, 11 a 14 de julio de 2012