

Dependencia administrativa y gestión cultural en un museo provincial. El caso del Museo de Cáceres

JUAN M. VALADÉS SIERRA

El proceso de creación (1898-1917)

Al referirnos al devenir histórico del Museo de Cáceres en lo relativo a su modelo de funcionamiento y dependencia administrativa, en realidad podemos extrapolar las observaciones a muchos otros museos provinciales que han pasado por una serie de etapas perfectamente equiparables, las cuales forman parte importante de su esencia como instituciones históricas. En las siguientes líneas me referiré a los diferentes modelos de funcionamiento que el museo cacereño ha experimentado a lo largo de su existencia, destacando los *pros* y los *contras* de cada uno, y procurando finalmente hacer una propuesta realista para el futuro que permita la mejora del modelo actual.

Como es bien sabido, la Ley de Instrucción Pública de 1857, la conocida *Ley Moyano*, consagraba la obligación que adquiriría el Estado de crear un museo en cada provincia (Art. 164), si bien el Reglamento de las Comisiones Provinciales de Monumentos Históricos y Artísticos de 1865, ponía los Museos de Bellas Artes y los de Antigüedades (o Arqueológicos) al cuidado de estas instituciones, especificando que uno de sus miembros debía responsabilizarse del funcionamiento de cada museo con el cargo de *conservador*. Estas normas tuvieron escaso eco en la provincia cacereña, donde la Comisión Provincial de Monumentos había quedado oficialmente constituida en 1867 (Celestino y Celestino, 2000: 16), pero parece que no comienza a funcionar y a preocuparse de la formación del Museo hasta octubre de 1898, en que tal iniciativa parte del Claustro del Instituto de Segunda Enseñanza, que se propone simplemente la creación de un pequeño museo escolar el cual la Comisión desde el prin-

Museo

Dependencia administrativa y gestión cultural en un museo provincial. El caso del Museo de Cáceres

cipio acoge y “patrocina” (Llabrés, 1899: 124) como algo suyo¹.

De hecho, a partir de 1898 la Comisión Provincial va ingresando en el Museo del Instituto cuantas piezas arqueológicas y artísticas llegan a sus manos, que vienen a unirse a la colección numismática y calcográfica que poseía ya el centro docente; por ello, en febrero de 1900 se acuerda solicitar al Instituto “en calidad de depósito” tales colecciones, oponiéndose frontalmente su director y llevando a las dos instituciones a una batalla burocrática, personal², e incluso mediática³ por la propiedad de las piezas y por el uso del local, que no culminaría hasta octubre de 1919 en que finalmente se verifica el ingreso de las últimas piezas (Valadés, 2005: 10-11).

Lo mismo que sucedía en Cáceres, ocurría en otras ciudades españolas que seguían sin tener museo en contra de lo que ordenaba la Ley de 1857; por ello, el Real Decreto de 24 de julio de 1913 vino a establecer que en las capitales de provincia que siguieran sin museo, fuesen las corporaciones locales y provinciales quienes los creasen y sostuvieran con sus recursos, siempre bajo la “tutela y vigilancia” estatal. Estos nuevos museos provinciales serían regidos por una Junta de Patronato cuyos vocales no percibirían emolumentos por su trabajo, y tendrían un director cuyo nombramiento se reservaba el Ministerio de Instrucción Pública, que también le abonaría “el sueldo o gratificación” que se decidiera al efecto. En definitiva, el Estado pretendía asegurar la ampliación del mapa museístico con el

menor coste posible, trasladando a Diputaciones y Ayuntamientos el cumplimiento de obligaciones básicas como el mantenimiento, vigilancia, limpieza y administración; el resultado, como cabía esperar, sería muy dependiente de la voluntad y el interés que estas administraciones tuvieran por la fundación, dotación y funcionamiento de los museos.

En septiembre de 1913 el Presidente de la Comisión Provincial de Monumentos, que era el Gobernador Civil, pide a ésta informe sobre los “elementos” con que se cuenta en Cáceres para la formación de un museo provincial según el Decreto de julio⁴, pero de momento no prospera mucho más la idea de oficializar la existencia del Museo. A mediados de julio de 1916, sin embargo, se produce un hecho que desencadenará los acontecimientos posteriores de un modo definitivo; se trata de la visita a Cáceres de la Infanta Isabel de Borbón, quien departió con los miembros de la Comisión de Monumentos y visitó el Museo que ésta tenía instalado en el Instituto; inmediatamente, la infanta recomienda la creación oficial del Museo al Ministro de Instrucción Pública⁵, y finalmente, por Real Orden de 30 de abril de 1917, es creada la primera Junta del Patronato del Museo. Estaba formada por el presidente D. Publio Hurtado, que era vicepresidente de la Comisión de Monumentos y académico correspondiente de la Real de Bellas Artes de San Fernando; D. José Rosado, Diputado a Cortes; D. Gustavo Hurtado Muro, profesor de Dibujo del Instituto, académico correspondiente de Bellas Artes, hijo de

¹ Téngase en cuenta que los vínculos entre el Instituto y la Comisión eran muy estrechos. Esta última se reunía en la sala de profesores de aquél, y su secretario, D. Gabriel Llabrés y Quintana, era a la sazón Catedrático de Geografía e Historia del Instituto y a la vez el principal impulsor del Museo escolar (Cardalliaquet, 1997: 85).

² En noviembre de 1902 el director del Instituto, D. Manuel Castillo solicitó al Rector de la Universidad de Salamanca la apertura de un expediente sancionador contra D. Gabriel Llabrés, secretario de la Comisión, a raíz de un enfrentamiento habido entre ellos (Cardalliaquet, 1997: 113).

³ En noviembre de 1903 la Comisión Provincial publicó un artículo en el *Diario de Cáceres* demandando su derecho al local del Museo recién instalado en la primera planta del Instituto y que éste le negaba por considerarlo de su entera propiedad (Celestino y Celestino, 2000: 87).

⁴ Según figura en el Acta de la Sesión del 27 de septiembre de 1913. *Libro de Actas de la Comisión provincial de Monumentos Histórico y Artísticos de Cáceres*. Archivo del Museo de Cáceres.

⁵ Acta de la Sesión del 4 de noviembre de 1916. *Libro de Actas de la Comisión provincial de Monumentos Histórico y Artísticos de Cáceres*. Archivo del Museo de Cáceres.

Publio Hurtado y vocal de la Comisión de Monumentos; D. Alejandro Sánchez Breña, Diputado Provincial; D. Juan Sanguino Michel, secretario de la Comisión de Monumentos de 1899 a 1916, académico correspondiente de la Real de la Historia y conservador del Museo; D. Eladio Rodríguez, director de la Escuela Normal de Maestros; D. Fernando Jiménez Mogollón, arcipreste de Cáceres en representación del Obispado de Coria-Cáceres y D. Juan C. Floriano Cumbreño, profesor de la citada Escuela Normal, académico correspondiente de la Real de la Historia, inspector de Monumentos y secretario de la Comisión Provincial. A ellos se añaden los vocales natos D. Emilio Herreros Esteban, presidente de la Diputación Provincial y el alcalde de Cáceres, cargo que en aquel momento desempeñaba D. Luis González Borreguero, además del propio Sanguino Michel, que era nombrado primer Director del Museo⁶.

Esta primera Junta de Patronato sería rápidamente disuelta y nombrados sus nuevos miembros por Real Orden de 19 de octubre de 1917, ya que su composición original no se ajustaba a lo especificado por el Real Decreto de 1913 y carecía de los nombres de varias personas que figuraban en la propuesta inicial de la Comisión cacereña. Así, la nueva Junta de Patronato del Museo era muy similar a la anterior, pero dando entrada a D. Eloy Sánchez de la Rosa, académico correspondiente de la Real de la Historia, vocal de la Comisión de Monumentos, senador del reino y uno de los principales valedores en la Corte del proyecto de creación del museo, y a D. Manuel Castillo Quijada, Director del Instituto de Segunda Enseñanza, miembro del Cuerpo de Bibliotecarios y académico correspondiente de la Real de la Historia, vocal tam-

bién de la Comisión de Monumentos. A cambio, desaparecían los diputados Rosado y Sánchez Breña.

El modelo original (1917-1970)

Tras la creación oficial del Museo, se pone en marcha su modelo de funcionamiento, trazado —como hemos visto— en el Decreto de 1913 pero que había que plasmar en el día a día de la realidad de esta ciudad extremeña. Tal como preveía el texto legal, el Ministerio de Instrucción Pública, a través de la Dirección General de Bellas Artes, puso a disposición de los museos no servidos por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, como era el caso de Cáceres, una cantidad económica, de la que el Director del museo cacereño percibiría unos haberes que se fijaban en mil pesetas anuales, a ello se añade a partir de 1920 la cantidad de 250 pesetas al año para compra de materiales, y el *pago en especie* de la vivienda en el Museo desde 1935; el resto del presupuesto debían ponerlo el Ayuntamiento y la Diputación Provincial. Ésta última comenzó en enero de 1918 anunciando la aportación de 750 pesetas anuales como gratificación para el portero, que lo era también del Instituto, 250 para “material” y otras 500 para “compras e imprevistos”, pero al precio de reducir a 250 pesetas la aportación que venía haciendo para el funcionamiento de la Comisión Provincial de Monumentos; sin embargo, hasta julio del año siguiente no se llegó a hacer efectiva la entrega de las cantidades presupuestadas, inaugurando lo que sería un mal permanente en este modelo de gestión, los monumentales retrasos en la liquidación de las aportaciones de Diputación y

⁶ Acta de la Sesión del 9 de octubre de 1917. *Libro de Actas de la Junta de Patronato del Museo Provincial de Bellas Artes de Cáceres*. Archivo del Museo de Cáceres.

Museo

Dependencia administrativa y gestión cultural en un museo provincial. El caso del Museo de Cáceres

Ayuntamiento, que hipotecaron durante años el precario funcionamiento del Museo. De hecho, el Ayuntamiento no comenzó a cumplir su obligación económica con el Museo hasta después de la guerra civil, alcanzando hacia 1950 la cantidad de dos mil pesetas al año⁷; para entonces, la Diputación ya había doblado su aportación global, destinando 1.200 pesetas a la gratificación del portero, y en 1949 la subió hasta llegar a las 5.000 pesetas anuales⁸; por su parte, la gratificación estatal del Director era en 1960 de 530 pesetas mensuales⁹, y la ayuda para materiales concedida por la Dirección General de Bellas Artes de 1.500 al año¹⁰.

En estos años, el Director del Museo rinde informe anual de los objetos ingresados tanto a la Dirección General de Bellas Artes como a la Diputación, elabora la memoria anual de actividades y la remite puntualmente a la Dirección General de Bellas Artes, como establece el Decreto de 1913; la Junta del Patronato del Museo tiene además autonomía para aceptar depósitos y donaciones de instituciones y particulares, que son continuos, e incluso el Director está facultado para firmar en nombre de la institución la aceptación de legados testamentarios, como sucede en septiembre de 1919 con el de D. Vicente Paredes, uno de los principales núcleos de la colección del Museo; así mismo, la Junta es autónoma para conceder préstamos temporales, como sucede en 1929, en que se autoriza el de la obra "La huevera" de Juan Caldera para el Pabellón de Extremadura en la Exposición Iberoamericana de Sevilla¹¹, hasta que el Estado reclama su titularidad sobre las obras

y los museos, obligando a que las solicitudes al respecto sean remitidas a Madrid para su autorización¹².

El escaso presupuesto disponible es utilizado libremente para la compra de obras, libros y suscripciones para la biblioteca, mobiliario, fotografías, obras en el local, etc.; el Director rinde cuentas trimestral o semestralmente a la Diputación del gasto hecho con su aportación. Ocasionalmente, se consiguen consignaciones extraordinarias para resolver problemas concretos, como sucedió en mayo de 1929 con las 500 pesetas concedidas por la Diputación para restaurar objetos procedentes de la excavación de Schulten en el campamento romano de Cáceres el Viejo¹³.

A finales de 1929 el Ministro de Instrucción Pública visita el Museo, aún instalado en el Instituto, y a partir de entonces queda clara la necesidad de conseguir una sede propia para la institución. Se prefiere una casona de la Ciudad Monumental, y es la Junta del Patronato la que efectúa todas las gestiones hasta conseguir alquilar la Casa de las Veletas; para ello, la Dirección General de Bellas Artes libra en septiembre de 1931 un crédito extraordinario de 6.000 pesetas, de las que la mitad son para adquirir materiales y el resto para afrontar la mudanza y el alquiler anual del local elegido; finalmente el director del Museo, que desde 1921 es D. Miguel Orti Belmonte¹⁴, dirige el montaje en el nuevo edificio, contando para ello con una aportación extraordinaria de 5.000 pesetas de la Diputación. El Museo es inaugurado el 12 de febrero de 1933

⁷ Cuentas de 1952. *Libro de cuentas del Museo de Cáceres*. Archivo del Museo de Cáceres.

⁸ Oficio del Presidente de la Diputación, de 3 de enero de 1949 al Director del Museo de Cáceres. Archivo del Museo de Cáceres.

⁹ Oficio del Director del Museo, de 11 de junio de 1960 al Oficial Mayor Secretario de la Junta de Tasas (Ministerio de Educación Nacional). Archivo del Museo de Cáceres.

¹⁰ Circular del Director General de Bellas artes de 31 de julio de 1955. Archivo del Museo de Cáceres.

¹¹ Acta de la Sesión del 24 de agosto de 1929. *Libro de Actas de la Junta de Patronato del Museo Provincial de Bellas Artes de Cáceres*. Archivo del Museo de Cáceres

¹² Circular de la Dirección General de Bellas Artes de 19 de junio de 1951. Archivo del Museo de Cáceres.

¹³ Acta de la Sesión del 25 de mayo de 1929. *Libro de Actas de la Junta de Patronato del Museo Provincial de Bellas Artes de Cáceres*. Archivo del Museo de Cáceres.

¹⁴ Juan Sanguino Michel había fallecido en febrero de 1921, y su sucesor nombrado el 25 de mayo del mismo año. Orti Belmonte será director hasta 1951, sucediéndole D. Miguel Muñoz de San Pedro, Conde de Canilleros (1951-1970).

con la presencia del Director General de Bellas Artes; un año después había recaudado 500 pesetas por el pago de entradas, que dispuso libremente para editar un juego de tarjetas postales, que costaron 186 pesetas, y gratificar al portero con otras 150¹⁵; esa vía de financiación, no obstante, quedó cortada tras la guerra civil, ya que la entrada pasó a ser gratuita.

En definitiva, se trata de un sistema que otorga una gran autonomía al Museo, gracias a la existencia de la Junta de Patronato, si bien esa libertad de movimientos se va restringiendo poco a poco. En el aspecto económico a la autonomía se une la responsabilidad en la gestión, ya que se dispone de unas cantidades fijas, conocidas de antemano, de las que se debe dar cuenta una vez ejecutado el gasto; el problema principal del modelo es la múltiple dependencia, con hasta tres administraciones implicadas, y el escaso compromiso de las mismas; de hecho, el funcionamiento de la Junta de Patronato se fue relajando hasta el punto de que entre 1938 y 1951 sólo se reunió cuatro veces. Junto a ello, son de destacar las mínimas cantidades económicas destinadas al Museo, lo que le impidió disponer de un equipo humano (reducido al director y al portero, junto a un conservador que no cobraba entre 1952 y 1970) y un programa de actividades; puede decirse, como resumen, que el Museo tuvo una amplia autonomía para distribuir su escasez.

El modelo estatal (1970-1989)

La creación, a finales de 1967, del Patronato Nacional de Museos supone un importante cambio en el panorama museístico español; su regu-

lación por el Decreto 522/1968 y el posterior reglamento de julio del mismo año establecen la posibilidad de que los museos no sostenidos en su totalidad por el Estado —como era del de Cáceres— se integrasen en el nuevo organismo autónomo mediante concierto. Este ordenamiento de los museos tenía la ventaja de que extendía la tutela estatal de manera efectiva y ofrecía un soporte técnico y económico que hasta ahora no habían tenido muchos museos; por ello no es de extrañar que la Junta del Patronato del museo cacereño solicitase rápidamente su integración, la cual se efectúa por Orden de 24 de abril de 1970, en la que se acepta que el Museo de Cáceres se integra en el Patronato Nacional de Museos haciendo mención expresa del compromiso que adquiere la Diputación Provincial de seguir aportando su subvención anual, y el Ayuntamiento de consignar otra ayuda de 50.000 pesetas anuales de forma permanente, si bien en el presupuesto de 1971 ya dudaba el Director de que se mantuvieran tales ayudas¹⁶, lo cual en efecto sucedió y desde ese año el Ministerio se quedó como único sostenedor del Museo.

Así las cosas, el primer cambio de verdadero calado es la adquisición por el Estado del edificio de la Casa de las Veletas, que hasta 1971 ha servido de sede del Museo en alquiler; a ello se une la creación de una plaza de Conservador perteneciente al Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos¹⁷ y el consiguiente nombramiento por el Ministerio de un nuevo director según lo estipulado por el Decreto 730/1971 que organiza los museos estatales de Bellas Artes¹⁸. El ruinoso estado que había alcanzado la Casa de las Veletas debido a

¹⁵ Acta de la Sesión del 9 de enero de 1934. *Libro de Actas de la Junta de Patronato del Museo Provincial de Bellas Artes de Cáceres*. Archivo del Museo de Cáceres.

¹⁶ Proyecto de presupuesto de gastos e ingresos previstos para el año 1971. Archivo del Museo de Cáceres.

¹⁷ Resolución del Ministro de Educación de 4 de julio de 1970. Archivo del Museo de Cáceres.

¹⁸ Al Conde de Canilleros le sucedió en la dirección D. Pedro Rubio Merino (1970-1971), con el que se inicia la etapa de directores del Cuerpo Facultativo; le sucederán en esta fase D. Miguel Beltrán Lloris (1971-1974), D. Francesc Tarrats i Bou (marzo a septiembre de 1979) y D. Antonio Álvarez Rojas (1981-1989), con el paréntesis ocupado por D. Juan Ramón Marchena (1974-1975) y D. José Luis Sánchez Abal, (1975-1979) interinos no pertenecientes al Cuerpo Facultativo.

Museo

Dependencia administrativa y gestión cultural en un museo provincial. El caso del Museo de Cáceres

la falta de mantenimiento propiciada por la escasez de recursos de la etapa anterior obligó, así mismo, a acometer un proyecto de rehabilitación total del edificio que durará hasta la inauguración de 1976 y que supondrá la desaparición de la vivienda del director, así como al desdoblamiento de la sedes del Museo, siendo llevados los fondos de Bellas Artes a la Casa de los Espadero-Pizarro, más conocida como *Casa del Mono*, también de titularidad estatal. Este hecho conllevó la necesidad de disponer de más subalternos en cada edificio, además del director; se logró la creación de dos plazas de funcionarios, más uno o dos contratados temporalmente, dependiendo de la disponibilidad; dos de ellos –contratados– padecieron los perniciosos efectos de las interminables dilaciones en el pago de sus nóminas, de lo que queda dramática constancia en la documentación conservada¹⁹. Al crearse el Ministerio de Cultura en 1977 se pierde una plaza de subalterno funcionario y se aumentan a tres los contratados temporales; en 1980 ya se había conseguido una plaza de Auxiliar administrativo y otra de Limpiadora, en 1983 se incorpora un jefe de negociado a la Sección de Bellas Artes que durará poco, un año después se añade un Administrativo y por fin en 1986 una nueva plaza de Conservador y otra de subalterno contratado.

En estos años el Museo debe ajustarse para su funcionamiento a un presupuesto propio que le es adjudicado por el Patronato Nacional de Museos; se divide en un primer bloque de gastos “a justificar”, que debe acreditarse con facturas cada seis meses y se compone de tres capítulos básicos: el primero y más abultado para gastos de limpieza, calefacción, ventilación, alumbrado, fuerza, agua, seguros, etc.; el segundo para

gastos de conservación y reparaciones ordinarias de inmuebles, y el tercero para material de oficina no inventariable, teléfono, sellos, comunicaciones, prensa, etc²⁰. El segundo bloque son los gastos “en firme”, que se refieren a la adquisición de libros y suscripción a revistas, material y trabajos fotográficos y mobiliario y material inventariable; éstos deben ser justificados y aprobados por el Patronato Nacional mediante la presentación de tres presupuestos. Por su parte, el importe de las entradas y venta de publicaciones se ingresa en la cuenta que el Patronato tiene en el Banco de España, justificándolo mediante el envío mensual de la estadística de visitantes y descontando un 5 % que era para el Obispado de Coria-Cáceres en virtud de un convenio firmado el 3 de junio de 1971.

Entre 1971 y 1976 el Ministerio centra sus esfuerzos económicos en el montaje del Museo en la Casa de las Veletas y Casa del Mono, pero en toda esta etapa, de las comunicaciones que se cruzan entre el Museo y el Patronato se trasluce siempre un sombrío panorama de penuria en las cantidades adjudicadas; los consumos de luz, teléfono, gasóleo, etc. apenas se pueden pagar, y lo mismo pasa con los contratos de limpieza, el suministro de materiales de oficina, etc. No obstante, en ocasiones se consigue que el Ministerio conceda cantidades extraordinarias para hacer frente a estas carencias.

Tras la aprobación en 1985 de la Ley del Patrimonio Histórico Español, el Patronato Nacional de Museos deja de funcionar desde el 31 de diciembre del mismo año, asumiendo sus competencias la Dirección General de Bellas Artes, y cambiando muy poco el sistema de funcionamiento. En todo caso, el Museo de Cáceres es encuadrado en el grupo de centros “de

¹⁹ En marzo de 1972 uno de ellos, padre de nueve hijos, hacía llegar al Director un angustioso escrito reclamando el pago de los atrasos acumulados del sueldo de tres meses y las ayudas sociales de otros nueve, ya que se le había agotado el crédito en el comercio local y pesaba sobre él y su familia una orden de desahucio.

²⁰ A título de ejemplo, en 1978 el Ministerio dedicó 85.000 pesetas a gastos ordinarios de material no inventariable de oficina, 60.000 para conservación de inmuebles, 380.000 a consumo de agua, luz, calefacción, limpieza, etc., 50.000 a adquisición de libros y revistas, 55.000 a fotografía y 40.000 a material inventariable y mobiliario. Oficio del Subdirector General de Museos al Director del Museo de Cáceres, de 27 de abril de 1978. Archivo del Museo de Cáceres.

Autonomías pendientes de convenio”, de manera que el modelo estatal toca a su fin sólo a la espera de que se produzca la transferencia al gobierno regional extremeño.

En conclusión, en esta etapa el Museo tiene la ventaja de depender de una sola administración, y si bien pierde su autonomía financiera, también conserva una cierta libertad para la ejecución de gastos corrientes, desde luego siempre justificados. Cuenta al menos con el conocimiento previo de las cantidades que le han sido asignadas, aunque habitualmente será muy difícil ceñirse a ellas sin caer en una mera “economía de subsistencia”; por lo que respecta al personal, se produce la primera gran ampliación de la plantilla, y el salto cualitativo de contar con personal del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, creado en 1973; todo ello le permitirá la organización de algunas exposiciones temporales y ciclos de conferencias en la década de 1980. El precio de esta ventaja será, sin duda, el continuo ir y venir de directores, que ocupan la plaza de Cáceres siempre como un paso intermedio en su carrera, de tal forma que en 19 años se cuenta con seis directores, además de un periodo de 22 meses sin nadie que cubra la plaza.

El modelo autonómico (desde 1989)

Al asumir la Junta de Extremadura sus competencias en el Museo de Cáceres, por el Convenio de 6 de abril de 1989, se vuelve a una duplicidad en la dependencia administrativa: el Estado es titular de los edificios y parte de las colecciones, pero su responsabilidad no va más allá de la rehabilitación de aquéllos cuando sea

necesario, y la Junta de Extremadura es responsable del funcionamiento de la institución y del mantenimiento de edificios y colecciones, pero procurará invertir el menor dinero posible en unos bienes -muebles e inmuebles- que no son suyos. El resultado es un pernicioso modelo en que las dos administraciones procuran reducir al máximo su participación, mientras colecciones y edificios se van deteriorando.

En cuanto a la gestión económica, se repite el modelo estatal con una mayor dependencia de la Dirección General, que ahora es la de Patrimonio Cultural: los gastos referidos a suministro eléctrico, agua y teléfono son centralizados por la Consejería de Cultura²¹ a través de su Servicio Territorial en Cáceres, mientras que el resto de gastos corrientes se imputan a un presupuesto que es previamente comunicado al Museo y cuya ejecución éste debe justificar trimestralmente²²; a partir de 1993 desaparece este presupuesto, y los gastos corrientes del Museo se engloban en los generales de la Dirección General, sin que sea posible conocer de antemano las cantidades disponibles. Por el contrario, desde 1999 la Consejería destina un presupuesto fijo -que va incrementándose anualmente- para actividades de difusión, gracias al cual se viene llevando a cabo un importante programa de exposiciones temporales (Valadés, 2003), ciclos de conferencias y conciertos, actividades didácticas, etc.

La plantilla de personal no experimenta grandes cambios al principio²³, si bien se procede a contrataciones temporales que cubren momentáneamente las áreas de Restauración y Didáctica; en el momento de asumir la gestión la administración autonómica, el Museo sólo

²¹ Hasta la creación de la Consejería de Cultura en 1993, la Dirección General de Patrimonio Cultural, y con ella el Museo, dependen de la Consejería de Educación y Cultura.

²² En todo caso, las cantidades asignadas son siempre insuficientes, lo que provoca una “situación económica precaria” (Informe de la Directora sobre los presupuestos del Museo de Cáceres para 1991. Archivo del Museo de Cáceres).

²³ Desde octubre de 1989, la Dirección del Museo recae en Dña. Concepción García-Hoz Rosales, que había llegado como Conservadora en 1986; permanecerá en este puesto hasta 1994. Con posterioridad ejerce la dirección el funcionario de la Junta de Extremadura D. Manuel Garrido Santiago (1994-1997) y, desde entonces hasta el presente, el autor de estas líneas, miembro del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos.

Museo

Dependencia administrativa y gestión cultural en un museo provincial. El caso del Museo de Cáceres

tiene abierto el edificio de la Casa de las Veletas, ya que la Casa del Mono había sido cerrada para trasladar sus colecciones a la Casa de los Caballos²⁴, que se encontraba en obras; para la vigilancia, el Museo dispone entonces de cinco vigilantes y un subalterno. La apertura de la nueva sede de la Sección de Bellas Artes, el 9 de Julio de 1992, motiva un espectacular aumento de la plantilla, con una plaza de Titulado Superior que viene a sustituir a la de Conservador perdida en la transferencia, y un buen número de vigilantes que, entre fijos y contratados, llegan hasta 14 en 1992; posteriormente este número se estabilizaría hasta llegar a los actuales diez vigilantes en horario de mañana; así mismo, en 1997 se incorpora un arqueólogo a la plantilla, largamente demandado por la Dirección, y en 2002 se crea una plaza de Especialista en Didáctica. En 1999 se inaugura el Centro de Interpretación de la cueva de Maltravieso, que pasa a formar parte del Museo de Cáceres, y finalmente, desde 2000 se añaden cinco vigilantes y un ordenanza para la apertura del Museo por las tardes, algo que había desaparecido en 1987 acarreado la pérdida de gran número de visitantes.

La férrea dependencia respecto de la Dirección General es muy patente en los primeros años de gestión autonómica, llegándose a dar situaciones de verdadera falta de consideración con la Dirección del Museo, con la aceptación de préstamos temporales de piezas sin consultar con ésta, la extrema limitación de asistencia a cursos y congresos o incluso la organización de alguna exposición temporal en el Museo sin conocimiento previo de la Dirección del mismo. Afortunadamente en los últimos años esto ha ido cambiando y progresivamente se ha ido restau-

rando la autonomía del trabajo facultativo.

A título de resumen, puede decirse que la gestión del Museo por la Comunidad Autónoma no ha resuelto los tradicionales problemas que han venido atenazando el funcionamiento de la institución, ya que el modelo autonómico reproduce muchos de los errores del sistema heredado, agravando aún más la falta de autonomía, y los aumenta con la doble dependencia administrativa que se convierte en un lastre. Un ejemplo claro de ello es el proyecto estatal, anunciado ya en 1993, y publicado en el Boletín Oficial del Estado en 1995²⁵, de acometer la rehabilitación integral y nuevo montaje museográfico de la Casa de las Veletas; después de diversos parones y vaivenes motivados por las circunstancias políticas, el proyecto sigue en espera después de que la Dirección del Museo haya presentado al Ministerio, en septiembre de 2006, la tercera versión del Plan Museológico.

Una propuesta de futuro

Lamentablemente, la creación de la Red de Museos de Extremadura (1996) y las líneas de actuación por ella emprendidas desde 2001 no han aportado gran cosa a la flexibilización de la gestión y a la adaptación de la misma a los nuevos tiempos, de forma que los museos estatales gestionados por la Junta de Extremadura (Museo Arqueológico Provincial de Badajoz y Museo de Cáceres) no han experimentado cambio alguno en su funcionamiento. Sin embargo, es cierto que la existencia de la Red supone una excelente ocasión potencial de introducir mejoras en el modelo actual; se ha podido observar en las líneas anteriores que entre las

²⁴ El robo sufrido en la Casa del Mono (1979) puso en evidencia sus múltiples deficiencias, y aunque es rehabilitada, el Ministerio de Cultura entra en conversaciones con la Diputación de Cáceres para permutar este edificio con la Casa de los Caballos, inmueble que ha albergado hasta hace poco el desaparecido Museo de Arte Contemporáneo y que es el ideal para nueva sede de la sección de Bellas Artes, por estar comunicado con la Casa de las Veletas a través del jardín y facilitar la visita completa de todas las colecciones; la permuta se produce finalmente y la nueva instalación de la Sección de Bellas Artes es inaugurada en 1992 (Valadés, 2005a: 93-94).

²⁵ Ver el Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Cultura y la Comunidad Autónoma de Extremadura publicado en el B. O. E. de 27 de abril de 1995, en que el primero se comprometía a invertir 400 millones de pesetas en el Museo de Cáceres entre 1998 y 2000.

necesidades del Museo se encuentra una mayor autonomía presupuestaria, o al menos un mayor control sobre las cantidades económicas disponibles, escasas en todos los modelos de funcionamiento. Así mismo, la experiencia acumulada muestra la ventaja que supone generar unos ingresos propios y que esos ingresos puedan repercutir en el Museo, el problema es cómo se articula esa recaudación y posterior reinversión.

Al mismo tiempo, queda claro –no sólo en el caso de Cáceres– que el modelo de titularidad estatal y gestión transferida plantea un problema muy serio para el funcionamiento, especialmente en lo referido a inmuebles, pero también a cuestiones como préstamos temporales, dotación y formación del personal, etc.

Consecuentemente, parece evidente la necesidad de un modelo que incluya una dependencia administrativa única, que en el modelo constitucional del Estado debería ser de la Comunidad Autónoma, si bien ese nuevo escenario debería producirse a escala estatal y mediante un verdadero pacto territorial que excede el marco de actuación del gobierno autonómico. Hoy por hoy, es preciso flexibilizar el actual modelo autonómico, que junto a las luces del aumento de personal y de recursos ha venido mostrando también las sombras de la insuficiencia de esos mismos recursos y la escasa vocación de depositar responsabilidades en la Dirección del Museo. A tal efecto, las experiencias desarrolladas en la región con otros museos, en los que se constituyeron consorcios con participación de Diputaciones y Cajas de Ahorro²⁶, demuestran que tal modelo sólo es viable si todas las partes actualizan anualmente su

compromiso con el Museo, algo que lamentablemente no sucede.

Se debería, por tanto, ir hacia un modelo más flexible capaz de conjugar la autonomía del Museo en cuanto a actuación y generación de recursos propios con la dependencia de una sola administración que desde luego debería continuar siendo el soporte económico principal y creciente. De ahí que la existencia de la Red de Museos, actualmente integrada en el organigrama de la Consejería de Cultura, se convierta en una posible vía de solución de estos problemas.

La fórmula de la empresa pública es una posibilidad aún poco explorada en la gestión cultural en Extremadura, si bien existe ya el marco idóneo para ello gracias a la creación en 2005 de la Sociedad de Gestión Pública de la región, cuyos objetivos incluyen la realización de todo tipo de actividades materiales, técnicas o de servicios²⁷. Por otro lado, esta vía ya viene funcionando desde hace años en Comunidades Autónomas como Andalucía, que gestiona parte de sus servicios culturales a través de la Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales y Deportivos. Este tipo de empresas puede financiarse con ingresos generados por ellas mismas y con la subvención de organismos públicos o privados; la empresa pública, por otro lado, tiene su propia plantilla de personal que puede, en nuestro caso, venir a reforzar la plantilla del Museo, como ya sucede en otros museos dependientes de distintas administraciones.

La conversión en empresa pública de la Red de Museos de Extremadura, o la integración de ésta en la citada Sociedad de Gestión Pública, podría ser un camino para la generación de ingresos y su reinversión en las entidades que

²⁶ En esta situación están, con resultados escasamente brillantes, el Museo Vostell de Malpartida de Cáceres, Museo Pérez Comendador-Leroux de Hervás y Museo Etnográfico Extremeño González Santana de Olivenza.

²⁷ Véase la Ley 4/2005 de 8 de julio publicada en el Diario Oficial de Extremadura del 16.

Museo

Dependencia administrativa y gestión cultural en un museo provincial. El caso del Museo de Cáceres

los generan. En la actualidad, el Museo de Cáceres es el más visitado de la Red, con 167.550 visitantes en 2006, siendo la visita gratuita salvo en muy contados casos; si se estableciera el cobro por la entrada, por ejemplo de 2 €, y contando con los numerosos casos de exención y visita gratuita y el previsible descenso del número actual de usuarios, se podría recaudar en torno a los 150.000 € anuales, cantidad que sobrepasa largamente la asignación presupuestaria para todas las actividades del Museo, incluyendo exposiciones temporales, conferencias, conciertos, etc.

La empresa pública gestora del cobro de esas entradas, así como de otros servicios de los museos (publicaciones, alquiler de espacios, etc.) debería poder contar con la posibilidad de redistribuir las cantidades recaudadas entre todos los museos de la Red, manteniendo un principio de proporcionalidad que incentive en cada Museo el aumento de ingresos propios. Del mismo modo, la empresa pública serviría como mejor plataforma, por su agilidad administrativa, para la gestión de convenios de colaboración con organismos externos, contratación de personal eventual para necesidades puntuales, proyectos de investigación y/o restauración, etc.; el personal de la Junta de Extremadura actualmente adscrito a los museos no tendría necesariamente que pasar a depender de la empresa ni optar entre ambas, ya que la empresa pública no se haría cargo de la gestión de los museos, sino de los fondos económicos que, bien a través de la generación propia o bien de las subvenciones correspondientes, aseguren el programa de actividades de cada uno de los centros. De este modo, podría variar sensiblemente el modelo de gestión del

Museo sin la necesidad de grandes cambios cualitativos en su estructura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cardalliaguet Quirant, Marcelino (1997): *El Instituto Provincial de Segunda Enseñanza (ciento cincuenta años de Historia educativa)*, Cáceres: Instituto de Bachillerato "El Brocense".

Celestino, Juana y Celestino, Sebastián (2000): *Comisión de Antigüedades de la Real Academia de la Historia. Extremadura. Catálogo e índices*, Mérida: Consejería de Cultura de la Junta de Extremadura.

Llabrés, Gabriel (1899): "Extracto de los acuerdos tomados por la Comisión provincial de Monumentos de Cáceres", *Revista de Extremadura*, I (II), 123-127.

Valadés Sierra, Juan Manuel (2003): "Las exposiciones temporales y la renovación del Museo de Cáceres", *Museo*, 8, 73-83.

Valadés Sierra, Juan Manuel (2005): "La formación de la colección de estampas del Museo de Cáceres", en Carrete Parrondo, J., *La colección de estampas del Museo de Cáceres*, Cáceres: Museo de Cáceres, Memorias, 4, 9-14.

Valadés Sierra, Juan Manuel (2005a): "El Museo de Cáceres (1997-2003). Entre Veletas y Caballos", *Revista de Museología*, 32, 92-99.