

Museos: Oferta y demanda

LETICIA AZCUE BREA

Buenas tardes a todos:

Antes de iniciar esta charla me gustaría indicar que las primeras conversaciones sobre estas Jornadas las tuve siendo todavía responsable del patrimonio militar en el Ministerio de Defensa, por lo que hoy no acudo a esta mesa en representación del Museo del Prado sino a título personal.

Y dicho esto, veamos cual es la situación de los museos en relación con el tema de la mesa redonda.

Introducción: un concepto amplio de Museo

Generalizar en cualquier ámbito de la vida da lugar a interpretaciones difíciles de ajustar a todos los casos.

Un museo debe ofrecer, en primer lugar, todo aquello que se deriva del cumplimiento de la Ley del Patrimonio Histórico Español, que recoge la definición internacional del I.C.O.M. sobre la materia.

Y tiene una serie de valores que trascienden la pura definición, y que permiten que, además de ser, sobre todo, centros de cultura vivos, sean lugares que invitan al público, su usuario y destinatario, a disfrutar de diversas maneras, a aprender de forma amable y liviana, y a admirar las obras que son únicas (no solo por su excelencia sino por su carácter testimonial de todos los aspectos de la vida), todo ello a través de un paseo que debe ser cómodo y gratificante.

Este marco amplio es, de alguna forma, el mismo que ha dado lugar a que el patrimonio haya ampliado su concepto más cerrado y sacra-

lizado hacia una visión global de aquello que ha hecho el hombre y la naturaleza (1). Y el mismo que ha dado lugar a que hoy hablemos mucho más de patrimonio cultural para ampliar la dimensión del patrimonio histórico (2).

Esta visión explica por que los museos son hoy lugares primordiales también como un recurso de ocio y de turismo cultural, pues son instituciones complementarias de información para la enseñanza reglada y son también fuentes de conocimiento: es decir, son ámbitos de descubrimiento para el público y de avance en la investigación de sus contenidos.

Al incardinarse los Museos en un planteamiento relacionado con el turismo cultural se convierten en la parte primordial de una amplia visita a un lugar o un territorio en el que se diversifican las experiencias culturales —ya sean de patrimonio, musicales, de teatro, etc.—, naturales, gastronómicas, etc.

Por ello, además de contar con lo que el museo ofrece como punto de partida, es decir la colección, cuya creación fue la primera prioridad en el origen de la mayoría de los museos y que son objetos a los que hace falta contextualizar, además las instituciones museísticas se ha adaptado a la realidad del mundo en el que vivimos. La modernidad y el progreso no solo se materializan en avances tecnológicos o en el sistema de vida de la época de las comunicaciones, sino que ha dado lugar a que los museos intenten ofrecer todo aquello que el visitante demanda para hacer de su visita una experiencia agradable, desarrollando al máximo uno de los

aspectos de la definición de Museos, es decir el "disfrute y la comunicación", dos valores relacionados sobre todo con la evolución social del siglo XX. No hay que pensar, como indican algunos autores (3) que "muchos museos creen que los cambios en el entorno serán los principales determinantes de su futuro planteamiento", sino que efectivamente las modas son importantes pero es más importante la programación que el Museo ofrezca.

Por tanto la oferta y la demanda tienen hoy una estrecha relación con los Museos, ya que son una oferta cultural de primera magnitud y son también la respuesta a una demanda de diferentes tipos de público, en función de la singularidad propia de cada institución museística.

El visitante sí es un cliente a quien hay que "seducir" tal como indicaba el moderador, puesto que el Museo con una exposición permanente, existe porque existe el visitante. De otro modo sería solo un almacén impecablemente ordenado donde se investigaría y publicaría. Pero el público es el que nos obliga a pensar en una exposición y a una musealización que le interese, y que desde luego, de una manera equilibrada y en determinado tipo de museos, ofrezca los nuevos sistemas de comunicación y tecnológicos como parte, si no esencial, si complementaria de la exposición. Algunos autores han llegado a ser extremos en este aspecto, al señalar incluso que "los objetos de patrimonio están muertos. Por esta razón, el análisis esencialmente sociológico del patrimonio debe ser necesariamente condu-

cido a reconocer los aspectos simbólicos de su cultura" (4).

La nueva estructura de los Museos

Esta visión moderna del museo está orientando una parte de los perfiles de las plantillas de los museos, ya que junto con los departamentos de conservación, investigación y restauración, van desarrollándose los departamentos de difusión cultural y los de comunicación. Por otro lado, también en el trabajo diario de los museos se manifiesta una progresiva preocupación por hacer accesible el Museo no solo desde el punto de vista conceptual sino también superando en lo posible las barreras arquitectónicas para dar facilidades a todas las personas que de forma temporal o permanente tienen problemas de accesibilidad.

Ello ha hecho también que, haya un deseo de atraer a los visitantes que ya conocen la colección, mostrándoles otras lecturas o aspectos inéditos o científicos de la misma, combinando la presentación de sus colecciones con otras muy diferentes cuya contemplación tiene un tiempo limitado, o atrayendo así a aquellos que quizá no visitarían la institución por primera vez a no ser que hubiera, además, otro motivo de atención. Se ha dado lugar a la gran proliferación de exposiciones temporales, cuyo fin es extraordinariamente útil, aunque en algunos casos se ha podido confundir su objetivo, y ha podido suceder que importantes exposiciones de fuertes inversiones hayan hecho que se haya descuidado, precisamente, en algún caso, la colección permanente.

Los nuevos montajes de las colecciones en busca de hacerlas más atractivas para la visita y la incorporación de todos los servicios que un museo moderno demanda ha propiciado una nueva etapa en los últimos 20 años. En este aspecto se vislumbran diversas razones y posturas, tanto la exposiciones planteadas para que el público tome conciencia del patrimonio cultural de su entorno como de aquel más desconocido, planteándose casi una cierta "competencia" entre las salas de exposiciones temporales de Bancos o entidades dedicadas exclusivamente a esta producción y los museos, que en su interés por acercarse al público que ya conoce su colección, y como ya se ha mencionado, promueven exposiciones temporales como un medio de atracción o reclamo.

Todas estas reflexiones generales nos sirven para la mayor parte de los museos, pero siempre es necesario distinguir las tipologías de las colecciones, ya que éstas, en muchos casos, nos marcan las necesidades museográficas de presentación y de difusión.

Así, las pinacotecas tienen un margen algo más pequeño en las innovaciones relativas a la forma de su presentación, y difieren entre ellas en algunos aspectos sobre sus prioridades en la difusión, ya que las colecciones de arte contemporáneo pueden aportar a los visitantes un tipo de información y orientaciones diferentes a las colecciones de arte clásico, simplemente por poder contar, en muchas ocasiones, con el artista que ha creado las obras expuestas. Pero en ambos casos la obra es la gran protagonista, y su disfrute la prioridad.

Museo

Museos: oferta y demanda

Por lo que respecta a otro tipo de museos como los arqueológicos, de artes decorativas, etnológicos, de ciencia y tecnología, militares etc, tienen la posibilidad y deben utilizar sus montajes museográficos y todos los elementos complementarios que las nuevas tecnologías permiten, para que el visitante conozca sus fondos a la vez que aprenda como y para que se utilizaron. En muchos de estos casos la pieza única no tiene tanto valor en sí como dentro de un conjunto o una colección que permite conocer una profesión o una tradición –un trillo, un exvoto, etc.–

Desde luego muchos de estos museos son lugares donde se afianzan las señas de identidad de grupos humanos, desde las más pequeñas comunidades a una Nación, siendo lo que se muestra en las mismas elementos diferenciadores en su contenido frente a otros, o paralelo en contenido pero con unas características específicas que marcan una idiosincrasia propia. Es cierto que algunos planteamientos del museo se adaptan necesariamente a su ubicación, y así son parte de un contexto los museos localizados en ciudades o conjuntos históricos, máxime si son ciudades patrimonio de la humanidad. Otros conceptos de museos se acercan a una visión social del patrimonio y a la llamada musealización de lugares históricos, desde un campo de batalla a un santuario, una zona arqueológica o minera.

En definitiva, no existe un modelo único de museos, todas las colecciones son susceptibles de musealizarse y a lo que debemos aspirar es

a que sus piezas originales tengan las máximas garantías de conservación para las generaciones futuras, se exhiban de la forma más atractiva posible y sean capaces de comunicar, y el museo disponga también de todos los servicios necesarios para que la visita sea una experiencia única y memorable para todo tipo de público.

El museo tiene un gran potencial para ser utilizado y disfrutado de muchas maneras, sus contenidos pueden atraer por su propio valor real o por ser elementos de identidad de nuestra vida y de nuestra historia, y son parte ineludible de nuestro concepto de ocio y de turismo que debe ser entendido, en lo posible, como un tiempo de relax, y no como una experiencia contra reloj para "pasar delante" de todo lo más famoso o señalado, y, a veces, en el menor tiempo posible.

Es responsabilidad del equipo del museo, y desde luego, en su caso, de las Instituciones, Organismos o Administraciones gestoras de las que depende, que el proyecto museológico sea objetivo, ya que efectivamente, como señalaba el moderador, existe, y sobre todo en un tipo de aspectos y colecciones muy concretas, la tentación o la posibilidad de intentar "manipular al público". Este riesgo existe como existe en cualquier publicación o investigación histórica donde las dotes de subjetivismo o parcialidad dependen de la rigurosidad de su autor.

Pero, a la interrogante del moderador sobre si la lógica del mercado privilegia el papel del visitante, yo entiendo que la contestación es afirmativa, desde la perspectiva de que ese privile-

gio del visitante no se enfrenta con la exposición misma sino que el museo intenta identificarse con su público ya que es, en definitiva, su destinatario y usuario, y no tendría hoy sentido un planteamiento exclusivamente elitista de los contenidos del museo.

Por ello sí creo que el museo puede ayudar a una comprensión crítica en algún aspecto, ya que de la objetividad de su discurso se deriva una presentación completa de la cual el visitante puede sacar sus propias conclusiones o vivencias. La tendencia a una mayor revalorización de los museos de artes plásticas está en relación con el valor de mercado de los fondos que expone y con la tradición —o innovación— de su existencia, pero afortunadamente cada vez más se atiende a otras inmensas variantes en los contenidos y colecciones de los museos.

Valoración: El público visitante

Como formas de valorar la oferta que el Museo ofrece dentro del contexto del patrimonio, pero con las reservas que hay que marcar sobre todas las conclusiones que se cifran en números, podrían señalarse tanto el número de visitantes (que en definitiva tienen que ver con el número de visitantes que se han desplazado a una ciudad) como las cifras económicas que valoran los ingresos obtenidos de los visitantes, así como los esfuerzos en inversión en este ámbito de las administraciones o propietarios, y los posibles programas de patrocinio y mecenazgo.

Por lo que se refiere a las cifras de los visitantes, éstas pueden ser engañosas como punto

de referencia, ya que para establecer datos comparativos por cifras hay que valorar el tamaño del museo, su ubicación y su forma de acceso, sus servicios complementarios, su dependencia administrativa que le permite o no un amplio horario, etc. Es decir, que si se plantean análisis de visitantes, solo deben hacerse entre museos de similar tamaño y de parecido contenido, de ubicación semejante y de medios económicos análogos. Y deben tener como conclusión, no solo las cifras en sí mismas, sino unos estudios y análisis de público que permitan conocer sus motivaciones y necesidades, su perfil y, sobre todo, su satisfacción tras la visita. Es decir, que son necesarios y de gran utilidad los estudios de público para conocer a los usuarios y sus demandas, pero nunca el total de visitantes puede ser, en un gran número de Museos, el elemento ponderador de su éxito (5).

Valoración: aspectos económicos

En cuanto a las cifras económicas, está claro que los museos son importantísimos indicadores tanto de la preocupación por la conservación del patrimonio y sus incremento, como del servicio que se ha ofrecido al visitante, y que deben ir siempre paralelas, en su análisis, al tamaño, ubicación y gestor de la institución (). Así, por ejemplo, el Museo del Prado, por poner un ejemplo, obtiene más de un cuarto de su presupuesto de ingresos propios, lo que en otras instituciones ni siquiera hay que demandarlo ya que cada uno cumple una misión diferente, y su carácter de excepcional pinacoteca en la historia del arte

mundial, su localización y su prestigio, y su forma de gestión —que como Organismo Autónomo, al igual que el Centro Nacional de Arte Reina Sofía, le permite generar para sí los ingresos obtenidos, mientras que el resto de los Museos Estatales no tienen esta capacidad— son características muy diferenciadoras de otro tipo de instituciones.

La oferta que ofrece el Museo tiene también, en muchos casos, consecuencias económicas sobre la propia colección, ya que atraer a posibles donantes es una tarea muy gratificante para el futuro del Museo.

Si lo observamos desde la perspectiva de la inversión hecha por las Administraciones y propietarios en el patrimonio, y por lo tanto en los Museos, comprobamos que ha habido un gran avance en el interés por la creación de museos e incluso, si cabe, una destacada presencia de Centros de Arte y de exposiciones temporales, lo que testimonia una mayor preocupación cultural, una tendencia general (ya que las ampliaciones de museos o las rehabilitaciones no son una tendencia aislada de un país) y también una intervención de prestigio social. De hecho, en estas últimas décadas la arquitectura de museos ha llegado a convertirse en algunos casos en el verdadero reclamo del Museo, invirtiéndose grandes cantidades en la rehabilitación de inmuebles que han perdido su función original o nuevos edificios de diseño para ampliaciones sustanciales de museos (Tate Gallery, Louvre, etc.), pero también de colecciones inexistentes o de museos que no aportan expe-

riencias únicas, sino que son similares en muchos contenidos en las diferentes ciudades donde existen.

Este análisis con referencias económicas tiene que ver, directamente, también con el turismo, pues como bien señaló el profesor Ramón Martín Mateo en la revista "Patrimonio y Derecho" nº 4 (6) en donde analiza como "la simbiosis entre economía, representada por el Hotel y cultura, localizada en el Museo" se determina por el turismo como factor que impulsa el crecimiento económico en todos los países ya que este turismo significa "una de las más claras manifestaciones de la globalización ... y la actividad económica con más altas previsiones de incremento mundial a medio y largo plazo".

Patrimonio y turismo

Esta relación entre el patrimonio y el turismo es ya una constante en el presente y en el futuro de los museos, y queda plasmada desde diferentes aspectos en multitud de publicaciones. A modo de ejemplo el mismo prólogo de la publicación "Trabajos de prehistoria 57 nº 2 - 2000", titulada "Presentando el pasado. Arqueología y turismo cultural" (7) referida a la valoración de los paisajes culturales y a las "iniciativas para hacer visitables yacimientos de diferentes zonas, épocas y funcionalidades, donde queda recogida la actividad minera, doméstica, funeraria o ritual", también relacionadas con formas de dinamizar la economía rural, y que en muchos casos se vinculan a los museos bien directamente o bien "convergiendo con ellos e

incluyendo la visita en su oferta cultural además de las experiencias de los museos con talleres didácticos sobre este campo". Recordemos, para finalizar este inciso, la amplitud de los conceptos de parques culturales, cuando son rigurosos, que incluyen un museo, como por ejemplo el que se recoge en la citada publicación sobre el "Parque cultural de Valltorta-Gasulla en Castellón" (8) que cuenta con un Museo para la gestión del parque "en los ámbitos de protección, investigación y difusión... y que funciona como centro de acogida al Parque y fue inaugurado en 1994", o el Museo de Gavá en Barcelona, que se imbrica en un futuro Parque arqueológico de las minas, y que es el responsable de "desarrollar el proyecto de intervención integral en las Minas... y de garantizar la transmisión de este bien patrimonial a las generaciones futuras" (9). En este ámbito también hay un gran abanico sobre la definición y funciones de museo, y todos tenemos en la cabeza multitud de ejemplos de diferente consistencia y seriedad.

Incluso el Comité de Ministros del Consejo de Europa —recuerda el profesor Martín Mateo en el citado artículo— el 5 de septiembre de 1991 adoptó como principio general en el anexo a la Recomendación R94/7 que "las actividades y las instalaciones turísticas deben respetar a escala, de la naturaleza, las características y la capacidad de acogida del medio natural y social del lugar en donde se van a implantar, así como los recursos naturales, el paisaje, el patrimonio histórico y arqueológico, y la identidad cultural del lugar contemplado".

La utilización de los Museos como recursos culturales en los viajes que un turista programa están relacionados, también, no solo con el "producto" en si mismo, sino también con su promoción, posibilidades de planificación, accesibilidad, etc. En este sentido, la Secretaría de Estado de Turismo ha recogido en un estudio de productos turísticos las magnitudes del turismo cultural, su proceso de gestión, y el diagnóstico sobre el papel del patrimonio cultural español, el carácter único de los recursos culturales y entre ellos, los Museos, así como las dificultades en su gestión (diferencias de horarios, escasez de publicaciones, desconocimiento sobre la institución, etc.). (10).

En este sentido también vemos que el museo, como institución cultural, no está siempre aislado en si mismo, sino que en ocasiones se funde con un proyecto de difusión de la cultura más amplio en cuya inclusión toma un valor especial : así los proyectos cuya dimensión va desde lo local a lo supranacional porque su razón es solo una : la histórica. En este sentido podemos pensar en los itinerarios culturales de primera magnitud (Camino de Santiago, Ruta de la Plata etc) o los promovidos por el Consejo de Europa en coordinación con instituciones públicas y privadas con itinerarios como el de Mozart, el de la ruta de la Seda o el del Barroco.

Asociaciones de Amigos

El Museo, al haberse convertido en un bien social, ofrece y también se le demanda otras formas de colaboración con la sociedad. De esta

Museo

Museos: oferta y demanda

forma, y de una manera creciente e imparable, han surgido las Asociaciones de Amigos de los Museos cuyos planteamientos son los de apoyar a estas instituciones desde todos los puntos de vista, colaborando en aspectos de la vida del museo que este quizá no puede asumir —adquisiciones, actividades complementarias, promoción y colaboración en la presentación del museo, etc.—, y sobre todo participando en la vida de la institución, de forma que los visitantes se hacen habituales en su relación con el Museo, se implican más activamente, o simplemente apoyan y, en su caso, participan en las actividades que el Museo va desarrollando, ya que es evidente que hay que poder ofrecer algún tipo de beneficio a esos Amigos (desde descuentos, información adicional, reconocimiento y especiales comodidades como visitas guiadas etc). Por otro lado, según el tamaño de la institución también los Amigos pueden tener diferentes categorías en función de su cuota, lo que también da margen a los Museos para acometer proyectos concretos.

Para concluir, porque este tema es tan amplio que nos podría llevar a analizar todas las vinculaciones del patrimonio que dan lugar a Museos, creo que, desde mi punto de vista, las cuestiones planteadas por el moderador, que son reflexiones basadas en un profundo conocimiento de este tema, no tienen una respuesta única ni cerrada, ni existe un único camino para alcanzar nuevas metas. Desde luego el siglo XXI es un siglo de retos, y los museos, siempre partiendo de los fondos que conforman sus colecciones,

están realizando grandes esfuerzos en el desarrollo de sus objetivos y en su relación con el público.

En definitiva, desde una perspectiva personal, la "mirada turística" hacia los bienes culturales significa un decidido apoyo y potenciación de los museos y del cumplimiento de sus misiones y una posibilidad real de ofrecer al visitante un contenido y una exposición que le reporte una experiencia gratificante y cultural, de la que él mismo decidirá el nivel de reflexión o de información que quiere asumir, pero que ha de estar a su disposición dada su finalidad pública. En otro caso estaremos hablando de otra cosa, colecciones visitables, salas de honor, espacios multiusos. Pero si hablamos de Museos, estos son, sin duda, los que cumplen las misiones de la Ley del Patrimonio, en los que el público es parte esencial de su propia esencia, y en los que el visitante demanda el máximo de oferta y el museo lucha por ofrecérsela en todos los niveles en los que trabaja, desde el diseño del edificio y los servicios complementarios a, sobre todo, el contenido de la exposición y de los fondos que custodia.

En palabras de los hermanos Kotler, que desde luego coinciden con nuestra apreciación sobre lo que es un Museo:

"Los Museos ofrecen experiencias, ideas y satisfacciones que no se pueden encontrar en otros lugares. Tal aportación deriva de los objetos auténticos de índole natural, histórica, científica y artística que los museos poseen y exhiben: de las experiencias sensoriales

con los objetos tridimensionales que presentan e interpretan, y de la investigación, erudición e interpretación desarrolladas a partir de las colecciones y exposiciones de museos... Sin Museos la humanidad apenas sería capaz de comprender el pasado, afrontar el presente, pronosticar el futuro y disfrutar y aprender de experiencias trascendentales de belleza, historia, naturaleza y cosmogonía. (11)

Muchas gracias.

NOTAS

(1) *El sector cultural en España ante el proceso de Integración Europea* (1993). Ministerio de Cultura, Madrid.

(2) Rosa Campillo (1998). *La gestión y el gestor de patrimonio cultural*. Ed. KR.

(3) Gaynor Karanagh (1991). *The Museum Profession*. Leicester University Press. Pág. 130.

(4) Jean Louis Déotte (1991). *Le futur antérieur des Musées*. Direction des Musées de France.

(5) Para ampliar sobre este aspecto se pueden consultar estudios como:

—Sandra Bichnell y Graham Farmelo. *Museum visitor studies in the 90s*. Science Museum, London, 1993.

—Eilean Hooper-Greenhill. *Los Museos y sus visitantes*. Ed. Trea, 1998.

—Carmen Valdés. *La difusión cultural en el Museo: servicios destinados al gran público*. Ed. Trea, 1999.

(6) Para profundizar sobre este extremo recomiendo a quien esté interesado en el tema, la publicación que acaba de editar la Fundación Caja Madrid sobre *El Patrimonio histórico de España desde una perspectiva económica. Una primera aproximación al gasto en conservación, restauración y rehabilitación del patrimonio histórico español*.

(7) Carmen Cacho y M^a Isabel Martínez Navarrete. Pág. 5.

(8) Rafael Martínez Valle (2000). *Trabajos de Prehistoria* 57 n^o 2, pág. 65.

(9) Mónica Blasco, Mónica Borrel y Josep Bosch. *Las minas prehistóricas de Gavá en Barcelona: un ejemplo de conservación y presentación pública de un yacimiento arqueológico*". T.P. 52, pág. 77.

(10) *Turismo cultural* (2001). Estudios de productos turísticos n. 3. Ministerio de Economía. Secretaria de Estado de Turismo. Turespaña.

(11) Neil Kotler y Philip Kotler (2001). *Estrategias y marketing de Museos*. Ariel Patrimonio Histórico, Barcelona. Pag. 30 y 399.