



# EL MUSEO Su realidad Contemporánea <sup>1</sup>

Soledad Liaño Gibert

---

<sup>1</sup> Comunicación cedida por la autora al Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para su publicación en el *Boletín GC: Gestión Cultural*, noviembre del 2003.

Ya ha corrido tinta y años desde ese primer concepto de museo que se comenzó a desarrollar hace más de dos siglos. La realidad museística contemporánea ya nada tiene que ver con esa idea a la que se apelaba en sus más remotos orígenes. Si realizamos un breve repaso de la evolución del concepto desde su nacimiento<sup>2</sup>, podremos observar cómo no es sólo la tipología arquitectónica la que se ha ido modificando y actualizando de acuerdo a las nuevas exigencias que iban apareciendo sino que, como es obvio, esas nuevas exigencias venían motivadas por unos cambios esenciales en conceptos y objetivos.

La realidad museística ha sucumbido a unos principios orgánicos, aceptando cambios y toda suerte de movilizaciones físicas y conceptuales precisamente para mantenerse coherente, por una parte, a su raíz original y por otra, al contexto y entorno que le envuelve en todo momento. De no haber sido por tal evolución, la idea de museo hubiera quedado obsoleta si no expirada ya. Fruto de todo ello nos topamos con una situación nueva y difícil de asumir que no ha creado poca polémica en la nueva gestión que obliga a adoptar. La proliferación de los museos en los últimos años, no sólo ha puesto en entredicho la idea del museo como verdadero fin (pues como a continuación expondré, en ocasiones, éste se plantea como mera estrategia para obtener otros objetivos más fructuosos a un nivel político y económico) sino que ha obligado a adoptar estrategias comerciales hasta el momento reservadas para actividades con ánimo de lucro deliberado. Mi intención es también demostrar que el marketing aplicado a la cultura y al arte (en este caso concreto, a los museos) no es motivo de alarma siempre y cuando nos mantengamos fieles y coherentes a una serie de pautas inherentes a la esencia de dicha institución.

**La gestación del museo contemporáneo.** La primera revolución museológica a partir de la cual se comenzó a otorgar una dedicación sistemática y meditada a dicha idea, tuvo lugar a partir de la creación del Museo Louvre<sup>3</sup>. No en vano, las ideas a las que apelaba la Revolución Francesa fueron el principal aliciente para la creación de dicho centro. La exposición pública de la colección de arte que hasta el momento había permanecido de contemplación exclusiva de los reyes y la corte, supone el principal cimiento sobre el que se apea el origen del museo

---

<sup>2</sup> Entiendo como nacimiento del museo aquel momento en el que se comienza a considerar tal como una institución oficial con unos objetivos muy definidos pudiendo considerar el Museo del Louvre, iniciativa de Napoleón Bonaparte, como el primer ejemplo que mejor acata dichas pautas. No obstante, no debemos descuidar todos los antecedentes que se fueron sucediendo a lo largo de la historia y sin los cuales hubiera sido imposible tal nacimiento. Recordemos, sino, que esa idea de coleccionismo persiste desde el helenismo y como consecuencia de ello, se desarrollaron paralelamente espacios para su exhibición más apropiada. También debemos de tener presente que el nacimiento de la museografía surge precisamente cuando los fines puramente egoístas (disfrute personal o de un círculo muy selecto) son sustituidos por otros más "altruistas" (disfrute colectivo).

<sup>3</sup> Dejando a parte sus orígenes arquitectónicos que datan de 1200 y los cuales han sido expuestos a diferentes adaptaciones de acuerdo al uso brindado en cada momento (destacamos actuaciones de Percier, Fontaine o I.M. Pei), la idea original del proyecto se le debe al marqués de Marigny, director de monumentos de Luis XV. Luis XVI abortó el proyecto por la pésima situación económica en la que se encontraba su reino. Habrá que esperar al 1793 para que dicha iniciativa se pusiera en práctica de manos de Napoleón Bonaparte bautizando la nueva institución como "Museo Napoleón".

actual. El nuevo fin que se perseguía era la aplicación de las nuevas motivaciones sociales también al ámbito artístico. El placer de unos pocos pasará ahora a ser colectivo.

Avanzando por esos derroteros, el museo sufrirá un cambio crucial a propósito de la consolidación de la institución en una incipiente nación, Estados Unidos. La democratización global que se perseguía en ese nuevo país afectará también al arte. Ya no sólo se espera que la colección se haga pública, sino también se propugna por el disfrute colectivo. Hasta el momento se había sacado el arte a la palestra pero sin facilitar en absoluto el disfrute popular. La comprensión del arte seguía siendo deliberadamente oligárquica. Los norteamericanos, por el contrario, se proponen, bajo la línea rectora de la democracia, no excluir a nadie de tal placer creando nuevas estrategias para atraer al público al museo. Igualmente, se desarrolla esa idea de didáctica mediante la cual se apelaba a aportar una enseñanza y pedagogía al visitante. Consecuentemente, la idea de museo como espacio aséptico de exposición, va evolucionando creándose nuevas estructuras en diálogo con la obra y que como fin último tuvieran la mejora en la comprensión del mensaje que se pretendía transmitir. Fruto también de ello fue el nacimiento del montaje expositivo<sup>4</sup> que fue adquiriendo paulatina importancia hasta convertirse, a menudo, en uno de los principales atractivos del museo. Asimismo, cabe llamar la atención sobre las nuevas formas de gestión que irán surgiendo. En un primer momento, los museos fueron iniciativas del estado, por lo que los fondos brotaban directamente de las arcas públicas y la gestión como tal quedaba en manos de un comité experto (que se correspondería con el actual patronato). También con un origen norteamericano, los museos comienzan a ser iniciativas privadas y toda la serie de consecuencias que ello implica.

Continuando con su evolución lógica, llegamos a la situación museográfica actual que dista mucho de aquella descrita como punto de partida. Hacer un análisis exhaustivo de tal realidad sería imposible y aún más sintetizarla en apenas unas páginas, por lo que definiré de forma muy sucinta los principales cambios que pueden caracterizar esta nueva era en el museo.

**La necesidad del Museo.** En términos generales podemos afirmar que en la década de los noventa se inicia una carrera hacia la necesidad ineludible de poseer un museo. Toda ciudad o pueblo que se precie, se obliga a sí misma a tener uno de ellos; se convierte, por tanto, casi en un factor indispensable para legitimar una población. Si bien es cierto que se ha avanzado muchísimo en todo lo que a didáctica y pedagogía se refiere<sup>5</sup> (de hecho, es uno de los objetivos claves en la mayoría de los museos), a menudo se recurre a tal institución por una condición de prestigio. En los cinco últimos años, sólo en España, se han abierto más de cincuenta museos y

---

<sup>4</sup> Recordemos que con una exposición no sólo se pretende perseguir el adoctrinamiento sino que en muchas ocasiones también se utiliza como medio para publicitar una institución determinada. La difusión de la obra por medio de esta vía ayudaba a dar a conocer los fondos de un museo en otros lugares más alejados.

<sup>5</sup> En la actualidad, en la mayoría de los casos, se entiende el museo como una verdadera fuente de conocimiento que, fiel a la democratización que ya anteriormente se comentó, se concentran todos los esfuerzos en facilitar la comprensión de un mensaje claro y en la consecución de unos objetivos con meros fines culturales.

centros de interpretación no siendo, por supuesto, un fenómeno aislado sino que se puede extrapolar al ámbito internacional multiplicando innumerables veces la cifra. Considero que se ha sobrepasado algo el límite de este tipo de instituciones que podemos asumir.

¿Por qué esa necesidad de abrir tantos centros museísticos? Me aferraría al concepto ya antes expuesto, prestigio, sumándole, con frecuencia, los sustantivos de política y estrategia. No dando lugar a malas interpretaciones, debo aclarar que es toda una satisfacción la preocupación que se viene mostrando hacia el sector en cuestión ya que esto implicaría una mayor concienciación hacia la cultura y el arte, sin embargo, pongo en entredicho que siempre que se abre un museo o un centro de arte se actúe de acuerdo a los objetivos últimos y reales de los mismos.

En ocasiones, se planifica un proyecto museístico sin tener previamente un colección más o menos sólida, tal es el caso, por ejemplo, del museo de cultura judía de Berlín de Liebekind a quien se encargó el proyecto sin tener antes demasiado definida el fondo que iba albergar. Sin duda, el resultado arquitectónico fue excepcional constituyendo por el mismo un objeto digno de exposición, los simples juegos de claros y oscuros ya llenan con elegancia el espacio interior. Estaríamos aquí abriendo el incipiente debate acerca de contenido y continente siendo, también esta, una de las razones y motivaciones últimas de tal afán constructivo. Se ha demostrado (el Guggenheim de Bilbao es un claro ejemplo de ello) que un edificio paradigmático, a ser posible construido por un arquitecto de renombre, se puede convertir en toda una estrategia económica, política y turística.

Un museo se puede transformar en el epicentro de todo un plan director con diversos fines, así por ejemplo, una zona deshabitada y escasamente frecuentada puede convertirse en todo lo opuesto si se actúa con habilidad<sup>6</sup>. De alguna manera, se han podido dar cuenta de la herramienta tan estratégica que puede ser la materialización de un proyecto de esta índole. Por supuesto es lícito recurrir a ella siempre y cuando se mantenga una coherencia institucional, se actúe de acuerdo a un plan estudiado y meditado y siempre que el museo sea un fin en sí mismo y no exclusivamente una vía maquiavélica para obtener otros beneficios. Considero que precisamente en esta última premisa encontraríamos el quid de la cuestión. Muchas campañas políticas utilizan esta idea como discurso demagógico sin tener demasiado claro las responsabilidades que implica el proyecto de un museo. Véase, sino, el reciente caso de CASA de Salamanca. Como parte de los proyectos culturales que se celebraron en motivo de Salamanca ciudad europea de la cultura, se concibió también esta iniciativa museística.

---

<sup>6</sup> Debemos decir que esta forma de actuar no es una novedad sino que ya Carlos IV planteó toda la rehabilitación del Paseo del Prado (hasta el momento zona sin demasiado prestigio) a partir de unas construcciones estratégicas y sabiamente meditadas logrando exitosamente su objetivo y haciendo gracias al observatorio o el jardín botánico, una zona muy selecta y cara. En la actualidad, perfecto ejemplo de ello lo constituiría el MACBA de Barcelona cuya construcción (a la que posteriormente se le sumaron otras instituciones de carácter lúdico y cultural) supuso la rehabilitación de toda una zona hasta el momento socialmente bastante marginal.

Esperando unos resultados inmediatos, a los tres meses ya se comenzó a juzgar el trabajo del director, Alberto Martín, cerrándose el centro con menos de un año de vida.

No se puede plantear una iniciativa fijando la mira en los resultados antes que en la esencia. El museo es una institución que, como un ser orgánico, tiene una evolución vital y, por ende, se debe cuidar desde su nacimiento pero también a lo largo de todo el proceso de maduración y consolidación. Emitir un juicio de valor recién a los pocos meses de su apertura no sólo es fútil sino que también es irreal ya que en su periodo de gestación aún apenas ha dado tiempo de poner en práctica parte de las iniciativas planteadas en el proyecto original.

Con respecto a dicha proliferación museística que venimos planteando, debo apuntar otra consecuencia negativa a tener en cuenta; la solución, en este caso, sería la aplicación de un buen plan de marketing. Muchos de estos centros de arte que se inauguran coinciden en el hecho de mostrar una colección de arte contemporáneo redundando muchos de ellos en los mismos artistas y en similares sistemas expositivos. Debemos reconocer, que en general, el arte contemporáneo exige un esfuerzo interpretativo por parte del espectador. Frente el factor estético que constituía el hilo conductor de las obras de antaño, en la actualidad prima el factor conceptual. De alguna manera, el arte contemporáneo se ha vuelto más elitista y casi incomprensible para aquellos profanos cuyo contacto con el arte, en términos generales, es mínimo. Muchas de la exposiciones a las que podemos asistir no facilitan dicha labor interpretativa haciendo de sus fondos imágenes inaccesibles para la gran mayoría. Si a este último factor se le suma el hecho de poseer un similar perfil aséptico, el público que ya haya podido visitar un par de museos con ciertas notas comunes rehúsa sucumbir a un nuevo esfuerzo.

El marketing, en este caso, tendría un valor fundamental, no sólo en el acercamiento y en el encuentro de la obra con el espectador sino en el concepto global del museo. Si apreciamos que se están multiplicando centros con discursos más o menos similares, deberíamos hacer hincapié en la unicidad y exclusividad que podamos encontrar en nuestro "producto" para hacerlo, aparte de más atractivo, diferente al resto de la oferta invitando a todo espectador a disfrutar de una experiencia nueva y genuina. La labor es más sencilla de lo que realmente parece ya que, aun manteniendo una misma colección, se pueden elaborar una serie de estrategias arquitectónicas y prácticas que atraigan por su originalidad incluso al más profano. Si bien puede resultar de difícil comprensión en el ámbito de la museografía, trasladémoslo a cualquier otro ámbito para poder tener una visión más clara de la solución: Si por ejemplo todas las tiendas de ropa presentaran una misma imagen y en ellas encontráramos siempre el mismo estilo de prendas, nos saturaríamos de la monotonía pero si , de pronto se abriera un nuevo espacio más atractivo en su exterior con ciertas notas de originalidad y en su interior encontráramos aun siendo una muestra similar, prendas *customizadas* y con una disposición

diferente es seguro que nos sería difícil resistirnos a la tentación de satisfacer nuestra curiosidad y entrar en ella<sup>7</sup>.

**Repercusión política:** Obviamente semejantes cambios han traído también consigo una serie de repercusiones en su forma de gestión. Antaño, el estado se podía permitir el lujo de subsidiar un museo ya que en raras ocasiones una ciudad contaba con más de uno o dos. Aunque la financiación era costosa el presupuesto no había que repartirlo en pequeñas porciones. En la actualidad, con el ingente número de centros de arte con los que puede contar un país, sería imposible mantenerlos a todos ellos con un presupuesto estatal por lo que si bien la ayuda puede incrementarse el subsidio “per capita” se reduce de cada vez más.

El caso español tiene la particularidad de tener un sistema de política cultural autonómico por lo que cada comunidad autónoma se vería con la obligación de sufragar los gastos con los presupuestos anuales que le son otorgados (debemos diferenciarlo del sistema federal alemán que goza de mayor libertad legislativa y ejecutiva). Sin embargo, hay una serie de centros calificados de “nacionales” cuya financiación brota directamente del ministerio de educación y cultura gozando, como es lógico, de mayores prerrogativas económicas<sup>8</sup>. De cualquier modo, de cada vez resulta más costoso su mantenimiento que, a pesar de los ingresos propios, siempre tiende a ser deficitario por lo se estarían planteando soluciones como última propuesta en el Museo del Prado. Este caso, que a continuación expondré, ha dejado muy candente toda la problemática acerca de la gestión de un museo.

Acorde a las reformas arquitectónicas que Moneo está llevando a cabo en la pinacoteca, Serra, actual presidente del patronato, ya propuso en el 2001 un replanteamiento institucional que no se aprobó definitivamente hasta el pasado mes de agosto. La propuesta es sustituir la condición legislativa de centro autónomo adscrito al ministerio pertinente por darle un nuevo perfil legislativo de ente público pero con capacidad jurídica propia. Es decir, a partir de ahora se tendrá toda libertad de obrar tanto privada como públicamente. De cualquier forma, nada repercutiría en la colección que, por supuesto, seguiría siendo estatal. Sin ninguna duda, esta sería la solución del ministerio hacia el problema de financiación antes mencionado. Su nueva

---

<sup>7</sup> Nada más lejos de mi intención de comparar un museo con cualquier tienda con un deliberado fin lucrativo. Llevo defendiendo a lo largo de todas estas líneas unas premisas básicas y esenciales que todo museo debe tener y cuya coherencia debe guardar. No pretende, bajo ningún concepto, caer en la “disneylandización” (en palabras de Manuel Delgado mencionando a Marc Augué) a la que se apela, cada vez más, en la oferta cultural y artística. Remito a este ejemplo tan materialista para visualizar con mayor claridad únicamente la estrategia planteada recordando, una vez más, su uso en la medida adecuada y siempre teniendo totalmente presente cuales son los objetivos esenciales de cualquier centro museográfico.

<sup>8</sup> Este punto trae consigo algo de polémica ya que en última instancia se podrían ver similitudes con el sistema francés con claras tendencias hacia un centralismo. Si bien es cierto que existen museos nacionales diseminados por toda la península ibérica (Mérida, Altamira, Valladolid etc.), también es cierto que la mayoría de ellos se encuentran en Madrid por lo que esta comunidad en materia museística saldría mucho más beneficiada que el resto ya que los grandes museos que en ella se encuentran (y, como es lógico, los que requieren un mayor presupuesto) estarían financiados directamente desde el ministerio debiendo repartir la dotación autonómica en muchas menos porciones que cualquier otra comunidad autónoma.

condición, le ayudaría elaborar estrategias de ingresos que ayudaran a tal empresa. El patrocinio y mecenazgo privados se convertirían, sin duda, en sus mejores aliados.

Evidentemente, el planteamiento no es tan sencillo como puede parecer puesto que, como ya se ha podido constatar tanto a nivel nacional como internacional, la autofinanciación por diferentes vías puede ser muy efectiva y positiva. No obstante, surgirían toda una serie de cuestiones algo más difíciles de solucionar y más en relación a la ética y a la naturaleza esencial de una pinacoteca de la índole del Museo del Prado y como es necesario, siempre se deben sopesar las dos caras de la moneda. Por una parte, la autofinanciación bien gestionada podría ayudar a contar con un presupuesto mayor y, entonces, tener una mayor disponibilidad para realizar proyectos de más envergadura y creatividad. Igualmente resulta un gran aliciente saber que aquellos ingresos obtenidos por las diferentes vías posibles repercuten directamente en las arcas de la institución y no se encaucen directamente a unas arcas generales. Es una gran motivación el saber que los esfuerzos que se están realizando revierten directamente en el museo posibilitando nuevos proyectos exitosos y originales.

Igualmente este cambio jurídico también implicaría un cambio en el organigrama de profesionales al cargo del museo. Si bien antes era necesario ser funcionario del estado para poder entrar a trabajar en el centro, ahora el contrato pasará a ser como en cualquier otra empresa. Si los procesos de selección son severos y sinceros puede que incluso el cambio sea a mejor ya que el funcionario lleva, a menudo, una serie de problemas consigo como la paulatina desmotivación o el riesgo al desfase profesional difíciles de paliar. No obstante, al no tener que pasar una oposición siempre cabe el riesgo de la contratación de un personal no tan especializado como realmente exigiría un museo de esta índole.

El gran riesgo de “la privatización” estaría centrado, por supuesto, en el hecho de sobrepasar el límite lícito de la especulación económica y olvidar la verdadera esencia del museo. Las actividades o estrategias que podamos llevar a cabo nunca tienen que eclipsar la imagen del Museo de Prado como la gran pinacoteca que siempre a sido ya que si esto ocurriera podríamos considerarlo como su muerte.

**El marketing como solución:** A la gran mayoría nos asusta este término si lo vinculamos al arte de cualquiera de las maneras. Es inevitable relacionarlo con ideas más materialistas y especulativas de las que el arte, supuestamente, nunca se ha querido ver rodeado, sin embargo, la realidad es otra. Un plan de marketing, como hemos podido demostrar a lo largo del artículo, puede convertirse en el responsable del éxito de un determinado centro o proyecto sin estar en ningún momento reñida con esa esencia más altruista y desinteresada que presumiblemente transmite el arte y la cultura.

Basta centrar las miras en centros como el Pompidou de Paris o el Victoria & Albert Museum de Londres, ambos constituyen perfectos modelos a seguir en cuanto a gestión y resultados, sin embargo, muy poca gente se detiene a pensar el gran esfuerzo de marketing que se esconde en las bambalinas. Desde los logos hasta las actividades tan creativas que se sostienen en ellos, pasando por el alquiler de espacios o sus cafeterías de diseño tan exclusivo son parte de un plan de marketing sabiamente meditado. Se trata de grandes alicientes que satisfacen en mayor o menor medida las necesidades de los distintos segmentos de público. Obviamente, si no fuera por ello, ambos serían económicamente insostenibles y, consecuentemente menos populares y creativos.

Debemos ser conscientes que a la mayoría de nosotros nos cuesta trasladarnos para hacer una visita cultural, muy a pesar de tener tan en consideración este término de prestigio creciente. A diferencia del resto de productos cuya accesibilidad la facilitan de tantas maneras diferentes, la cultura destaca por ese carácter de unicidad e irreproductibilidad por lo que somos nosotros quienes debemos realizar el esfuerzo de ir a buscarla. Si no facilitamos tal búsqueda bien con soluciones atractivas (véase, buenos programas interpretativos, soluciones estéticamente llamativas, buenas campañas de comunicación), bien con facilidades de accesibilidad (desde transporte hasta reserva de entrada previa a compra de localidades desde puntos más cercanos) o bien con incentivos económicos, muchos de nuestros proyectos estarían condenados al fracaso.