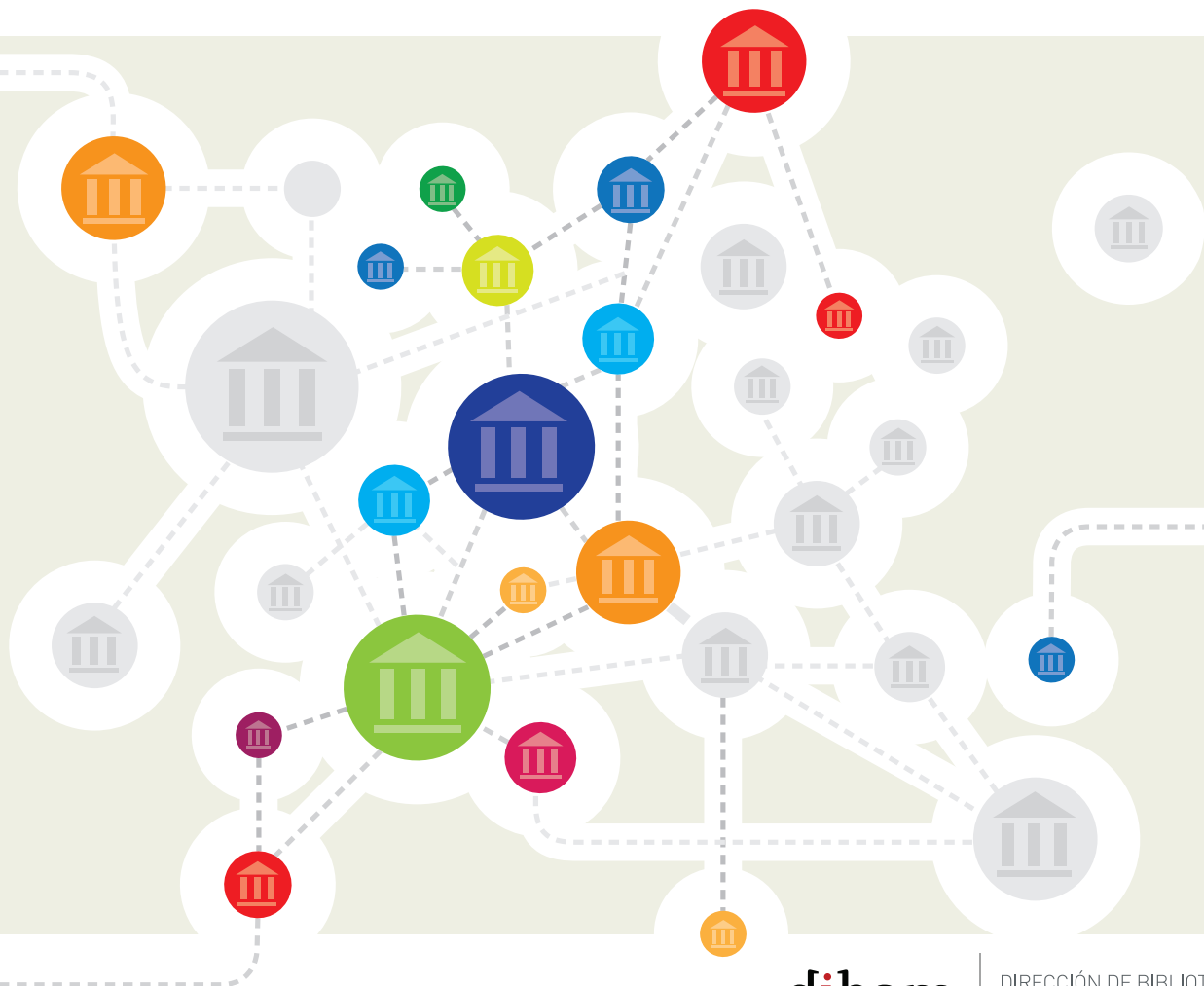


# PENSAR EN RED

¿QUÉ QUEREMOS PARA LOS MUSEOS?

XII SEMINARIO SOBRE PATRIMONIO CULTURAL



dibam

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS,  
ARCHIVOS Y MUSEOS



dibam

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS,  
ARCHIVOS Y MUSEOS

11 Y 12 DE NOVIEMBRE DE 2010

CENTRO PATRIMONIAL  
RECOLETA DOMINICA

RECOLETA 683, METRO  
ESTACION CERRO BLANCO

# PENSAR EN RED

¿QUÉ QUEREMOS PARA LOS MUSEOS?

XII SEMINARIO SOBRE PATRIMONIO CULTURAL

ISBN N° 978-956-244-233-6

Registro de Propiedad Intelectual Inscripción N°200.707

## ÍNDICE

Seminario sobre el patrimonio cultural: un espacio de encuentro, reflexión y debate	
PRIMER DÍA: MUSEOS, GESTIÓN Y CIUDADANÍA	04
BIENVENIDA	
Presentación de Magdalena Krebs	06
GESTIÓN PARA LA ACCIÓN CULTURAL EN RED	10
Javier Adán	
MUSEOS, GESTIÓN Y CIUDADANÍA	20
Ernesto Ottone	
EL NEGOCIO DEL OCIO	30
Federico Sánchez	
Diálogo con el público	38
ECONOMÍA Y CULTURA	
Pau Rausell Köster	42
Diálogo con el público	61
Conclusiones de los talleres	66

ÍNDICE

---

SEGUNDO DÍA: DIVERSAS REDES, MÚLTIPLES BENEFICIOS	70
DIVERSAS REDES, MÚLTIPLES BENEFICIOS Alan Trampe	72
LA CIUDAD Y SUS CONTENIDOS Julio Poblete	84
MINGA BIBLIOTECARIA Macarena Durán y Pablo Andrade	94
Diálogo con el público	104
RESILIENCIA ANTE LA ESCASEZ Cecilia Puga	108
Diálogo con el público	118
Conclusiones de los talleres	120
Sobre los expositores	124

---



JUEVES 11 DE NOVIEMBRE

# ECONOMÍA Y MUSEOS



## PAU RAUSELL KÖSTER

Economista, doctor y profesor titular del Departamento de Economía Aplicada de la Universitat de Valencia. Desde 1993 es director del Área de Investigación en Economía Aplicada a la Cultura del mismo departamento. Pertenece también al área de investigación en Turismo y Economía de la Cultura del Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local de las Universidades de Valencia y Jaume I de Castellón. Participa en proyectos de investigación europeos (Sostenuto) e iberoamericanos (Observatorio Iberoamericano de Cultura, Proyecto SIEDECC).



Frente a la idea de la existencia de un “capitalismo cultural”, la economía, como ciencia humana que es, presta un significativo apoyo a la hora de evaluar el impacto social de los museos en las zonas donde se emplazan y propone soluciones realistas y concretas frente a las nuevas demandas ciudadanas.

**E**n primer lugar, debo agradecer a la DIBAM esta cordial invitación, aunque me abruma un poco eso del “experto internacional”. Soy igual de nacional, lo que pasa es que soy de otra nación, pero no tengo ni una ínfula de ser un experto internacional y lo que sí se puede decir es que ya sé para qué me han llamado: para generar terror en los señores Ottone y Sánchez. Lo confieso: soy economista. Perdonen, pero uno a veces no puede elegir lo que quiere ser, a mí me ha tocado eso.

Lo que sí es cierto es que desde los años 93 ó 94, contamos en la Universidad de Valencia con una unidad de investigación

en economía de la cultura y por tanto es la aproximación instrumental metodológica de la economía. No tenía previsto hacer esta justificación, pero voy a hacerla dadas las intervenciones previas.

Hay que entender la economía como ciencia social, la ciencia de la elección: por qué tomamos las decisiones que tomamos. Por lo tanto, va un poquito más allá de esa visión alrededor de los números, de los euros o de los pesos. **Tiene que ver con por qué tomamos las elecciones que tomamos. Esto se puede aplicar a por qué compramos un determinado yogur**



en un supermercado, un determinado coche, pero se puede aplicar a por qué decidimos leer un libro, por qué decidimos colectivamente hacer un museo o por qué decidimos pintar o tocar la guitarra. La ventaja que tiene la economía frente a otras ciencias sociales humanas en el análisis de la cultura es que tiene un supuesto metodológico un poco para tontos. Es una ciencia muy sencillita frente a otras aproximaciones de las ciencias sociales o las ciencias humanas que respecto al hecho cultural son muy holísticas, muy complejas, y efectivamente sirven para explicar el hecho cultural, pero que, dada la interconexión de las variables que se utilizan en el análisis, a veces resultan poco útiles para intervenir, para transformar la realidad. En el ámbito de la cultura, establecer relaciones causales relativamente sencillas hace que perdamos la complejidad del hecho cultural, porque efectivamente el hecho cultural y la **relación del individuo con el hecho cultural es uno de los fenómenos más complejos de la esencia humana, probablemente es lo más humano de los humanos**. En este sentido, buscar relaciones sencillas puede que no nos dé una visión completa del fenómeno, pero sí, en algunos casos, nos es útil para transformar, para mover algunas variables y ver qué pasa en el resto. Esto, con una aproximación muy poco arrogante en el sentido de que la economía nos dice, o el modelo econométrico nos dice que si tocamos esto tiene que pasar aquello, pero si no pasa, pues algo hemos hecho mal. En esto aporta ciertas ventajas con respecto a otras ciencias humanas donde la explicación es muy compleja y entonces no sabemos... Esto podrá

haber sido porque todo está relacionado con todo y entonces... pero sí, es una excusa no pedida, por tanto algún complejo debo tener para haber hecho la justificación.

La economía de la cultura ha analizado con bastante intensidad la cuestión de los museos y, haciendo un juego de palabras sobre el título del seminario, yo lo he reformulado, porque el título original es: “¿Qué queremos para los museos?”. Como si fueran hijos tontos y tenemos que ver qué queremos para ellos, para el futuro de ellos. El planteamiento es “¿para qué queremos nosotros los museos?”. **Los museos no son entes autónomos, los museos son producto, resultado de la acción de los hombres y las mujeres, por tanto lo que hay que plantearse es para qué queremos los museos y entonces veremos qué funciones pueden cumplir los museos.**

Antes de todo, sin embargo, quería hacer una aproximación conceptual. Quiero hablar, en principio –esta es un poco la estructura de mi intervención–, de una hipótesis contextual que no es nada sorprendente y que veremos tiene mucho de sentido común: la hipótesis del capitalismo cultural y cómo afecta esto a la configuración de los museos. Luego hablaremos muy rápidamente, porque todos conocemos la distribución de los museos, de cuál es la aproximación de la economía a la institución museística, con instituciones complejas. **El museo como tal, con esta jerga que utilizamos los economistas, es una unidad multiproducto, multiservicio.**

Vamos a ver qué dice la economía sobre los museos y sobre todo nos centraremos en una parte que a mí me interesa mucho: no verlos como instituciones que pueden ser promovidas por agentes privados, sino cuál es la lógica de la acción pública de los museos para llegar a hablar de la viabilidad de los museos y los tipos de museos y finalmente establecer algunas consideraciones finales.

¿Qué significa esto de que el capitalismo cultural nos sirve como dimensión contextual? Esta es una idea lanzada por algunos autores, entre otros Jeremy Rifkin, que corresponde a este tipo de pensamiento ligero de los americanos que lo que hacen es, si bien tienen algunas ideas brillantes, sobre todo comunicarlas muy bien. Estas mismas ideas, si las dijera un latinoamericano o un europeo, lo harían en un libro muy grueso y pesado, de 300 páginas remontándose hasta Aristóteles, habitualmente ilegible para una persona media. Estos medios del pensamiento ligero americano lo hacen de manera muy sencillita, lo lanzan muy bien, hacen un ensayo. Normalmente en Estados Unidos les hacen poco caso, entonces van a Europa. Sobre todo cuando hablan de cultura y creatividad, van a Europa, cobran mucho dinero, mucha plata por sus conferencias y luego se vuelven a Estados Unidos y al cabo de dos años hacen otro best-seller de ensayo y repiten lo mismo.

¿Qué nos dice esto del capitalismo cultural? El capitalismo cultural no es ningún cambio de paradigma ni ninguna revo-

lución. Lo único que nos dice es que parece que **antes generábamos valor añadido, riqueza y ocupación en la producción de bienes tangibles y, ahora, cada vez más, una mayor proporción de esa riqueza y esa ocupación la generamos en la producción de bienes simbólicos, de bienes intangibles**, y esto parece bastante de sentido común, no cambia nada radicalmente, pero sí tiene algunas implicancias que pueden leerse de distintas maneras.

Entonces, ¿es plausible esta hipótesis del capitalismo cultural? Hay algunos indicadores indirectos que nos dicen que puede que tengan razón. Si uno mira la lista Forbes de los años 60 y 70, de los multi multimillonarios, de estos que han sido capaces de acumular mucho valor añadido, mucha riqueza a través de su actividad económica... si vemos la lista de los '70 y '80, podemos ver a hombres del tipo Rockefeller, Onassis, presidentes de grandes compañías automovilísticas, gente que, o transportaba cosas físicas o que hacía cosas físicas. Si uno mira la lista Forbes actualmente, los individuos que tienen la capacidad de generar muchísima riqueza y, por lo tanto, acumularla también en sus cuentas corrientes, todavía quedan algunos de estos (no se lo han gastado todo en cervezas de los 70 y 80), pero aparece otro nuevo tipo de personas que ya no hacen cosas físicas. El primero es un señor que lo que hace es exponer ceros y unos en fila: Bill Gates parece que tiene especial gracia en ordenar los ceros y unos y eso tiene mucho valor económico, pero no hace cosas físicas, a veces nos lo vende en

un soporte físico, pero lo importante no es eso sino los ceros y unos ordenaditos. Aparecen otros personajes, como la autora de Harry Potter que, para generar su riqueza, no tiene ni un departamento de logística ni grandes estudios sobre tendencias del futuro: tiene un ordenador y supongo una ventana y una editorial más o menos eficiente, y el origen de su valor no tiene que ver con la producción de bienes físicos, sino con la capacidad de contar historias.

Por tanto, hay ciertos indicadores indirectos que nos dicen que podría ser plausible esto del capitalismo cultural. Hay otros paralelismos, con el inicio del capitalismo comercial industrial, que también apuntan a que estamos en un proceso relativamente similar. Uno de esos paralelismos es la redefinición de los derechos de propiedad. En el inicio del capitalismo industrial comercial se redefinen los derechos de propiedad. Cuando empiezan a poner vallas a los espacios comunes en Inglaterra, están redefiniendo esta propiedad a través de la parcelación. Esto está pasando también en el ámbito de la producción de bienes simbólicos. Estamos redefiniendo los derechos de propiedad intelectual. Hasta hace un tiempo era más o menos marginal quién tenía el derecho de apropiarse del valor de la propiedad de la producción intelectual, de la producción simbólica, y ahora estamos empezando a pelearnos –porque ya tiene valor económico reseñable–, por quién tiene derecho a

podemos producir un poema en Helsinki y enviarlo a Montevideo casi a la velocidad de la luz. Aquellos bienes culturales digitalizables se pueden mover por todo el mundo, por tanto no hay mercados –especialmente en los bienes digitalizables, no hay mercados locales–

apropiarse del valor añadido que se genera. Todas las discusiones nacionales e internacionales alrededor del derecho de propiedad intelectual significan este proceso de redefinir la propiedad de la producción simbólica. Cómo quede definido, lo lograremos en los próximos 10 ó 15 años a nivel internacional y determinará cómo funcionará el mercado de los bienes y servicios simbólicos, porque un mercado no es más que un espacio de intercambio de derechos de propiedad. Si no tenemos esto bien claro, no sé cómo se va a resolver. Espero que sea de manera inteligente.

Otro paralelismo es la revolución del transporte. El capitalismo industrial comercial fue posible gracias a una innovación tecnológica, la máquina de vapor, que permitía poner hierro de Inglaterra en Argentina y grano argentino en donde fuera. La revolución del transporte –ahora estamos hablando de la revolución del transporte de los bienes simbólicos–: ahora podemos producir un poema en Helsinki y enviarlo a Montevideo casi a la velocidad de la luz. Aquellos bienes culturales digitalizables se pueden mover por todo el mundo, por tanto no hay mercados –especialmente en los bienes digitalizables,

no hay mercados locales—, estamos hablando de un mercado global y esto desde la perspectiva de un economista no puede ser más que como lo fue en el inicio del capitalismo industrial. En estos momentos tenemos acceso como ciudadanos, como usuarios, como participantes, a mayor cultura, de mayor calidad y a mejor precio, por tanto, esto cambia, esta revolución cambia de nuevo el contexto.

Sobre el capitalismo cultural tenemos una posible visión paradisíaca y otra posible visión infernal. El paraíso y el infierno delante de nosotros. La visión apocalíptica plantea que si somos capaces de convertir nuestras experiencias culturales en mercancías es que hemos dejado de ser humanos y, por tanto, es el fin de era de la humanidad. Somos capaces de convertir nuestra experiencia en una mercancía que estamos dispuestos a ofrecer en un mercado: esta es la visión apocalíptica. Por su parte, la visión paradisíaca dice que por fin el mercado es capaz de recompensar la creatividad, el talento, las ideas expresivas, la comunicación, etcétera, por tanto, en vez de trabajar en la mina, ahora podemos trabajar con nuestro talento, con nuestra creatividad, con nuestras ideas expresivas como seres humanos, y el mercado nos recompensa por eso.

Una anécdota para ilustrar esta doble visión: tengo un compañero en la facultad de economía que es un fotógrafo aficionado. Compartíamos esa experiencia cultural. A mí me gusta mucho como fotografía, pues cuando se iba de viaje volvía y

me enseñaba las fotos y a veces me regalaba alguna. Pues bien, llegamos a este momento del capitalismo cultural, la revolución del transporte de los bienes simbólicos y él ahora cuelga sus fotografías en Flickr, como cualquier aficionado a la fotografía, y parece que algunos piensan (como yo) que es un buen fotógrafo y ya va un año y medio o dos que, de cuando en cuando, una revista australiana de no sé qué le compra por 300 dólares una fotografía para un número sobre vinos y otra también, de manera que está convirtiendo su experiencia cultural en una mercancía y existe un mercado que está dispuesto a pagar por ella.

Hace poco, hace cinco o seis meses, me hacían falta unas imágenes para ilustrar un artículo sobre ciudades creativas para una revista de amigos y le dije: “oye, dame unas fotografías”, a lo que me respondió que si me las daba, ya no las podía vender. Y no me dio las fotografías... El mercado había ensuciado una relación que era un intercambio de experiencias culturales, convirtiéndola en mercancía. Esta es la versión apocalíptica del suceso. Pero, claro, la visión paradisíaca de este mismo hecho es que a este amigo no le interesan nada la economía, la docencia ni la universidad, y sería el hombre más feliz del mundo si pudiese vivir de su pasión, que es la fotografía, y sí existe algún mercado que recompense su talento, su habilidad, su pasión, por tanto en este ejemplo tenemos combinadas ambas visiones. ¿Dónde nos vamos a situar: en el apocalipsis o en el paraíso? Probablemente, y como siempre,

Un trabajo muy reciente establece que la correlación entre la riqueza de las regiones europeas y los ocupados en el sector de la cultura es de casi el 60%, es decir, que las dos variables se mueven en un 60% de la misma dirección. Esto significa que las regiones ricas tienen mucha gente trabajando en el sector de la cultura y que las regiones con mucha gente trabajando en el sector de la cultura son ricas.

en una situación intermedia. Ya nos pasó un poco con el sexo y continuó habiendo amor verdadero y amor de pago y se combinan las dos dimensiones.

Lo que sí es cierto, sea o no esto de mayor profundidad, este no es realmente un cambio de paradigma, sino una transformación del modelo de las fuentes de generación de riqueza. Si esto es verdad, lo cierto es que en general, en las ciencias humanas, nos hemos preocupado muy poco de cómo se producen, cómo se distribuyen, cómo se consumen. Por tanto, si es correcto este nuevo contexto, lo que parece es que tenemos que ocuparnos mucho más en las ciencias humanas al analizar estos procesos. Yo tengo la sensación de que sabemos muy poco de la relación entre el individuo y el hecho cultural, y por ello debemos ponernos las pilas, porque es la única manera de, si tenemos cierta voluntad de transformar la realidad, entender cómo es que ella funciona.

En este momento estamos en un proyecto europeo que trata de analizar el sector de la cultura como factor de innovación económica y social, porque aún no logramos entender cómo funciona la relación entre cultura y desarrollo, tema que re-

petimos en muchos lados y que sigue siendo una especie de caja negra.

Un trabajo muy reciente establece que la correlación entre la riqueza de las regiones europeas y los ocupados en el sector de la cultura es de casi el 60%, es decir, que las dos variables se mueven en un 60% de la misma dirección. Esto significa que las regiones ricas tienen mucha gente trabajando en el sector de la cultura y que las regiones con mucha gente trabajando en el sector de la cultura son ricas. Aquí el problema es la causalidad: hay variación, hay covariación entre las dos variables. Sin embargo, desde la semana pasada estamos implementando algunas técnicas estadísticas para ver la causalidad, y finalmente nos están demostrando que hay causalidad en los dos sentidos. Es decir, las regiones que tienen más trabajadores en el sector de la cultura son finalmente más ricas y, por ejemplo, un 1% más de la población activa en la cultura significan 3000 euros per cápita más de riqueza de las regiones. Esto, para las 231 regiones europeas, son datos bastante contundentes y no sé si es que nos hemos equivocado en algo, pero estamos replicando también estos análisis para el caso de los estados americanos, para ver si hay alguna constante o si nos hemos

equivocado. De todas formas, la relación empieza a aparecer de manera bastante evidente.

Nuestros estudios alrededor de la productividad de los sectores culturales –incluso de aquellos que podíamos intuir que tienen menor productividad, como es el sector del patrimonio– demuestran que son más productivos que la media de los servicios. **En el caso español, por lo menos, es más productivo un trabajador o una trabajadora en el sector del patrimonio que en turismo**, en restauración que en los servicios de transporte (aunque en este ámbito un poquito por debajo, pero casi parejo). Es decir, estamos hablando de sectores que son más productivos que la media de la economía y, por tanto, con capacidad de generar más riqueza. Estamos hablando de aquellos que producen empleos de calidad y que según, otros estudios parecen demostrar, requieren de mucha menos inversión inicial, tienen tasas de supervivencia empresarial mayor que la media, son más innovadores, utilizan más las tecnologías de la información y la comunicación, etcétera. Son demasiadas ventajas para dejarlas pasar. Ahora, por ejemplo, en España se habla del cambio del modelo productivo y debemos ver cómo afecta esto al área de los museos, es decir, cómo traspasamos esta hipótesis del capitalismo cultural a la realidad de los museos. En primer lugar, si esto es cierto, los museos, como parte de nuestros emblemas culturales, tienen una responsabilidad mucho mayor de la que tenían hasta ahora. Es decir, el ámbito de la cultura era relativamente marginal

al hecho social, era la parte decorativa, por tanto, equivocarse tenía unas implicaciones relativamente menores; quedaba más bonito o menos bonito, pero no afectaba a la estructura socioeconómica, al cogollo de la titulación socioeconómica de un territorio. **Si es cierto que los museos son elementos estratégicos sobre el territorio, las acciones sobre los museos adquieren una responsabilidad mayor, por consiguiente exigen de mucho mayor conocimiento, de mucha mayor competencia, habilidad e inteligencia.**

La revolución tecnológica ha provocado una creciente desintermediación, es decir, la conexión entre los creadores y los usuarios, demandantes, consumidores, participantes en el hecho cultural, se ha desmoronado con la revolución del transporte simbólico y están apareciendo nuevas formas de mediación. Se modifica el modelo tradicional de las industrias culturales, que determinaban qué se producía, qué se distribuía, y también de las grandes instituciones asimilables a estas industrias culturales, que determinaban cuál era el canon sobre lo que valía la pena recoger del espacio creativo, de la memoria, etcétera.

**En este nuevo entorno del capitalismo cultural ya no está tan claro quién tiene capacidad para determinar quiénes dicen qué objetos son musealizables, ya no está la institución académica que dice “esto son las bellas artes”.** Hablamos de un entorno de desintermediación donde las interacciones van a

podemos tener patrimonio con ideas y sin objetos; pero, a la inversa, no podemos tener patrimonio sin ideas, sin discursos que las justifiquen, o sea, la unidad mínima no es un objeto, sino una idea

ser mucho más intensas. De alguna manera se democratiza la decisión o la capacidad para musealizar y además, si no se democratiza, al menos exige una mayor participación y una mayor transparencia. **Hay que justificar ante los propietarios de la memoria, que son los habitantes de los territorios; hay que justificar por qué musealizamos algunas cosas y no otras, por qué señalizamos que esto es importante y lo otro no. No solo hay que tomar la decisión, sino también generar consensos, explicaciones, justificaciones alrededor de esas decisiones.**

Esto del sitio del museo deja de ser una variable determinante y se configuran nuevos espacios, se diluyen un poco los confines del museo y aquí de nuevo estamos hablando de cierta transición de los museos de los objetos –como han participado también los intervinientes anteriores– a los museos de las ideas. La unidad mínima de patrimonio no es un objeto; el átomo del patrimonio no es un objeto, es un discurso, es una idea, por tanto, si desmenuzamos solamente los objetos, estos tienen sentido si hay un discurso que los justifica. Por tanto, podemos tener patrimonio con ideas y sin objetos; pero, a la inversa, no podemos tener patrimonio sin ideas, sin discursos que las justifiquen, o sea, la unidad mínima no es un objeto, sino una idea. El átomo del patrimonio es una idea o un discurso.

La relación entre los visitantes y el museo deja de ser jerárquica y unívoca: “usted tiene aquí las flechas, esto se ve primero, esto después”. Pasamos de un discurso lineal a un discurso hipertextual, donde cada usuario hace las lecturas, las navegaciones y se va hacia donde quiere.

Estamos trabajando con una empresa en Valencia que ha ganado un concurso para estandarizar la didáctica del conjunto de los museos de esa ciudad. Por tanto, desaparecen los departamentos de didáctica de los museos, se ahorran dinero y al final cobran a la empresa que hace este trabajo un canon del 8% de la facturación por las visitas guiadas que cobra el ayuntamiento. Es decir, de una unidad que costaba dinero, de una función que costaba dinero, están generando una unidad o una función que genera dinero. Esto puede ser peligroso. En el caso concreto de Valencia, yo estoy absolutamente seguro de que, conociendo a la empresa desde hace mucho tiempo y conociendo también a los museos, esta hará muchísimo mejor la función didáctica que la gestión hecha por los museos de allí. Esto no quiere decir que sea generalizable. Pero, por ejemplo, la entrada a los museos de Valencia vale 2 euros (\$ 1.200 pesos chilenos) y estos, por contrato, están obligados a hacer visitas guiadas por 2,50 euros (\$ 1.560), sin pagar la entrada, de manera que ese monto se lo queda la empresa que

hace la visita guiada. Evidentemente, con esos márgenes no se puede rentabilizar la actividad empresarial, pero a partir de ahí pueden ofrecer lo que quieran, pueden hacer cualquier tipo de visita. Entonces, por ejemplo, nacen estas nuevas navegaciones por los museos. Hay una propuesta, en esta empresa, de hacer visitas para homosexuales, visitantes gays. En el Museo de Bellas Artes hay muchos San Esteban, que es un icono gay, entonces hacer una visita específica para los 7 u 8 San Esteban que hay en el museo, así, muy voluptuoso, muy barroco, podría ser una lectura específica, una navegación en función de los intereses específicos de visitantes específicos. Y están diseñando un producto específico, una visita guiada específica para un público específico.

**Los museos tampoco están aislados y están compitiendo con los malls, con otro tipo de instituciones que tienen que ver con esa concepción de la cultura de digestión rápida. Los museos compiten por la atención del mismo tipo de usuarios y por tanto han de entrar en algunos de estos juegos.** Por cierto, el primer mall –lo digo a partir de las intervenciones anteriores–, en Estados Unidos, fue obra de un actor austríaco que tuvo que huir de Viena por la ocupación nazi disfrazado de oficial. Salió de su ciudad porque estaba haciendo una parodia de los nazis, disfrazado de general nazi, y se exilió en Estados Unidos y su intención, su idea original con el primer mall era recuperar los centros, las plazas de las ciudades europeas. En esas ciudades dispersas de Estados Unidos, el objetivo era encontrar un espa-

cio donde estaba la fuente, la iglesia, y luego, naturalmente, se ha pervertido, se ha convertido en el patio de consumo, pero la idea original era recuperar los centros de las ciudades europeas como espacio de encuentro ciudadano.

La legitimidad de los museos no vale por el museo. Tenemos que justificar por qué y para qué queremos los museos en este nuevo contexto, y esto obliga a que naturalmente esta visión –que también se ha mencionado antes como muy centrada alrededor de la conservación y la investigación–, requiera que los recursos humanos que se incorporan a estos mismos museos adquieran competencias y habilidades múltiples, porque son instituciones muy complejas, con muchas funciones, con muchos objetivos.

Qué voy a decir que no sepa aquí toda la audiencia: el museo es una institución compleja. Esta es la definición estándar de los que dicen qué son los museos. Estos son organismos internacionales que discuten cada vez alrededor de la definición de museos, y cada vez las excepciones son mayores y uno sigue la lista y también son los parques botánicos y se van incorporando múltiples instituciones. Parecía que un requisito era que tuviera algo, objetos, pero ahora ya casi no hace falta eso; por eso ya se puede hablar de los museos de las ideas, porque esta es una redefinición permanente alrededor de los museos.

**¿Cómo ve un museo un economista? Es una idea multiproducto, multiservicio. Pues esto es lo que sabemos hacer los econo-**



**mistas: comparar en qué se parecen los procesos de los museos a una fábrica de automóviles, pues hay algo que entra por un lado –una función de producción– y algo que sale por el otro lado. Si miramos qué es lo que entra, cuáles son los *inputs* de un museo, hay alguien que decide hacer un museo: a veces son agentes públicos, a veces agentes privados que lanzan y financian la idea de un museo. ¿Y cuáles son los *inputs* de este proceso? Un capital humano de muchas características: el trabajo gerencial, el trabajo especializado, los conservadores, los fotógrafos, trabajo auxiliar y, en algunos museos, con cierta relevancia, el trabajo voluntario. Tenemos capital, equipamiento e instalaciones, capital físico y financiero. Y esto se diferencia respecto a la Ford o respecto a alguna fábrica de automóviles, pues tenemos un capital simbólico, que es el discurso, la idea iniciada alrededor del discurso sobre la realidad del museo, que es más que la suma de los objetos que contiene ese museo, porque efectivamente lo importante es el discurso que da sentido a esa colección de objetos.**

Estos *inputs* se combinan de una determinada manera en función del nivel tecnológico y lo que dan es una serie *outputs* o productos o servicios. En los museos más convencionales el *output* principal es una colección, con todo el discurso, dispuesta de una determinada manera, con un determinado dis-

curso que la justifica, que también ofrece servicios de custodia, una parte muy importante de los museos. Al final, muchas piezas acaban en los museos por razones exclusivas de seguridad, porque es inseguro tenerlo en casa, y los museos tienen cámaras, puertas, seguridad, por tanto, la cuestión de custodia en términos de seguridad, los servicios de restauración, servicios de investigación tendrían que ver con esta definición más

Los museos tienen impactos o efectos sobre los que los visitan y también sobre los que no. Con respecto a los primeros, lo que pretendemos es que tengan algún tipo de transformación, de impacto cognitivo,

tradicional de los museos. Otros servicios son la expertización como también la didáctica, serían la difusión, la comunicación, hacer una exposición permanente (que sería un producto), hacer publicaciones (que serían el resultado de estas investigaciones), hacer exposiciones temporales. Por tanto, estamos hablando de una institución que hace muchas cosas muy diversas con características muy distintas. Pero bien, una cosa son los *outputs*, es decir, los servicios y los productos que ofrece, y otra, los efectos o los impactos que tiene sobre un territorio, sobre un determinado espacio. Los museos tienen impactos o efectos sobre los que los visitan y también sobre los que no. Con respecto a los primeros, lo que pretendemos es que tengan algún tipo de transformación, de impacto cognitivo, estético, espiritual. Queremos que algo se quede en el sujeto que pasa

o se expone al discurso y a los objetos del museo. Entonces, en el ámbito del conocimiento, de la formación, de la educación, también podemos considerar esa dimensión más lúdica a la que también se referían los anteriores expositores. Queremos, además, que tenga ese impacto, en un sentido más liviano de la palabra, en la ocupación del tiempo de ocio agradable. Así, el entretenimiento es también un objetivo perseguido.

En los discursos de los museos transmitimos determinados valores. Si hacemos un museo de arte precolombino, lo que

**te para una determinada comunidad, por lo que les afecta de igual manera.**

Hicimos una encuesta de satisfacción de los visitantes del IVAM, nuestro museo de arte contemporáneo de la ciudad de Valencia, que curiosamente reveló que estaban más satisfechos los no visitantes que los visitantes. Los dos estaban con niveles de satisfacción muy elevados, pero se había convertido en parte del patrimonio de la ciudad y los no usuarios no saben cuáles son los problemas. El usuario del arte contemporá-

## Se pueden utilizar los museos -y esto diría yo que es más frecuente en los discursos de América Latina que en Europa- para conseguir otros valores sociales

estamos haciendo es señalar su importancia, porque si consideramos que es más importante la naturaleza antártica, estamos jerarquizando y, por tanto, transmitiendo esos valores al conjunto de los usuarios que se exponen al discurso del museo. Estamos transmitiendo valores sobre la importancia de la historia... Museos hay de todo y de todas características, y cada uno trata de transmitir sus valores, pero esos impactos no solamente llegan a las audiencias, a los que traspasan la puerta del museo, sino que estamos señalando también a los que no van, **a las no audiencias. A ellas tan solo la presencia del museo, aunque no haya entrado nunca, aunque pase todos los días por la calle del Museo de Arte Precolombino, se les está remitiendo la idea de que ese valor es importan-**

neo, con niveles de exigencia mayor, sabe las deficiencias que tiene el museo, y el que no ha entrado nunca al museo, pues cree que está muy bien, están más satisfechos lo no usuarios que los usuarios.

Se pueden utilizar los museos -y esto diría yo que es más frecuente en los discursos de América Latina que en Europa- para conseguir otros valores sociales. El tema de la inclusión, la cultura de la patria. Me acuerdo del museo de Medellín y la incorporación de las áreas de prostitución cercanas al museo, a las prostitutas en la dinámica del museo y, por tanto, otra dinámica de valores sociales que pueden tener su efecto.

Cuando hablamos de los nuevos museos, de arquitectura rutilante, independiente de que no entre nadie, sí marcan el territorio y el marketing urbano.

Los museos generan impacto económico. La propia literatura de la economía de la cultura ahora reconoce que hemos exagerado. El Guggenheim era una expresión, y ahora cada museo que se hace en cualquier sitio utiliza el “efecto Guggenheim”. Habría que poner: “no utilizar el nombre de Guggenheim en vano”, porque su caso es una excepción donde coincide, por razones históricas, por razones a veces simplemente azarosas, una serie de circunstancias que hacen que efectivamente suceda de esa forma. Pero en el resto de los museos del mundo parece que ese efecto no es tal. Otra serie de valores que también están presentes sobre las no audiencias —más técnicos desde el punto de vista económico— es la del valor opcional: no voy a entrar al museo, pero tengo la opción de hacerlo o no. “Usted déjeme ahí, si yo le devuelvo todos los impuestos que cuesta mantener el museo, no, quédese con los impuestos, déjelo ahí por si alguna vez quiero entrar; no voy a entrar nunca, pero si alguna vez quiero tomar la opción de entrar, lo tengo ahí”.

Otra línea de análisis en la economía es la relación del museo con los agentes que participan en su funcionamiento, desde los directores. Hay un problema clásico, que es el de la agencia; por ejemplo, analizando los museos de arte contemporá-

neo, el interés de su director no es el mismo que el del promotor, el responsable de la política en caso de que sea público. Un director de arte contemporáneo no puede tener excesivos visitantes, no es bueno que tenga excesivos visitantes, porque finalmente la reputación de un museo de arte contemporáneo se hace inter pares, por los otros directores de arte contemporáneo. Y si alguien tiene mucho público: “ah, el programa es convencional, porque la función del director es encontrar cosas nuevas y esto tiene que verlo poquita gente, porque si lo ve mucha gente, ya es parte de la convención, del consenso”.

La gestión financiera que más me interesa, desde una perspectiva de economía política, es la que proviene de la lógica de la acción pública de los museos, porque no podemos olvidar que los museos públicos son instituciones en las que hemos decidido destinar una parte del dinero colectivo a un edificio, a que nos pongan en vitrina unas cositas y es, en teoría, una visión colectiva. Entonces, dentro de esta lógica de la acción pública, se pueden hacer algunos análisis en términos de eficiencia, es decir, lo que se hace se podría hacer de una mejor manera, con una administración más eficiente de los recursos, de eficacia. Ese objetivo que dice conseguir el museo se logra o no; mi experiencia en el análisis de los museos es que el grado de eficacia de los museos es bastante limitado.

Otra cosa muy importante, desde el punto de vista de los valores, más ideológica, es la cuestión de la equidad. También

nuestros análisis nos indican que los museos, desde la lógica de la acción pública, en muchos casos cogen el dinero de todos y se lo dan a la clase media o media alta, que son los principales visitantes de los museos (por lo menos en los casos que analizamos nosotros). Desde el punto de vista de la equidad, eso me parece bastante preocupante, en algunos casos, bastante regresivo, sobre todo sería flagrante en el caso de los museos de arte contemporáneo.

También desde la lógica de la acción pública –como ha sido comentado– hay que considerar que el museo es un subproducto de las clases dominantes en el ámbito europeo, ligados muchas veces a las modas. Los grandes museos estatales europeos son colecciones cuyos propietarios se cansaron de verlas y quisieron mostrar a otros. La verdadera función del coleccionismo no era: “voy a recoger obras para que al final las vea alguien”, sino “voy a recoger obras”, porque el coleccionismo es una explicación por sí misma, esa ansia, a veces enfermiza, de recolectar y de completar que derivó, cuando se cansaron de ver lo que tenían, en abrir las puertas para que lo vieran otros. Esto, que era un subproducto, un residuo de la acción de las élites europeas, finalmente se ha convertido en un derecho de la ciudadanía, en un contexto bastante extendido sobre el que hay bastante consenso.

Redefiniría el museo a partir de la definición convencional añadiéndole aquellas partes que corresponden con esa ló-

gica de la acción pública. Un museo es aquella institución que, a partir una escala de valores determinados que cuenta con un elevado consenso en la sociedad o en la comunidad en que se inserta, pretende proveer un conjunto de productos y servicios financiados total o parcialmente con recursos colectivos que, por sus características, no pueden ser provistos de manera adecuada por los mecanismos de asignación de mercado. Dichos productos y servicios definidos alrededor de la custodia o conservación de la definición convencional, deben entenderse como instrumentos para conseguir efectos psicológicos, sociales, materiales, cognitivos, estéticos o lúdicos que finalmente mejoran la utilidad del bienestar o la felicidad de la comunidad que los financia.

No tiene sentido un museo si no tiene ninguna capacidad de transformación sobre el territorio, es decir, museos no útiles para los ciudadanos o para los territorios no son museos; son otra cosa y hay bastantes museos que no son útiles, en este sentido, en la comunidad.

También podemos hablar de distintas dimensiones de viabilidad de los museos. La primera no tiene mucha complicación: la viabilidad discursiva. ¿Qué significa esto? Se tienen que hacer museos con ideas, con discursos que tengan una lectura contemporánea, que sean útiles al territorio. Y aquí hay algunas dificultades: por ejemplo, en España, donde son impor-

tantes todos los temas de igualdad de género, no se podría hacer un museo que reflejara la vida de las labores domésticas de la mujer en los años 60, que jugara con esa idea, a menos que fuera para criticarla. Tenemos que plantear discursos que sean de posible lectura del territorio donde se insertan. No se podría hablar del museo del sadomasoquismo en un pueblo del interior, a lo mejor en Ámsterdam o en Barcelona, pero, eso sí, tiene que haber cierta coherencia entre el discurso que estamos lanzando, con ciertos niveles de tolerancia. Naturalmente el discurso del museo pretende remover las conciencias de un territorio, pero en ámbitos de tolerancia.

Si hablamos de viabilidad técnico-institucional, por ejemplo, un museo donde el objetivo es la transmisión de las formas de tratamiento del arroz, su organigrama no puede carecer de un departamento de didáctica u otro de comunicaciones. Tiene que haber coherencia entre los objetivos del museo y la estructura organizativa del museo.

Respecto de la viabilidad sociopolítica, resulta difícil plantear un discurso que vaya en contra del mismo. Los promotores son el poder político, con ciertos niveles de tolerancia, del discurso político dominante. Por poner un caso de allá, el Museo de la Modernidad cuyo director, que era un profesor universitario, tenía la orden explícita de no dar cancha a la uni-

versidad, porque hay un enfrentamiento político entre esta y la diputación de Valencia (de la cual depende el museo). Entonces, el director del museo tensó durante tres o cuatro años la situación hasta que al final lo dimitieron a él y al subdirector,

Y cuando hablamos de la viabilidad económica en el ámbito de los museos públicos nos referimos a que sus ingresos sean mayores que los costes o sean capaces de justificar que la diferencia entre costes e ingresos sea el precio colectivo del objetivo que decimos perseguir

pues, claro, si haces un simposio sobre Kant en el museo y no llamas a alguien de la universidad, la verdad es que se queda un poco coja la cosa. Y, después de su partida, se ha vuelto a los niveles de tolerancia. Y cuando hablamos de la viabilidad económica en el ámbito de los museos públicos nos referimos a que sus ingresos sean mayores que los costes o sean capaces de justificar que la diferencia entre costes e ingresos sea el precio colectivo del objetivo que decimos perseguir.

En Valencia tenemos el Museo de las Ciencias, donde la diferencia entre ingresos y costes al año está alrededor de 56 millones de euros. Cuando a mí, como economista, me preguntan si el museo es viable, yo digo: “pasen ustedes por ahí y vean que el museo es viable. De momento no hay ninguna demanda colectiva que diga que es una barbaridad el coste por conseguir determinados efectos de branding urbano; hasta ahora nadie ha cuestionado esa expresión. Esa diferencia

## El museo, desde los postulados de la museología (la nueva museología de los años 70), desde la lógica de la acción pública, no tiene ningún sentido si no es como herramienta de transformación social

de 56 millones de euros la encontramos con investigaciones bastante complicadas, que no aparecen en el museo. Esto se puede plantear en entornos donde haya transparencia; pero, en este sentido, esto es la viabilidad de un museo: ¿estamos dispuestos a pagar colectivamente el precio por conseguir los objetivos que tiene el museo? Si la respuesta es sí, el museo es viable; si es que es no, pues no será viable. Es una cuestión de eficiencia en términos económicos en el sentido estricto o es una cuestión de decisiones colectivas. De esto depende, en el ámbito de la lógica de la acción pública, la viabilidad de los museos.

En este sentido, sí me parece interesante hablar de objetivos intrínsecos y objetivos extrínsecos del museo y de objetivos internos y objetivos externos.

Los objetivos intrínsecos serían aquellos más tradicionales de la museología: conservar, custodiar, investigar, etcétera. Los objetivos extrínsecos, en cambio, serían aquellos que tienen que ver con misiones que responden a lógicas, es decir, a la parte de afuera, sobre todo, con relación a las no audiencias. Es decir, que tienen que ver, por un lado, con el usuario individual que entra a un museo, pero, por otro lado, también a la

dimensión simbólica colectiva que no solamente tiene que ver con los usuarios del museo.

Aquí es importante destacar que difícilmente se puede aguantar un museo solamente con los objetivos intrínsecos. El museo, desde los postulados de la museología (la nueva museología de los años 70), desde la lógica de la acción pública, no tiene ningún sentido si no es como herramienta de transformación social, pues para lo decorativo tenemos otras cosas. No se puede plantear un museo que solamente tenga objetivos intrínsecos, sino que debe tener en su listado objetivos extrínsecos que justifiquen, desde la lógica de la acción pública, esa voluntad de transformar la realidad. Los objetivos internos son aquellos relacionados con la gestión, entendiendo museo como unidad productiva, o sea, cómo mejorar la gestión de los museos. Los objetivos externos, por su parte, tendrían que ser aquellos donde el ejercicio es la legitimación social de la propia existencia del museo, museos de las características que han presentado anteriormente, como el de la memoria de Salvador Allende. Es decir, estos nuevos museos necesitan legitimación externa, reconocimiento, y una parte del ejercicio de la cuestión del museo es justificar su existencia. Aquí tiene mucho que ver el reconocimiento de los pares y el internacional. Y podríamos hacer,

en función de dónde ubicamos los objetivos de cada museo, una cierta tipología de museos.

Lo que está claro, desde la lógica de la acción pública, es que para racionalizar los procesos de los museos, se debe saber primero qué quieren los museos y qué funciones cumplen. Y esto viene desde los años 80, pues ni el público ni los museos saben cuál es el camino a seguir. Si no tenemos esto perfectamente delimitado, con letra pequeña –porque siempre lo que hacemos es definir los objetivos del museo con letras muy grandes: “para el desarrollo de la cultura de la comunidad”– es difícil luego analizar si conseguimos o no los resultados esperados.

Pues bien, el análisis de la viabilidad de los museos solamente es posible si está detallada su misión y los indicadores con que se medirá. Nosotros elaboramos, para algunos museos, una serie de indicadores, elementos cuantitativos de control del grado de factibilidad de los objetivos del museo que son de sentido común.

A modo de consideraciones finales, es importante decir que la creciente centralidad de la producción simbólica depende cada vez más de su competitividad simbólica, es decir, no de los aeropuertos, las carreteras, las fábricas que podemos colgar o depositar sobre el territorio, sino de los sentidos, los significados, los discursos que podemos colocarle al territorio. Me parece que esto está cada vez más claro, que el futuro de la

competitividad de los territorios va a depender de qué significan, qué sienten, qué comparten y qué comunican. Por tanto, la responsabilidad de los museos es cada vez más importante, porque ellos son parte de este ecosistema que definen los significados de un territorio. Por lo mismo, necesitamos muchísimo más conocimiento; sabemos muy poco de las relaciones entre los individuos, los grupos, las comunidades, los territorios, las instituciones museísticas. Hemos trabajado mucho en otros aspectos relacionados con la museología o con la museografía, pero hemos avanzado realmente muy poco en estas dimensiones, en la relación del museo con el territorio.

**Una notable mayor responsabilidad de los museos y de la gestión de los museos requiere de transparencia, definición precisa de los objetivos, gobernanzas, voluntad de transformación social, desarrollo de técnicas de evaluación y necesidad de formación continua.**

Antes, los errores eran menores, pues afectaban un aspecto más ornamental de lo social. Ahora pueden ser errores graves porque nos estamos jugando la competitividad de los territorios, lo que implica una responsabilidad mucho mayor.

Las tecnologías de la información –también lo han comentado los ponentes anteriores–, tanto en su vertiente sobre nuevas temáticas como en los aspectos relacionados con la investigación, la difusión, la representación, la comunicación,

se convierten en un elemento estructural y no anecdótico. Por ejemplo, el conocimiento de estas nuevas técnicas de la realidad ampliada, donde uno pone un móvil sobre las piezas y aparece ahí información, esta parte espectacular no tiene que olvidar también el uso de las tecnologías de la información o la comunicación para el ámbito de la gestión, de la evaluación.

A pesar de que las tecnologías de la información podrían indicar una tendencia a la deslocalización de los museos, parece que no es así, sino a la inversa: se tiende a vincular la institución museística con el territorio y a perfilar cada museo y vestirlo con las características de sus territorios. Antes parecía que los museos de bellas artes eran indiferenciados, y ahora estos adquieren cada vez más características del territorio.

Las ciencias sociales, la economía en especial, aún tienen muchísimo que adelantar para el diseño, planificación, control, evaluación de las instituciones museísticas. Requieren atender a la demanda. Sin embargo, aquí hay un juego dialéctico: las instituciones culturales proponen, con mecanismos de participación más abiertos, y al mismo tiempo también atienden sin correr el riesgo de caer en el populismo cultural, que para eso ya están las televisiones, los medios de comunicación.

Lo que esperamos los ciudadanos es que las instituciones culturales nos propongan discursos retadores, alentadores. Por tanto, no todo se puede decir en asamblea; yo espero talento,

creatividad, ingenio, en los proponentes de las instituciones culturales, entre ellos, los museos. Y si no, también quiero responsabilidad: “usted no lo está haciendo bien, pongan a otro”.

**Tres grandes retos entonces: diseñar una misión y una identidad para las instituciones museísticas, corresponsables con su función social; organizar y gestionar el museo con criterios de calidad, eficacia, eficiencia y equidad, de acuerdo con la lógica de la acción pública para los museos públicos (naturalmente los museos privados que hagan lo que deseen), y conseguir marcos financieros estables a través de aportes tanto del sector público como privado, apelando cada vez más a interiorizar responsabilidad social en los agentes económicos.** Esto tiene lecturas distintas según los territorios de que estemos hablando, con grados de madurez distintos, pero efectivamente es un modelo al que hay que atender.



# DIÁLOGO CON EL PÚBLICO

Leticia Morales me pregunta cuáles serían los indicadores cualitativos para considerar viable un museo. Como economista, nunca he entendido muy bien, la diferencia entre indicadores cuantitativos y cualitativos, es decir, aspectos cualitativos se pueden convertir en indicadores cuantitativos si se hace bien y se dedican recursos. Yo antes hablaba de un indicador, ¿cómo medimos el sentimiento de identidad de un ciudadano? Pues a mí no se me ocurre otra manera que preguntárselo a él, quien me dirá “mucho” o “poco”, y yo le diré; “de una escala del uno al diez, ¿cuán orgulloso está usted de pertenecer a la ciudad de Santiago? Y de una muestra amplia me saldrá 6,7. Es una variable cualitativa –el sentimiento de identidad es una variable cualitativa–, que podemos transformar, y en eso los economistas tenemos algunas habilidades, en indicadores cuantitativos. Como eco-

nomista, no me siento muy cómodo con las aproximaciones cualitativas, pero son vicios de formación y, al igual, a mí me gusta comparar y siempre, no en términos absolutos, tener un buen sentimiento de identidad es 7,7 y no 6,5, pero si ese 7,7 me permite comparar, bueno, pues, Santiago con Valparaíso y poder ver dónde están las diferencias en un caso y en otro y, entonces, a partir de ahí, puedo analizar.

**Dependiendo de cuáles sean los objetivos del museo, se construyen unos y otros indicadores y eso es un trabajo que creo que hay que dedicarle. Esto siempre es muy importante. Las evaluaciones no son gratuitas, hay que dedicar recursos a los procesos de evaluación y evaluar a costo cero es bastante difícil.** Y a veces destinar parte de los recursos a evaluar puede ser muy productivo en términos globales.

Otra pregunta dice: “¿Cree usted que son aplicables en Chile medidas como las que usa el modelo cultural inglés donde la entrada a los museos es gratis (la colección general al menos), cautivando a un público que los visita regularmente y que está constantemente consumiendo sus variados productos y servicios, lo que los obliga al mismo tiempo a mejorarlos?”.

Aquí de nuevo, cuando hablamos de museos, las diferencias entre instituciones son notables. La literatura nos dice que la elasticidad del precio en general, es decir, que las variaciones de la demanda ante variaciones del precio son bastante limitadas en el ámbito de los museos. El problema de la democratización del acceso a los museos no está en el precio, por lo menos en la realidad europea que yo conozco, donde la gente no va a los museos por el precio de entrada. Recientemente hicimos un seminario en Valencia sobre economía de la cultura y se presentaron trabajos de la ciudad de Bogotá, de unos economistas, donde los museos municipales, hasta el 2004, tenían entrada gratuita durante el mes de la patria. Hicieron un análisis de la demanda a partir de cuando quitaron esa medida y comenzaron a cobrar un domingo de cada mes. La conclusión es que no varió ni el número de visitantes gratuitos ni el número de visitantes, es decir, con un estudio más o menos sofisticado desde el punto de vista estadístico, se vio que no hubo variación. **A veces pensamos que los museos gratuitos son la panacea para la democratización del acceso a la cultura y no es cierto. Las estrategias más inteligentes, en**

**cada sentido, son ver, conocer quiénes van a los museos, los que no van, por qué no van. Y, si uno quiere, cobre más por la entrada al museo y dedique esos ingresos a buscar audiencias que no se acercan por razones que no tienen que ver con el precio que es la mayoría de los casos.**

A propósito de la distancia hacia los museos, planteo un argumento que utilicé en España comparando una entrada a un partido de fútbol de los top ten, que es cuatro veces superior a la entrada a los top ten a la ópera y nadie habla en este caso de democratizar el acceso al fútbol, pero en cambio, la ópera la utilizamos como argumento cuando al final los que van a la ópera son las clases altas.

Otra pregunta: “¿Cómo y dónde, se pueden conseguir los datos de los estudios que usted ha mencionado?”. Sobre economía de la cultura en los museos hay mucha bibliografía. La forma que yo recomiendo, también en el caso de los análisis que hemos hecho sobre museos y donde hay referencias, es acceder a nuestra página web de la unidad de investigación, donde ponemos todos los trabajos, todos los informes que hacemos a texto completo cuando es posible, que es en la mayoría de los casos: [www.uv.es/econcult/](http://www.uv.es/econcult/). Pero, de todas formas, hay revistas especializadas, hay mucha bibliografía, mucha, alrededor de la economía de los museos. La cuestión de la elasticidad precio-demanda está muy estudiada. De nuevo, aquí hay que tener cuidado, porque los museos son muy

diversos: no es lo mismo un museo urbano de arte contemporáneo que un museo en el ámbito rural. Sus características son completamente distintas, pero hay muchísima bibliografía al respecto.

Alison Gamonal consulta sobre la externalización de las actividades didácticas en los museos: “¿Cuál es la relación entre estas y los museos, cuál es el resultado económico y la ganancia social?”.

Bien, esa para mí es una experiencia en que nosotros hemos pedido a la empresa participar un poco en el seguimiento y la evaluación. La filosofía de los proponentes es quitarse problemas de encima, lo digo así de claro, y que les facilite un poco la vida. No creo que estén especialmente interesados en la didáctica de los museos. Han tenido suerte de que han caído en una empresa que tiene cierta sensibilidad por las cuestiones de difusión, que se creen la cuestión de la difusión cultural. Nosotros hemos pedido estar y trabajar con la empresa para tratar de evaluar y ver cómo funciona. No lo sé, puede que en este caso concreto funcione y en otros no. Hay cierto riesgo, porque finalmente aquí el modelo es, en principio, negociar los contenidos museológicos en la visita guiada, es decir, los de la empresa proponen cuál es el discurso de la visita guiada y los directores de los museos aceptan y negocian: “esto sí, esto no”. Este es el modelo y lo comercializa la empresa que se pone a la puerta del museo para quien quiera la visita guiada. Esto lo

empezamos ahora, en octubre, cuando ganaron este concurso público. En esto también yo diría que no hay fórmulas mágicas, solo prueba y error, pero lo importante es el reconocimiento del error. No pasa nada si nos hemos equivocado y se va por otro camino. A veces esta inercia del hacer por hacer y no reconocer, no sirve para nada. En el ámbito de los museos y de las industrias culturales hay muchas cosas que no sirven para nada, y continuamos y parece que retirar estas propuestas sea un fracaso. El fracaso es continuar con propuestas que no sirven para nada, eso es otra cosa. Entonces hay que volver atrás y reconocer que sabemos muy poco, no hay otra forma: prueba y error y, cuando sale bien tratar de transferirlo y cuando sale mal, también tratar de socializarlo. El truco estaría en conseguir que colectivos con disponibilidad a pagar muy alto por propuestas didácticas concretas y de alto valor agregado, financien de alguna manera lo que no resulta tan rentable, que es una didáctica más orientada al ámbito de la formación, del conocimiento. Creo que, desde el punto de vista de la utilidad social, ese sería el mejor modelo. Es decir, propuestas didácticas con alto valor añadido, orientadas a gente con disponibilidad a pagar muy alto, que financiaran de alguna manera lo que tiene mayor funcionalidad social en el ámbito de la difusión del conocimiento, pero ¿estamos dispuestos a seguirlo?

Otra pregunta: “En el esquema *inputs-efectos*, ¿no tiene participación la ciudadanía en los procesos que generan los productos?”.

Mi experiencia es que hasta este momento, muy poca. Yo no conozco experiencias museísticas donde haya algún modelo de participación ciudadana que efectivamente determine qué tipo de *outputs* producen. Creo que estamos en un momento en el que estos nuevos usuarios reclaman no sólo participación en la definición de los objetivos del museo, lo que hasta ahora respondía a una función muy tecnocrática, donde los ciudadanos eran los invitados últimos. Aquí estamos hablando de una cuestión también muy conectada con la discusión de patrimonio: ¿hacia dónde dedicar los recursos colectivos? No es una solución técnica. Dónde destinar los recursos colectivos en el ámbito de la difusión del patrimonio, no tiene nada que ver con la técnica. Tendría que ver con qué valoramos como colectividad que vale la pena conservar, recuperar, mostrar, y en este sentido aún estamos muy en pañales. No digo que no haya museos en concreto o experiencias museísticas en donde esto no sea así.

Otra pregunta: ¿puede un hecho nuevo (el accidente minero reciente) llevar a una discusión respecto a hacer un nuevo museo en la zona o deben insertarse las nuevas piezas en un museo ya existente?

Creo que esto tiene que ver con la viabilidad discursiva. El discurso de un museo tiene que adecuarse a las características de la comunidad en la que se inserta, y aquí hay discusiones importantes. Recuerdo, también en Medellín, las discusiones

acerca de qué hacer con el legado material de la época más dura del narcotráfico de Pablo Escobar: la casa donde lo mataron, la virgen de los sicarios, la cárcel, en fin. Creo que, a mediano y largo plazo, esto puede ser un recurso cultural de la ciudad. Lo que pasa es que no hay suficiente tiempo, es decir, hay gente que ha vivido dolorosamente el proceso, por tanto, yo ahora recomendaría una estrategia de tapar, tapar en un sentido de que no hagamos nada ahora, pero posibilitemos que en el futuro se pueda hacer. **En el caso del accidente minero reciente no sé exactamente qué tipo de propuestas se están pensando, pero cada vez parece que hay menos distancia entre los hechos y su musealización, y esto también tiene algunos riesgos, porque esto significa de alguna manera congelar.** Hay que buscar modelos donde esto no sea simplemente congelar los hechos, la historia, sino convertirlo en un elemento más maleable, más dinámico. No sé en esta pregunta exactamente en qué se está pensando alrededor del museo minero, alrededor del hecho heroico del rescate.

Otra pregunta: “¿Los museos de la ciudad de Valencia no tienen injerencia alguna en el trabajo externalizado a la empresa de la didáctica? Hay una tendencia cada vez mayor a que las exposiciones se piensen desde un inicio entre curadores y educadores”.

Los museos de la ciudad de Valencia no tienen injerencia alguna en el trabajo externalizado a la empresa de la didáctica.

Aquí, por suerte, o no sé si por suerte o por desgracia, por la desidia de los responsables municipales en el ámbito de la gestión de los museos, les da bastante igual lo que se haga y si esto lo toma esta empresa, de la que tengo constancia de que tienen cierta sensibilidad, puede ser bueno. Porque no habrá muchas injerencias en ese sentido. A mí esto me parece triste: decir que las autoridades locales no tengan ninguna opinión alrededor de qué discurso museográfico se transmite. Esto de los museos en Valencia, si alguien tiene curiosidad de leer un artículo que circulaba en prensa sobre museos “Museos y mentiras”, está publicado en Econcult. Hay una sección con artículos de prensa regional. En Valencia absolutamente todos los museos mienten alrededor de los visitantes. Como los visitantes se han convertido en el único indicador de la eficacia y eficiencia de los museos, todos los museos, absolutamente todos, mienten. Había un caso muy curioso de cuando los museos pasaron de no cobrar la entrada, o sea, de cero euros a dos euros, hace tres o cuatro años, y en contra de todas las teorías y toda la literatura, las visitas bajaron un 75% en la mayoría de los museos municipales. La única diferencia es que antes se inventaban los visitantes, pero claro, cuando cobran 2 euros y uno dice que hay 3200 visitantes, ese dinero debe estar en algún sitio y antes no había ninguna restricción. Investigamos un poco respecto a cómo contaban los visitantes en cada uno de los museos y entonces había casos de: “Yo salgo afuera y veo los autobuses que hay estacionados, entonces hago una estimación”. El Museo de las Ciencias, que es un

museo moderno y con gestión más o menos moderna, cuenta a la gente que pasea por delante del museo, no a los que pagan por la entrada. Utilizan trampas de hacer programación musical en espacios abiertos donde estiman los visitantes, y han venido dos mil personas. Absolutamente todos los museos daban datos falsos porque esto era un problema, porque finalmente no tenemos más indicadores: si ha crecido el número de visitantes es que está bien, si ha bajado es que está mal. Y tenían instrucciones políticas; de acuerdo al Museo de Bellas Artes de Valencia, tiene que tener el número de visitantes en el Museo Valenciano de Administración y en el Instituto Valenciano de Arte Moderno, si uno dice 185 mil y el otro dice 335 mil, tiene que estar al medio, entonces dice 275 mil, es todo.

Por tanto, yo creo que hay que dar un paso adelante y no pensar que el número de visitantes es el único indicador. No tenerle miedo a perder visitantes. Depende, se pueden perder visitantes e incrementar la eficacia del museo, no pasa nada si se explicita y se trabaja el objetivo del museo.



**dibam**

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS,  
ARCHIVOS Y MUSEOS

## SITIOS DE CONTENIDOS

Artistas Plásticos Chilenos  
[www.artistasplasticoschilenos.cl](http://www.artistasplasticoschilenos.cl)

Chile para niños  
[www.chileparaninos.cl](http://www.chileparaninos.cl)

Biblioteca Virtual del Bicentenario  
[www.bibliotecavirtualdelbicentenario.cl](http://www.bibliotecavirtualdelbicentenario.cl)

BiblioRedes  
[www.biblioredes.cl](http://www.biblioredes.cl)

Bibliometro  
[www.bibliometro.cl](http://www.bibliometro.cl)

Familias Chilenas  
[www.familiaschilenas.cl](http://www.familiaschilenas.cl)

Fotografía Patrimonial  
[www.fotografiapatrimonial.cl](http://www.fotografiapatrimonial.cl)

Memoria Chilena  
[www.memoriachilena.cl](http://www.memoriachilena.cl)

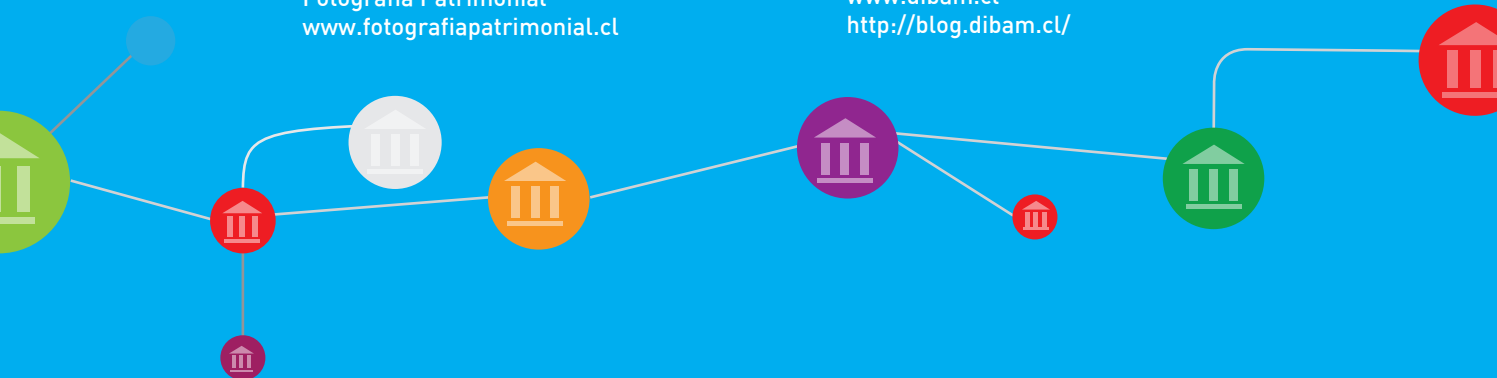
Memoria Chilena para ciegos  
[www.memoriachilenaparaciegos.cl](http://www.memoriachilenaparaciegos.cl)

Memoria Educa  
[www.memoriaeduca.cl](http://www.memoriaeduca.cl)

Memorias del siglo XX  
[www.memoriasdelsigloxx.cl](http://www.memoriasdelsigloxx.cl)

Salas Virtuales  
[www.salasvirtuales.cl](http://www.salasvirtuales.cl)

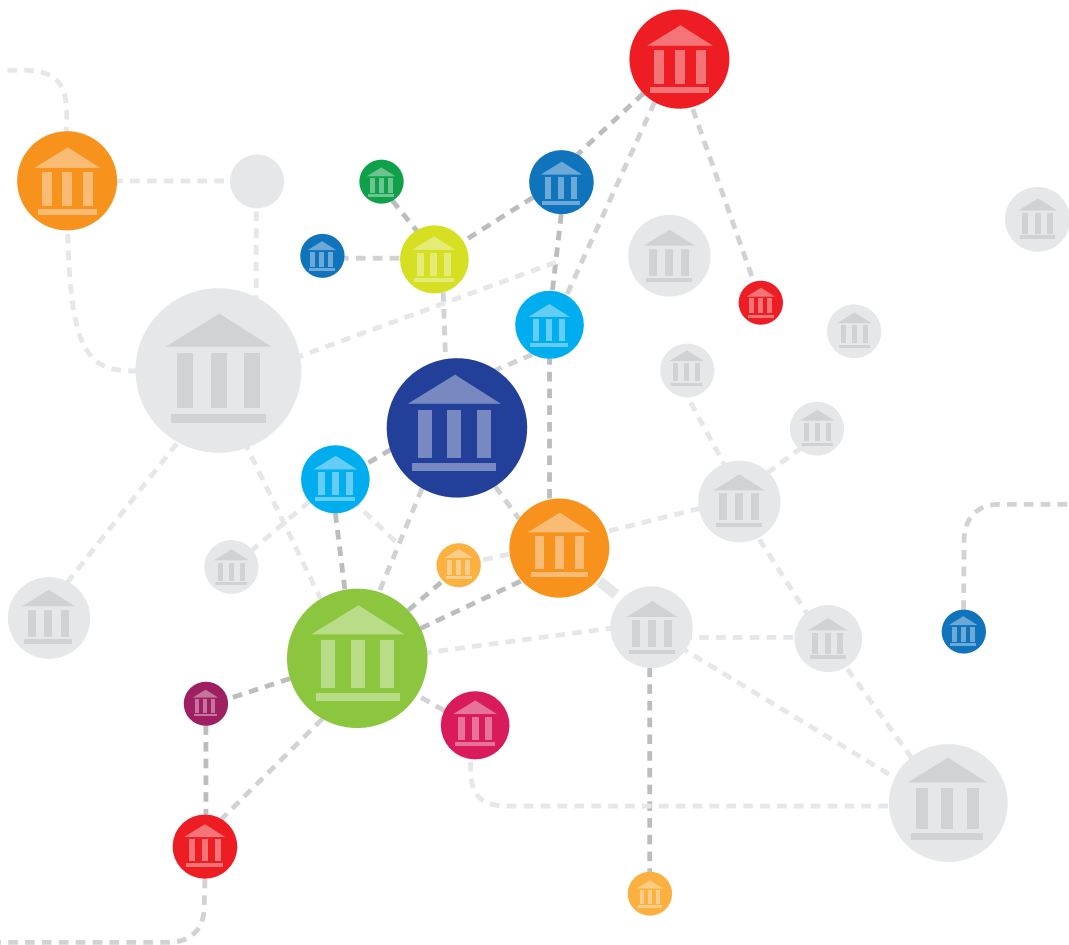
Portal Dibam  
[www.dibam.cl](http://www.dibam.cl)  
<http://blog.dibam.cl/>



dibam

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS,  
ARCHIVOS Y MUSEOS





dibam

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS,  
ARCHIVOS Y MUSEOS

