

Isidoro Coloma Martín.

1. INTRODUCCIÓN.

El museo, institución cultural estable como pocas en sus dos primeros siglos de existencia, está sufriendo en los últimos años una conmoción sin paralelos en otros muchos campos de la cultura. Se ha introducido en el campo del consumo de masas. La arquitectura museística es una de las pocas posibilidades hoy presentes para realizar edificios singulares. Los museos cada vez tienen mayores posibilidades de ser figuras emblemáticas de las ciudades donde se ubican. Los poderes políticos encuentran en la creación o remodelación de museos un elemento que cubre por sí solo el recuerdo de una legislatura. En este contexto se hace imprescindible que nos planteemos cuál es la función a finales del siglo XX, del museo para el conjunto de la sociedad. Cuál es desde una perspectiva de uso y de implantación en el mercado, y cuál creemos que puede ser.

Son varias las posibilidades económicas y mercantiles que ofrece el museo: desde la adquisición de obras, hasta la venta de derechos de reproducción, pasando por la restauración de objetos, montajes técnicos, construcción de edificios continentales, etc. Pero recordemos el título general del ciclo, *Arte, mercado y consumo cultural*, y centrémonos en este último aspecto: el consumo. Las preguntas que se nos plantean al relacionar mercado, consumo cultural y museo, son varias. Las más evidentes se pueden formular como sigue:

1ª ¿Quién consume los productos que ofrece un museo? es la pregunta básica. Es decir ¿quiénes son los clientes del museo? Incluso debemos plantearnos ¿quiénes son los clientes potenciales del museo?

*El presente artículo es la adaptación a texto escrito de la conferencia dictada por el autor con el mismo título el día 19 de Septiembre de 1989 en el Curso Abierto de la Universidad de Málaga dedicado al tema *Arte, mercado y consumo cultural*.

Isidoro Coloma Martín.

2ª ¿Qué productos consume el cliente de los museos? O, ¿qué productos puede consumir? Desde la perspectiva del cliente habría que preguntarse, ¿qué expectativas espera satisfacer cuando visita un museo?

3ª Y esos productos ¿quién los paga? Es evidente que los visitantes con sus entradas cubren una parte mínima de los gastos de un museo. También es evidente que la Administración se siente agobiada por la dedicación de dineros a fondo perdido, cuyos beneficios son a largo plazo y difícilmente contabilizables.

4ª En otras palabras, ¿cuál es la problemática económica de la institución museística? Y con ella las dos aspectos fundamentales: la competitividad y la rentabilidad de los museos.

De todo ello hablaremos más adelante. Pero no nos adelantemos. Antes de intentar contestar a estas preguntas, será conveniente detenernos un poco en las características y circunstancias de existencia del objeto museístico como objeto de mercado.

2. EL OBJETO MUSEÍSTICO. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y MERCANTILES.

El objeto económico es un producto originado en las manos de un artesano o en una planta industrial, con unos costes de producción determinados, que se presenta con una plusvalía, y que se compra en función de su utilidad, ya esté ésta basada en su capacidad de cubrir necesidades o de originar nuevas plusvalías por su capacidad de generar nuevos productos. En el camino, el producto se usa, se desgasta y se consume. Cuando esto tiene lugar, el objeto se sustituye por otro similar y se reinicia la cadena económica. El objeto artístico sigue caminos similares en el mundo público de la propiedad privada. Pero sigue caminos muy diferentes en el ámbito de la propiedad pública, como es el caso de los museos y del patrimonio inmueble.

El objeto museístico se define por varias características, en orden a su integración en el mercado, que podemos resumir en las siguientes:

1º **El objeto museístico, es un objeto fuera de la influencia de su creador.** Esto, en primer lugar, supone que el objeto no puede ser

sustituido por otro igual. Quizás sí por otro similar, pero no igual. En el mundo del arte tal diferencia es fundamental.

También significa que el uso que se pueda hacer del objeto museístico no está predeterminado, y la mayor parte de las veces ni explicitado, por el autor. Tal ausencia, y la descontextualización intrínseca al objeto museístico, supone la necesidad de expertos que reinterpreten la obra y cómo hacerla llegar al usuario. El juego comunicativo artista→obra→espectador se ve mediatizado por la interferencia de la institución museística convirtiéndose en la relación artista→obra→museo→espectador. Esta afirmación también se puede hacer en lo referente al arte contemporáneo, donde el autor suele encontrarse con vida, mientras se utiliza el objeto artístico en la dinámica museística. En el objeto privado el "experto-reinterpretador" se identifica con el espectador-propietario.

2º El objeto museístico está marcado por la distinción frente a otros similares. El objeto museístico ha sido seleccionado, adquirido, puesto en pedestal y preparado para su utilización, entre otros muchos que no reciben el marchamo de objeto digno de admiración.

3º El objeto museístico no tiene propietario concreto (un hombre, una familia), sino genérico (el Estado, una fundación, la Iglesia, etc). El uso que de ese objeto se pueda hacer está mediatizado por criterios variables en el tiempo, generalmente de tipo no estrictamente artístico, y siempre contemplado como parte de un colectivo amplio, y no desde la individualidad consustancial con su creación y existencia.

4º Consecuencia del punto anterior es que las personas concretas que tienen poder ejecutivo sobre los objetos museísticos son meros administradores de los mismos. Estos no siempre son las personas próximas al objeto (dirección del museo), sino cualquiera de los diferentes poderes públicos con competencias sobre el mismo. Tal circunstancia supone que el administrador está trabajando con dinero y propiedades de otros por una parte, y atendiendo en primer lugar sus propias necesidades político-administrativas. Y no las del objeto o las de sus posibles consumidores.

5º El objeto museístico es un objeto intocable en lo referente a su integridad física y su propiedad. Frente a cualquier otro objeto

comercial, el objeto museístico no se puede descuartizar, ni vender, ni cambiar, ni manipular en cualquier sentido que no sea el de su conservación en el estado y lugar que se recibió. El objeto museístico solo se puede usar, sin desgastar, o procurándolo, y como mucho prestar de forma temporal para poderlo utilizar en otro lugar.

6º El consumidor del objeto museístico es un colectivo humano caracterizado por la diversidad e incluso la contraposición de intereses ante ese objeto. No se trata de alguien en concreto, de características determinadas, un hombre, un tipo de hombres que comparte una religión, unas costumbres o una clase social, sino del colectivo social de la cultura en la que se ubica la institución museística. El consumidor del objeto museístico somos todos.

7º Desde un punto de vista puramente económico, la posesión del objeto museístico, es sinónimo de gastos, quiebra y bancarrota para la institución que los alberga. Contemplada la actividad económica del objeto museístico desde los ámbitos sociales conectados directamente con él, los gastos que origina son siempre muy superiores a los beneficios que aporta. Para encontrar beneficios, el objeto museístico debe ser considerado en sus campos de actuación tanto directos como indirectos, además de a medio y largo plazo.

8º El interés de la posesión del objeto museístico, hoy y aquí, descansa en otro tipo de beneficios, que podemos agrupar bajo el concepto de prestigio. Prestigio de los administradores, investigadores, consumidores, etc., incluso marcas comerciales que ayudan de alguna forma al mantenimiento del servicio museístico.

9º Supuestamente, el gran interés de posesión del objeto museístico se basa en el crecimiento y desarrollo de la cultura. Esta se considera tanto de forma individual o colectiva, y refiriéndose siempre a los componentes de la sociedad en la que se integra el museo.

En resumen, el objeto museístico, el museo por extensión, tiene una dinámica de uso muy distinta a cualquier otro tipo de objeto del mercado. Se pretende que sea un objeto de uso masivo, pero el consumidor se caracteriza por la diversidad, y además está necesitado de expertos mediadores. Su utilización, salvo excepciones, no tiene conse-

cuencias a corto plazo. Es un tipo de objeto cuyas dimensiones económicas no descansan en su consumo, ni en su desarrollo, ni en su inversión. La dimensión económica del objeto museístico deriva de ser medio de obtención de finalidades ajenas a la propia esencia del objeto como son: aumentar el nivel cultural del público; refrendar con su presencia un tipo de concepción de la vida; ratificar con su existencia un tipo de política; propiciar el desarrollo de la investigación humanística y técnica; ayudar al desarrollo de industrias de servicios (turismo, editoriales, etc); Su dimensión económica en suma deriva más de su usufructo que de su uso, que, en sentido estricto, es imposible si queremos mantener su integridad física.

El análisis de estos aspectos mercantiles, de uso y de consumo de los museos, lo vamos a hacer atendiendo a un doble punto de vista. Por una parte vamos a repasar las funciones de los objetos culturales de los museos para el ciudadano atendiendo a las diferentes actividades sociales que éste desempeña. Dicho de otro modo, ¿cuáles son los servicios que un museo puede ofrecer a su clientela? No hay que olvidar que los visitantes de un museo son sólo una parte de sus clientes. Lo veremos con detalle más adelante.

El segundo punto de vista se centra en el propio museo y en la posibilidad que éste tiene de dar cumplida satisfacción a las solicitudes de sus clientes. Es decir planteamos la posibilidad de entender el museo como una industria, y como tal, condicionado por la necesidad de conseguir para su supervivencia, la rentabilidad y la competitividad.

3. PROBLEMÁTICA ECONÓMICA DE LOS MUSEOS.

Antes he mencionado la palabra supervivencia. Me refiero evidentemente a la supervivencia de los museos como institución útil para el conjunto de la sociedad. Todos los aquí presentes estamos de acuerdo en que los museos sobrevivirán muchos años. Si miramos hacia atrás son pocos los ejemplos que podemos poner de museos desaparecidos. Incluso estamos acostumbrados a ver el nacimiento de "algo", que "alguien" denomina museo y de difícilmente desaparece aunque tenga muy poco que ver con lo que entendemos por tal institución, simplemente por el hecho de haber utilizado ese nombre.

Isidoro Coloma Martín.

Otro problema muy distinto es compartir la idea de que los museos vivirán con el actual planteamiento económico, si además les exigimos que cubran las funciones para las que hoy, se supone, que existen. Veamos el estado de la cuestión.

1. Estado de la cuestión.

Sobre los museos en la actualidad se pueden constatar varios hechos:

1º Los museos existen. Y no sólo existen, sino que además están en plena crisis de crecimiento. Se crean nuevos museos, se remodelan, se adaptan, se intentan poner al día.

2º Los museos cumplen sus funciones de manera sólo parcial. Según la Nueva Ley del Patrimonio Histórico Español de 1985, "*son Museos las instituciones de carácter permanente, que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural*".

Atendiendo los términos de esta definición legal y oficial de lo que son los museos en España comprobamos que por una vez la ley se ha adelantado a la sociedad. Al repasar los museos españoles son muy pocos los que cumplen estos requisitos mínimos. O, para ser exactos, los que los cumplen con un grado mínimo de efectividad. Algunos ejemplos:

-En todos los museos se compran piezas. Pero en todos se escapan muchas más que sería lógico estuvieran entre sus muros.

-En todos los museos se conservan piezas. Pero, ¿en qué condiciones?. Podemos preguntarnos: ¿Cuántos locales museísticos hay en España capaces de albergar, con la tranquilidad necesaria para sus detentadores, piezas de capital importancia del arte mundial? En un ámbito menor, pero más efectivo, próximo y cotidiano, ¿cuántos museos provinciales pueden acoger fondos del museo del Prado con satisfacción para los conservadores de nuestro primer museo nacional?

-En todos los museos españoles se investiga. Otro cantar sería establecer quiénes, a qué niveles y en qué condiciones se investiga. Para comprobar este nivel preguntémosnos simplemente: ¿Cuántos museos españoles poseen el catálogo completo de sus fondos? ¿Cuántos lo tienen publicado? ¿En cuántos se han implantado medianamente técnicas no históricas (laboratorio, audiovisuales, informáticas, etc.) en la investigación? Creo que muy pocos.

Podríamos seguir con otros aspectos de las funciones del museo y sólo repetiríamos las mismas cosas. Los museos no responden a la solicitud que de ellos hacen el conjunto de sus posibles consumidores. En demasiados casos el museo español no es mucho más que un almacén privilegiado de objetos privilegiados. Privilegiado por las atenciones que recibe, pero almacén.

3º Los museos tiene añadido el prestigio de la imagen. Es prestigioso dedicar fondos presupuestarios a los museos. También lo es tener obra dentro de los mismos. Es prestigioso visitarlos. Las ciudades se enorgullecen de la presencia de los mismos en su municipio. Y así un largo etcétera.

4º Mayoritariamente, los museos no cumplen las expectativas que se les demanda. Y si el cliente no ve cumplidas sus necesidades no vuelve. Es poco el público que repite visita, incluso siendo conscientes de no haber "consumido" apenas nada de lo que el museo le puede ofrecer.

5º Los museos tienen serias dificultades para mantenerse en alza en el mercado de la cultura. Muchos queremos ver las "novedades" de los nuevos museos, de las nuevas remodelaciones, etc. pero pocos vuelven tras el día de la inauguración.

6º Sin embargo se observa un resurgimiento en los últimos años. Los museos dan la posibilidad de crear edificios singulares. Tienen la capacidad de competir en la organización de exposiciones, con la presencia de público, periodistas, etc. que ello supone. En algunos casos han penetrado en la dinámica del espectáculo, lo que supone una aprobación previa para amplias esferas del público. En suma, el mito cultural que patrocina el museo funciona.

Entonces ¿cuál es el problema?

Isidoro Coloma Martín.

2º Planteamiento del problema.

El problema aparece al día siguiente a la inauguración. En los museos importantes cuando los ecos de esa inauguración se han apagado. El cliente no vuelve a utilizar las posibilidades del museo. Para solucionarlo, para mantenerse en alza, el museo está obligado a mantener una oferta continua de usos culturales, que permita conservar su clientela, y a él mismo con ella. El museo necesita la visita múltiple del mismo público. Si baja la calidad, o cantidad de servicios y ofertas culturales, el cliente se va a otra institución que le ofrezca las novedades o los servicios que esperaba del museo.

Por otra parte, en España, prácticamente en toda Europa, el esfuerzo económico que supone la creación, mantenimiento y desarrollo de las actividades museísticas dependen de la Administración. Y la Administración, lo estamos comprobando todos los días, no puede por sí sola con todo este peso. En algún caso podríamos pensar que no quiere. Pero es más justo pensar que el administrador prefiere invertir en actividades más baratas y más rentables, con resultados a corto plazo.

Y lo hace así, fuera de algunos casos concretos y esporádicos, que antes se han apuntado, porque los museos, aunque sólo sean un almacén, cuestan mucho, demasiado, a los consumidores. Vds están pensando en estos momentos que los presupuestos de los museos españoles son bajos, que en la mayoría de los casos son insuficientes, que se invierte poco en los museos. Y es verdad. Pero también lo es que el museo español actual es muy caro. Por una razón muy simple. No cumple las funciones que se le presuponen y se le solicita. El automóvil más caro del mercado no es el que más desembolso nos supone su adquisición, sino aquél que no nos puede llevar a nuestro destino, sea cuál sea el precio que paguemos por él.

3. Posibles soluciones: la competitividad y la rentabilidad de los museos.

Y entramos en el meollo del problema. Los museos españoles no son rentables. No son competitivos. Hay un gran desfase entre los apartados de gastos y beneficios en favor de los primeros. Muchos museos no ofrecen sus productos con la calidad necesaria para su consumo.

En esta dinámica que estamos exponiendo se nos ofrecen varias alternativas:

1ª Dejar que el estado se ocupe intensamente de los museos, abandonando otras necesidades sociales. No estaría mal, si lo abandonado fuera la maquinaria de guerra. Pero todos sabemos que esto difícilmente sería posible.

2ª Mantener los museos en el estado de almacenes privilegiados. Es posible, pero no nos interesa.

3ª Hacer competitivos y rentables a los museos, por sus propios medios.

Yo abogo por esta última posibilidad. Al menos desarrollándola en todo lo posible para no necesitar echar mano de las dos anteriores. Bueno será que hablemos de estos temas. Lo hacemos a continuación.

4. LA COMPETITIVIDAD DE LOS MUSEOS.

A la hora de intentar responder a estas cuestiones debemos tener en cuenta que la competitividad de la institución museística se plantea en un doble frente. Por una parte, la competitividad de un museo frente a los de su entorno y categoría. Por otra, la competitividad de un museo frente al resto de ofertas culturales que el público tiene a su disposición en el entorno en que vive.

Cuando hablamos de competitividad de un producto, de una institución cultural, nos estamos refiriendo a la oferta de productos y sobre todo de servicios en mejores condiciones, o al menos similares, que otras instituciones, de tal manera que el posible cliente o usuario, utilice dichos servicios y no decida cubrir sus necesidades en otra institución cultural. Si no se consigue que un museo sea al menos competitivo, y rentable en sentido amplio, aunque no estrictamente económico, los servicios de ese museo irán disminuyendo; con ellos disminuirán las funciones cumplidas; y con ellas el interés del público por el mismo, hasta convertir las instalaciones museísticas en un almacén, ya no privilegiado, de objetos que por esa misma razón estarían mejor en otro sitio. Y quizá sea éste el punto donde aún están muchos museos españoles en la actualidad.

1. Tipos de competitividad en los museos.

A modo de referencia, podemos considerar que nuestra instalación museística se presenta competitiva frente a sus semejantes del mismo territorio, entendido éste desde un ámbito local a un ámbito europeo o mundial, cuando se den alguno de los tres supuestos siguientes:

1º Que se ofrezca algo único que además sea considerado como necesario, o interesante, o conveniente por el público. Es la base de la existencia de los grandes museos contenedores de piezas únicas como el Prado. Velázquez está en el Prado y ahí hay que ir si se le quiere conocer. Pero sobre todo es la base de los museos monográficos y especializados: Museo Nacional de Escultura de Valladolid; Museo Nacional de Arte Romano de Mérida; Museo de Arte Abstracto de Cuenca.

2º Que se ofrezca lo que otros museos pero a menor costo, o a mayor precio y sea aceptado por el público. Es la base de los museos locales y provinciales, frente a otros similares en los que la proximidad geográfica a su clientele hace innecesario un desplazamiento para contemplar objetos parecidos.

3º Que se ofrezcan paquetes de productos, entre ellos los culturales, cuyo conjunto sea mejor, o más barato, o lo parezca, que lo ofrecido por otras industrias museísticas. Es la base de los "nuevos museos" en los que se ofrecen gran cantidad de productos además de los propios objetos museísticos. Tal es el caso de el Museo Nacional de Ciencias Naturales de Madrid, o el Museo de la Ciencia de Barcelona, etc. Este planteamiento preside también la concepción del futuro Museo de la Ciudad de Málaga.

Para saber qué puede ofrecer un museo, bueno será que hagamos un repaso de lo que necesita su clientela del mismo. Utilizo el término de cliente y no el de visitante, porque éste es sólo una parte de los usuarios de la institución museística. Entendemos que todo aquél que desarrolle una actividad con el museo como mediador es usuario y si paga por ello cliente. Los veremos a continuación. Evidentemente consideraremos competitivo un museo en el momento en que ofrezca esas posibilidades que se solicitan.

2. Función de los objetos culturales para el público en sus diferentes actividades sociales.

Los objetos culturales, agrupados en un museo, tienen muy diferente utilidad y función para los componentes de la sociedad de acuerdo al tipo social que éste represente o al que estén adscritos. Para tener una idea aproximada de los servicios que debe cubrir un museo es necesario tratar de analizar las solicitudes que los visitantes de la institución museística demandan de él. También las posibles formas que tiene el museo de satisfacer esas demandas. Es ya clásico el análisis del público de los museos que hizo Bordieu¹ en 1969, en el que distingue tres tipos de público en función de su categoría socioprofesional: popular, medio y alto. También considera una clasificación del público según el nivel cultural que posee, distinguiendo los bloques de: Licenciados y titulación superior, Bachillerato, Formación profesional, Estudios primarios y, Sin titulación. Considerando otros estudios² podemos diferenciar el público de los museos en otros tres grupos: los turistas (o el visitante en actitud de turista) que representa del 40 al 80% según épocas del año, los escolares, que puede alcanzar un 34%, y todos los demás.

Sin embargo hoy se debe matizar esta clasificación y ampliar el número de grupos si queremos poner como referencia las necesidades y expectativas de ese público ante la institución museística. La distinción del público por niveles culturales es importante para proyectar los diferentes niveles de complejidad a la hora de exponer los objetos, pero insuficiente a la hora de clarificar las motivaciones que llevan al uso de los museos. Antes de continuar debo señalar que los tipos que se exponen más abajo pueden compartidos en dos o más grupos por una misma persona y que ello sólo ratifica la complejidad de intereses simultáneos que el visitante y usuario de los museos conlleva. También debo señalar la necesidad de un estudio estadístico de la clientela de los museos que los cuantifique con exactitud. Aquí se exponen sólo a modo de referencia.

¹ BOURDIEU, Pierre et DARBEL, Alain: *L'amour de l'art. Les musées d'art européen et leur public*. Les éditions de Minuit, Paris, 1969.

² SALAS LOPEZ, Fernando de: *El Museo, cultura para todos*. Ministerio de Cultura, Madrid, 1980. GARCIA BLANCO, A.; SANZ MARQUINA, T.; MACUA DE AGUIRRE, J.I.; y GARCIA-RAMOS, P.A.: *Función pedagógica de los museos*. Ministerio de Cultura, Madrid, 1980.

Isidoro Coloma Martín.

Distinguimos como **tipos de clientes de un museo** los siguientes:

- 1º El ciudadano vecino del municipio, comunidad o país en que se ubica el museo.
- 2º El especialista en la disciplina a la que pertenece el objeto cultural conservado en el museo.
- 3º Los docentes y por extensión los guías de grupos.
- 4º Los estudiantes.
- 5º El turista.
- 6º La Administración Pública en sus diferentes campos.
- 7º Las Empresas y los organismos privados.

1.- Para el ciudadano

vecino del municipio o país en que se ubica el museo, los objetos culturales que éste contiene, se presentan como objetos de uso y disfrute insertos en su cotidianeidad. En algunos casos, cuando el objeto es suficientemente representativo, mítico o valorado, llega, porque lo necesita, a identificarse con él como elemento distintivo de otras comunidades. Ambos, ciudadano y objeto, forman parte de una idiosincrasia colectiva que llamamos cultura. En este contexto el ciudadano necesita del objeto cultural, (por extensión del museo), y tener facilidad de acceso y uso del mismo, incluso más que otros visitantes foráneos. Necesita tener la conciencia de sentirlo como propio. La función del museo para el ciudadano se presenta de esta manera como una organización que difunde entre los pobladores de su área de influencia los objetos culturales que alberga, pero antetodo que resalta los lazos de identidad entre ciudadano y objetos, más aún si consideramos el carácter localista que supone un museo provincial o municipal.

2.- Para los especialistas

en la disciplina a la que pertenece el objeto cultural, el museo es una agrupación de materiales donde éstos pueden ser analizados, estudiados, comparados, etc. y disfrutados desde un punto de vista científico (histórico, estético, técnico, etc). El especialista, y el aficionado de cierto nivel en cada materia, necesita que el museo le ofrezca dos cosas básicas para ellos.

En primer lugar, el especialista busca información y documentación abundantes. No importa tanto que aún no esté asimilada por la comunidad científica (es justo la documentación inédita la más importante para él), como la posibilidad de utilizarla. El buen funcionamiento del departamento de documentación del museo es vital en este

sentido para el especialista. Otro tema es resolver la problemática planteada sobre qué parte de esa documentación hay que consultar necesariamente entre los muros de la institución museística o qué parte puede salir de ella a través de publicaciones, fotocopias, fotografías, redes informáticas, o cualquier otro sistema.

En segundo lugar, el especialista necesita del museo que los objetos se le presenten de manera científica (con un criterio claro y preciso de ordenación) y no necesariamente ambientados, y mucho menos seleccionados. No se debe olvidar que el especialista de cada materia expuesta es un posible creador del concepto expositivo y que su lugar de trabajo y uso en el museo no es la zona de exposición permanente, sino los almacenes y archivos. El acceso a estas zonas (y los servicios que comportan), son unas parcelas que debe cubrir la institución museística para propiciarse el prestigio de la comunidad científica.

3.- Para el docente y en cierta medida el guía turístico,

el museo es un lugar donde se agrupan objetos de estudio cuyos resultados serán transmitidos a terceros. Ambos necesitan del museo documentación elaborada para uso personal y una conservación científica de los objetos. También elementos pedagógicos de ayuda que se correspondan clara y diferenciadamente con las hojas pedagógicas para uso de escolares en sus distintos niveles.

Desde el punto de vista de conductores de una visita, el docente y el guía están muy necesitados de un criterio de exposición en el que se diferencien los objetos por su interés, calidad, importancia o trascendencia, de tal manera que puedan elegir de modo consecuente el circuito selectivo más apropiado para cada caso.

Dado el papel de propagadores de un sentimiento afín a la vida del museo que detentan, los docentes y guías tienen que llegar a sentirse copartícipes, y no sólo usuarios, de la realidad del museo.

4.- Para los estudiantes

como tales, el museo es un lugar donde se agrupan objetos de estudio. Pero como niños y jóvenes el museo es un lugar donde se pueden reunir cierto tipo de divertimentos.

Para cubrir la primera posibilidad, el museo tiene que proporcionar abundante documentación pedagógica adaptada a los distintos ni-

Isidoro Coloma Martín.

veles culturales que los escolares poseen. También tiene que proporcionarles un sistema de exposición, que manteniendo los necesarios controles de seguridad, les de sensación de familiaridad y acceso a cada uno de los elementos que les despierten curiosidad. Su visita, normalmente en grupo bastante numeroso, tiene que poder ser asimilada por la ordenación espacial de las salas de exposición y de las piezas en ellas contenidas. No olvidemos que la mayor parte de los museos existentes están pensados para la visita individualizada o, como mucho, para dos o tres personas ante cada pieza.

Mención aparte merecen los divertimentos en el museo. Son la atracción para un público que sin ellos visita el museo como una obligación. Sin embargo son recursos importantes en la difusión del contenido museístico y de la afición al museo como lugar enriquecedor. La presencia de objetos relacionados con la temática expuesta para uso manual, experimentos y espectáculos son imprescindibles para este tipo de clientela, a largo plazo la más importante del museo.

5.- Para el turista,

el museo de una ciudad es, cuando menos uno de los muchos motivos de recuerdo que de ella puede acompañarle a su lugar de origen. En algunos casos, según su importancia, el turista identifica al museo como uno de los símbolos de la ciudad, y por tanto como uno de los lugares de obligada visita, para dejar posterior constancia de su permanencia en esa zona geográfica. A veces el propio museo, las menos, pero sobre todo alguno de los objetos que alberga, poseen un carácter mítico, ya sea de origen popular, cultural, de moda, etc. que hacen prácticamente imprescindible su visita para el turista.

Para cubrir estas necesidades, la institución museística debe posibilitar, obviamente, la adquisición de recuerdos que pueden ser de muy diverso tipo, precio y características. Para cubrir el segundo deseo del turista (identificación del museo o alguna obra con la ciudad), el museo necesita algo más que ofrecerlo sobre un mostrador. En efecto, los responsables del mismo tienen que conseguir la imagen de identificación museo-ciudad y difundirla no ya a la ciudad del museo, sino a la ciudad del visitante. En ese mismo ejercicio de difusión se tiene que incluir el carácter mítico de alguno de sus fondos, si lo tiene. Si no, tendrá que potenciar todas las posibilidades de establecer ese "aura" que distingue los objetos de gran atracción del público. En términos publicitarios *crear la necesidad*. Sólo hay una limitación en esta labor de propaganda desde una institución museística: no se puede engañar

en lo que se ofrece. Característica aplicable a todos los productos dirigidos a cualquiera de los grupos sociales que visita el museo.

6.- Para la Administración Pública en sus diferentes campos,

el museo es uno de los servicios públicos que tiene que mantener en funcionamiento. En España, y en el resto de Europa, la Administración Pública es el normal patrocinador, la mayoría de las veces el único, de los museos. Por ello, los museos, las actividades culturales en general, son un destino siempre posible de algunas partidas fijas de los presupuestos anuales. Incluso ciertas partidas que no han sido cubiertas por sus destinatarios primeros, ante la necesidad de gasto a plazo fijo, pueden ser reconducidas a la actividad cultural. Captar estas ayudas económicas será más fácil si el museo cubre algunas necesidades del correspondiente departamento administrativo.

A cambio de lo anterior el museo está obligado a cubrir los fines intrínsecamente museísticos para los que fue creado. Esto es: adquirir, conservar, investigar, comunicar y exhibir, etc. objetos de interés histórico, artístico, científico, etc. Ya hemos visto que la Ley establecía estos detalles.

Pero, y en otro orden de cosas, el museo también puede ser utilizado por la Administración correspondiente con otras finalidades, no museísticas, pero igualmente importantes para el conjunto de la sociedad. En efecto los museos pueden ser utilizados como elementos importantes de definición de la Ciudad, la Comunidad o el País en el que se ubican, para lo cual es necesario que parte de la política de adquisición y difusión de fondos se dirija a esos objetivos.

No es menos importante la utilización del museo como vehículo de propaganda del lugar donde se ubica y de prestigio ante otras ciudades, comunidades o países.

Las actividades del museo pueden ser elementos de promoción del comercio del lugar y "excusa" para expansionar y perfeccionar los servicios públicos de la zona, posibilidades siempre buscadas por cualquier administrador. Sirva como ejemplo, mínimo pero significativo, las transformaciones de índole urbanística y comercial ocurridas en Villafamés tras la instalación del Museo de Arte Contemporáneo³.

³ Véase MARTINEZ, Aurelio y otros: *Un museo y un pueblo. Repercusiones económicas ocasionadas por el Museo Popular de Arte Contemporáneo en*

Isidoro Coloma Martín.

En esta misma línea, el museo y sus actividades puede ser utilizado como punto de referencia de un desarrollo lúdico, cultural o científico de la zona.

7.- Para la empresa y organismos privados.

el principal atractivo de un escaparate tan prestigiado como debe ser un museo, es el de poder participar en él para conseguir promoción y prestigio. Las ayudas de mecenazgo, desgravación de impuestos, inversión de beneficios en actividades culturales (el caso de las Cajas de Ahorros es el más conocido), pueden tener en el museo un adecuado destinatario. La institución museística sólo tiene que darles la posibilidad de que lo hagan y manifestar públicamente su satisfacción.

No es menos importante la otra gran posibilidad del museo para uso de la empresa privada y también de la pública: la publicidad directa en las instalaciones museísticas o indirecta a través del uso del nombre del museo en la publicidad de la empresa fuera del museo.

Es evidente que todos los usos de las funciones que se esperan del museo deben ser reguladas muy exquisitamente para no dañar los principios básicos del propio museo y que necesitan de unos criterios rectores claros y perfectamente establecidos. Pero el museo que quiera estar al compás de la sociedad de finales del siglo XX, tarde o temprano, tendrá que dar salida a todas y cada una de las expectativas arriba apuntadas.

Una de las formas de compaginar gran parte de los intereses y condicionantes que confluyen en un museo moderno, es concebir la institución museística como una industria, bien es cierto que reconociendo la particularidad de las características que la definen. Industria capaz de presentar en el mercado productos competitivos por su calidad y también capaz de ofrecer la rentabilidad suficiente que permita su existencia y crecimiento.

5. RENTABILIDAD DE UN MUSEO. EL MUSEO COMO INDUSTRIA.

Tradicionalmente entendemos como industria⁴ el conjunto de actividades económicas orientadas a la primera y posteriores transformaciones de los productos naturales y a su ulterior envasado y transporte. Como planta industrial⁵, se entiende la instalación donde, con la ayuda de máquinas, se transforman materias primas o semifabricadas en productos acabados.

Trasladando estos conceptos a una institución museística, podemos comprobar que:

1º La materia prima son los objetos culturales que alberga entre sus fondos, caracterizados desde un punto de vista industrial por la imposibilidad de transformación como objeto, incluso por la necesidad de conservación y asentamiento como objeto intrasformable. Así, la posibilidad económica de la industria museística se basa no en la transformación de la materia prima, sino en el usufructo y explotación de beneficios derivados de los bienes que guarda.

2º Los productos que puede ofertar el museo a su clientela, el público, son en parte, los beneficios derivados, intereses de un capital inamovible, de los objetos que conserva. Desde un punto de vista de cuantificación inmediata son evidentes la producción de actividades culturales, espectáculos, informaciones en soportes múltiples, reproducciones de objetos culturales, etc. También puede ofertar productos no derivados de sus fondos, como son los propios de cualquier reunión de público: cafetería, tienda de recuerdos, etc.

3º La planta industrial es un edificio singular, el continente del museo, donde utilizando los montajes y el aparataje de investigación en su sentido más amplio como maquinaria industrial, se consiguen este tipo de productos, cada vez con mayor demanda en una sociedad que ya ha superado las condiciones de supervivencia y se afana por aumentar su calidad de vida.

⁴ s.v. *Industria*. *Gran Enciclopedia Larousse*. Planeta, Barcelona, reimpresión de 1977.

⁵ s.v. *Planta industrial*. *Gran Enciclopedia Larousse*. Planeta, Barcelona, reimpresión de 1977.

Isidoro Coloma Martín.

4º Los productores están constituidos por el personal de plantilla y de colaboración, y su problemática no difiere en gran medida de la de otras industrias: salarios, horas de trabajo, posibilidades de promoción, etc.

5º Su clientela es el público con sus múltiples tipologías, intereses y expectativas, amén de los productores de otras industrias culturales.

Este simple planteamiento de la industria nos permite abordar un problema de los museos actuales de necesaria y urgente solución: su rentabilidad. Estamos demasiado acostumbrados a que los museos estén en pueblos y ciudades como depósitos necesarios de objetos culturales a los que apenas se les pide productividad y por tanto, tampoco se les asignan medios para conseguirla. El panorama llega a los límites de considerar que el poco presupuesto asignado se puede entender como un despilfarro del dinero público.

En parte, el problema descansa en la no consideración de ciertos beneficios que sólo se dan a largo plazo. También, en la dificultad que tienen las instituciones museísticas para conseguir dotaciones presupuestarias ordinarias destacadamente por encima de los gastos de mantenimiento. La Administración funciona en términos culturales por la adjudicación regular de fondos para mantenimiento. A estos hay que añadir a veces fondos extraordinarios para finalidades concretas y puntuales, que no siempre son las más necesarias (aunque sean importantes), pero sí las únicas que se pueden solicitar por parte de sus funcionarios. No es raro leer en la prensa que el Estado compra un cuadro por 900 millones de pesetas⁶. O que una exposición temporal de dos meses de duración suponga una inversión próxima a los 100 millones⁷, de la cual sólo queda como resto el catálogo que se reparte clausurada la exposición. Compárense estas cifras con la dotación anual de un museo del Estado en una provincia que oscila alrededor de los 10 millones⁸.

⁶ El Gobierno español pagó en 1986, 900 millones de pesetas para recuperar el cuadro de Goya, *La Marquesa de Santa Cruz*, que había salido ilegalmente del país.

⁷ Gastos estimados en la exposición *Pedro de Mena* en la Catedral de Málaga en 1989. Toda la infraestructura creada al efecto, fué desmontada y perdida una vez se clausuró la exposición.

⁸ Dotación presupuestaria aproximada del Museo de Málaga para el año 1985?

Así, en el tema que nos ocupa, reflexionar sobre la rentabilidad del museo se vuelve imprescindible. El primer punto a resolver es la cuantificación de esa rentabilidad. ¿Cuándo es rentable un museo? En términos industriales se establece cuando los gastos originados son menores que los beneficios obtenidos. El problema, desde el perspectiva de los museos, es cuantificar ambos apartados, sobre todo el referente a los beneficios. Hablaremos de ello más adelante. Ahora podemos establecer otra regla de rentabilidad muy adecuada en el panorama de la competitividad de las actividades culturales en que nos movemos. En este ámbito se puede afirmar que un museo es rentable, si el costo del conjunto de sus aportaciones es menor que el gasto que supondría trasladar a sus beneficiarios a otra institución museística que ofrezca aportaciones similares.

Bueno será entonces que repasemos someramente las partidas de gastos y beneficios más destacadas que conlleva una explotación museística.

1.- Gastos.

En el apartado de Gastos se pueden considerar seis partidas principales:

1. de Personal.

Tradicionalmente es un gasto fijo y proporcionalmente alto en función de lo numeroso de la plantilla. Los servicios que comporta un museo pueden ser innumerables y el personal necesario para su funcionamiento ilimitado. Dado que los beneficios son casi siempre a largo plazo y no estrictamente museísticos, la inversión en personal suele reducirse a lo estrictamente necesario para el mantenimiento de instalaciones, pero difícilmente contempla la expansión y crecimiento del museo en su conjunto.

Ahora bien, si entendemos que el museo beneficia a varios tipos de personas y organismos, lógico sería que parte del personal esté patrocinado por esos organismos: investigadores por la universidad en su conjunto, programadores por las firmas de informática, animadores culturales por las firmas turísticas, etc. Quizá uno de los mayores errores que puede cometer la institución museística es cerrar sus puertas a todo personal que no lo sea del propio museo. Recordemos a

Isidoro Coloma Martín.

este respecto el gran error de suprimir las "prácticas de museos" con lo que estas suponían de adelanto del trabajo museístico y de formación de profesionales.

También es imprescindible compartir personal de servicios con otros organismos que los utilizan de forma similar. Como ejemplo sencillo y tópico podemos mencionar lo irracional de que cada uno de los museos de una ciudad tuviera un taller de restauración propio. Serían inoperantes o extraordinariamente caros. Más lógico será compartir servicios comunes, aunque cada uno fuera desarrollado por organismos independientes.

2. de Conservación de objetos culturales.

Apartado importante cuya mejor rentabilidad es la inversión en el momento de captación de los objetos a fin de evitar su deterioro y posterior restauración, lo que siempre supondrá encarecimiento a largo y medio plazo. La inversión va dirigida a dos apartados fundamentales. Por una parte, las labores de limpieza y asentamiento de piezas museísticas son siempre más baratas realizadas en el momento de ingreso, que las mismas labores una vez que la pieza ha perdido sus estabilidad física, pues habría que añadir trabajos de reintegración de material en las mismas. Igualmente es más barato integrar la infraestructura de protección contra robos, incendios y degradadores ambientales en el momento de construcción o remodelación del edificio, que acoplar esa misma infraestructura una vez que el museo está en funcionamiento.

3. de Mantenimiento de las instalaciones.

Gasto prácticamente fijo cuya importancia es inversamente proporcional a la inversión en el momento de su creación. Si partimos de la base que la Administración tiene posibilidades de conseguir fondos extraordinarios en momentos puntuales y dificultades para conseguir fondos ordinarios de alta cuantía, se debe pretender cubrir la mayor parte de las necesidades posibles en el momento de creación del museo.

4. de Investigación + Desarrollo de los servicios.

Punto clave en toda industria moderna, como pescadilla que se muerde la cola, el binomio I+D tiene una aplicación imprescindible en el mundo de los museos desde el momento en que éstos sean concebidos como ofertadores de servicios y no sólo como almacenes de lujo. La po-

sibilidad de un museo dinámico, con deseos de ser visitado varias veces por la misma persona, con vocación de integrarse en una red de servicios culturales, con necesidad de "robar" clientes a otros espectáculos en el mundo del ocio, con finalidad de trascender su área geográfica, la posibilidad de un museo actual en suma, descansa en la importancia de las inversiones en estos dos apartados, dirigidos a todos y cada uno de los servicios constitutivos del museo.

5. de Realización de servicios y actividades.

Los gastos en este apartado, en el que descansa la razón de ser del museo, son los mas evidentes, aunque también los más falsamente contabilizados, al no tenerse en cuenta los realizados en los apartados anteriores.

Quizá justamente por ello, es en el momentos de proyectar actividades cuando los responsables del museo tienen que aprovechar para perfeccionar su infraestructura, y cuando los patrocinadores tienen que cubrirla por inexistencia previa encareciendo notablemente el servicio o la actividad. Es necesario plantearse en un museo de nueva creación, en los otros también, dotar con regularidad los diferentes apartados de gastos para que utilizados en su momento más idóneo, sean al final mucho más fructíferos.

6. de Difusión.

La propaganda en su triple aspecto, *crear la necesidad, informar de lo realizado* y conseguir la *distribución de los resultados*, es el gasto más visible y uno de los más necesarios en la jungla de actividades que es la sociedad actual.

El primer aspecto, *crear la necesidad de ir al museo*, tiene aún muy poco desarrollo en nuestro país y con resultados discutibles, desde la perspectiva de un museo concreto. Son más comunes las campañas de Estado. Podemos recordar ahora las campañas montadas alrededor de la pirámide del Louvre, del Guernica o de la colección Tyssen.

El segundo aspecto, *informar de las actividades*, es sin duda el más querido por los distintos patrocinadores. Tiene el peligro de adquirir desarrollos que llegan a confundir al posible visitante, y en algún caso ser el único justificante de una actividad. No es raro ver exposiciones en las que se da más importancia al cartel anunciador y al vino español ofrecido el día de la inauguración, que a las piezas ex-

Isidoro Coloma Martín.

puestas y los servicios de ayuda que estas necesitan. Es en este punto donde es más necesario el sentido de la proporción.

El tercer aspecto, *distribución de los resultados*, está muy abandonado en el quehacer de los museos españoles. Es el propio edificio del museo el lugar de distribución y consulta de publicaciones y trabajos nacidos entre sus equipos de investigadores. En los grandes museos, las distribuidoras cubren esta parcela en los libros más comerciales. En los museos pequeños nadie. En la mayor parte de los casos son los propios autores los que se tienen que preocupar de su autodifusión, generalmente en función de sus propios intereses, y no de los del museo y de su lógico destinatario, el público.

2.- Beneficios.

En el apartado de Beneficios podemos considerar estos bloques:

1. Aumento del nivel cultural de la población.

Es el primer beneficio teórico de la institución museística, aunque de imposible contabilización. En realidad el nivel elevado es el de los visitantes, y si tenemos en cuenta su poca representatividad en el conjunto de la población (alrededor de un 3%), vemos incondicionalmente necesario conseguir ese 25% de visitas que entiende el ICOM como necesario para entender que un museo es rentable. Con este objetivo cubierto podríamos olvidarnos de todos los demás a la hora de justificar la existencia del museo. Pero son posibles y necesarios más beneficios que mencionamos a continuación.

2. Prestigio.

Se concreta en la buena imagen aportada a la ciudad y el país donde se ubica el museo. También en la buena imagen de patrocinadores y trabajadores de la institución. Es difícil, cuantificar el prestigio. Pero se pueden tener algunas referencias como las que siguen: ¿Cuánto cuesta realizar una actividad concreta, consistente en la solicitud de algo a alguien y después exponerlo, para una institución desconocida, para una desprestigiada y para otra prestigiada? ¿Cuánto se necesita para convencer en cada caso? ¿Cuánto cuesta cubrir los requisitos exigidos a cada una de ellas? ¿Cuántas actividades no llegan a intentarse si no se está en el grupo de entidades prestigiadas?

El prestigio de los colaboradores y mecenas es más fácil cuantificarlo para el museo. Se traduce en la ayuda que se considera mínima para que una empresa pueda utilizar el nombre del museo en su publicidad particular. Y no olvidemos que el futuro pasa por convertir al mecenas privado en la fuente económica básica de los museos⁹.

3. Importancia de la investigación originada en el museo.

Su explotación redundará en primer lugar en un aumento del prestigio de los autores y de la institución. En segundo lugar es desencadenante de actividades que ya sí tienen cuantificación económica por ser objeto de patrocinio o simplemente perfeccionamiento de los servicios museísticos.

4. Aportes a la industria de la investigación y difusión.

Editoriales, imprentas, publicistas, etc. son los primeros beneficiarios económicos de las actividades de un museo, aunque supongan gastos para el propio museo. Desde la perspectiva de una ciudad, o un ámbito geográfico mayor, el beneficio de las actividades museísticas para este tipo de empresas ya es evidente.

5. Presencia de visitantes foráneos.

Desde un punto de vista económico es el beneficio más importante para una ciudad. Aún más importante en ciudades de tradición turística como Málaga. De la presencia de un museo "funcionando" se benefician muy directamente la industria hotelera, de transportes, etc. de turismo en general (recordemos el caso de Villafamés). Además, el museo puede convertirse en importante centro de orientación e información turística. Estos servicios, el de información y el propio museo, lógico es que lo pague o ayude a hacerlo la industria beneficiaria mediante el mecenazgo u otro sistema.

6. Venta de objetos relacionados con los objetos culturales.

Son ya tradicionales las ventas de reproducciones en papel o diapositivas, libros, y mil chucherías con el nombre del museo. También

⁹ Véanse las declaraciones del Presidente del Patrimonio Nacional, don Manuel Gómez de Pablos a la revista *Cauce 2000* de Mayo-Junio de 1988. en la que preconiza el ejemplo de Estados Unidos como modelo de mecenas cultural.

Isidoro Coloma Martín.

hay que agregar las reproducciones objetuales en tres dimensiones como esculturillas o cerámicas. No son de despreciar los juegos-reproducciones de materiales del museo, con gran poder de iniciación para los jóvenes. Estoy pensando en casi juguetes como una colección de esqueletos de plástico en un museo de Ciencias Naturales con la que se explique la toma de verticalidad de los homínidos, o los kits de madera que "reproducen" la masa de un diplodocus, o maquetas del aspecto de una ciudad o de un edificio singular de la misma, etc.

En este apartado no es desdeñable la venta de material pedagógico relacionado con el tema del museo tanto en soporte papel, como videográfico o informático. Particulares, y sobretodo bibliotecas, colegios e institutos (de presupuestos oficiales) deben ser buenos clientes.

7. Servicios de asesoría cultural.

Impracticados de manera oficial en nuestro país, no tardarán en instalarse. Es injusto que una institución esté formando y pagando a especialistas en una actividad muy específica, y que después no se utilicen o se utilicen poco. Pero es más desolador que instituciones no culturales patrocinen y dejen ese tipo de actividades en manos de aficionados, por inexistencia "conocida" y prestigiada de profesionales. Incluso el coleccionismo particular vería con agrado la posibilidad de este tipo de asesoramientos.

6. CONCLUSIONES.

De todo lo mencionado anteriormente podemos deducir algunas conclusiones sobre los museos y su clientela:

1ª La oferta de productos, o dicho de otra manera, la posibilidad de uso existente hoy día en la mayor parte de los museos es baja por su cantidad y, en demasiados casos, por su calidad. Esta pobreza de oferta se acentúa en los museos pequeños, locales y provinciales.

2ª Esta misma oferta se muestra particularmente insuficiente al considerar la demanda y expectativa de servicios por parte de los usuarios, y la potencialidad del mercado cultural a través de los museos.

3ª En la actualidad, la clientela de los museos se reduce prácticamente a los visitantes en actitud turística. También es importante la clientela estudiantil en algunos museos, aunque siempre en mucha menor proporción. El resto de visitantes y clientes de un museo no cuenta en términos cuantitativos.

4ª El gran reto de los museos en el próximo futuro se concreta en aumentar su clientela al resto de los grupos que conforman la sociedad en la que se ubican. Esta afirmación se justifica aún más, si tenemos en cuenta que la actitud de turista es transitoria en el tiempo, alejada del asentamiento normal del individuo y por tanto de difícil repetición en el mismo museo. Conseguir el interés del individuo en cualquiera de sus otras actividades sociales, es la verdadera justificación positiva, y práctica, de la existencia de un museo.

5ª La búsqueda de diversificación de la clientela de un museo sólo es posible gracias al aumento de la calidad y cantidad, en la misma proporción, de los servicios que ofrece la institución museística.

6ª Salvo momentos espléndidos de la economía, la Administración no puede, ella sola y permanentemente, sufragar los gastos de semejante oferta cultural.

7ª La estabilidad de la industria cultural de los museos se conseguirá justo cuando esos gastos sean repartidos entre los grupos sociales a los que sirve, de tal manera que se lleve a efecto la máxima de que *"quien se beneficia, paga"*. Aquí no quiero entrar, otros deberán saberlo hacer mejor que yo, en establecer en qué proporción paga cada uno, e incluso si alguno de los clientes paga los servicios que recibe de los museos a través exclusivamente de los impuestos generales.

y

8ª Si a este punto no se llega, mucho me temo que los museos, en mayor medida los menos importantes, irán desligándose cada vez más del público convirtiéndose, o no dejando de ser en algunos casos, en ejemplos prototípicos del término *"pieza de museo"* en su concepción socialmente más peyorativa.