

El espacio funcional: públicos y audiencias en el museo posmoderno

Functional space: publics and audiences in the postmodern museum

Riccardo Franza
Universidad de Murcia
riccardo.franza@um.es

Cristina Guirao Mirón
Universidad de Murcia
cguirao@um.es

Resumen

En la era posmoderna, la metamorfosis cultural de la sociedad posindustrial globalizada atraída por el consumo de masas y los nuevos medios de comunicación, cambia la posición del Museo y su relación con el público. El Museo, contenedor autoritario y elitista de modelos culturales para ser presentados al público, inicia un proceso de democratización y abre un diálogo con los usuarios: se transforma en una empresa productiva que, preocupada por los datos de crecimiento en el número de visitantes, pasa a formar parte de un sistema de consumo y actividad de masas donde el público y sus necesidades se convierten en la clave del éxito. Así, a través de las herramientas y métodos del marketing, el museo avanza hacia una dirección experiencial para definir los diferentes tipos de *experiencias* (FERRARESI, et al., 2015) que el museo ofrece al visitante: educativas, socializadoras, estéticas, celebratorias, recreativas, emocionales.

Palabras clave: socio-museología; audiencias; participación ciudadana; hipermuseo; hiperinclusión; marketing; edutainment.

Abstract

In the post-modern era, the cultural metamorphosis of the globalized post-industrial society, attracted by mass consumption and the new media, changes the position of the Museum and its relationship with the public. The Museum, an authoritarian and elitist container of cultural models to be presented to the public, begins a process of democratization and opens a dialogue with users: it is transformed into a productive company that, concerned



Culturas. Revista de Gestión Cultural

Vol. 8, Nº 1, 2021
pp. 63-80
EISSN: 2386-7515

Recibido: 9/04/2021
Aceptado: 8/06/2021



with the growth in visitor numbers, becomes part of a system of mass consumption and activity where the public and its needs become the key to success. Thus, through the tools and methods of marketing, the museum moves towards an experiential direction in order to define the different types of *experiences* (FERRARESI, et al., 2015) that the museum offers the visitor: educational, socializing, aesthetic, celebratory, recreational and emotional.

Keywords: socio-museology; audiences; citizen participation; hypermuseum; hyperinclusion; marketing; edutainment

1. Introducción

Los museos dedicados al arte contemporáneo acogen un arte renovado y contextualizado, se miden con las constantes transformaciones de una sociedad en continua evolución, se enfrentan a la experiencia, a los aspectos políticos, culturales y sociales de una comunidad cada vez más masificada. La necesidad del museo es convertirse en un espacio funcional que permita un mejor y más amplio uso, aumentando su potencial mediático. Por eso, en este renovado clima cultural, las instituciones museísticas se centran en cómo hacer partícipe al público, para crear un museo como verdadero entorno de investigación y estudio. Como señaló Giulio Carlo Argan

«Los museos no deben servir únicamente para albergar obras de arte desahuciadas o forzadas a batirse en el mercado[...] Deben ser institutos científicos o de investigación, con una función añadida, y deben ser los grandes y pequeños nodos de la red disciplinar de la arqueología y la historia del arte[...] el museo no debe ser el lugar de retiro y descanso de las obras de arte, sino su paso al estado laico, es decir, al estado de ser un bien de la comunidad: el lugar donde frente a las obras no se adopta una posición de éxtasis admirativo, sino de crítica y atribución de valor» (Argan 1980, p. 124-125)

La reflexión de Argan analiza lo que hoy es una necesidad para el museo: lejos de ser un lugar de conservación, acumulación y exhibición, debe proponerse como un espacio relacional donde la confrontación con las emociones permita una mejor fructificación y participación. Un centro vivo de producciones culturales, que está en continua discusión por una revisión de los valores históricos y artísticos, para inducir al público a ejercer el "derecho de fruición" sobre las obras, en lugar de una recepción pasiva y acrítica de las mismas.

En el siguiente artículo tiene como objetivo fundamental analizar la función social del museo como espacio relacional. La metodología parte

de una amplia revisión de la bibliografía existente con el objeto de construir conocimiento sobre el estado de la cuestión.

2. La nueva museología

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el museo se convirtió en un importante punto de referencia cultural. A partir del final de la Segunda Guerra Mundial, paralelamente a la continua evolución de la sociedad, el museo inició un proceso de gran metamorfosis que le llevó a reconsiderar sus objetivos. El *Centro George Pompidou*, en el corazón de París, apareció como un "fenómeno" y con su estructura de cristal y tubos de colores representó una línea divisoria entre el pasado y el presente. Se propone «*un ágora abierta al intercambio de experiencias y culturas*» (Ribaldi 2005, p. 29), con el doble papel de "templo" y foro, para una sociedad dirigida al consumo cultural de masas. De ser un lugar cerrado y aristocrático, el museo se convierte en «*un lugar donde la gente puede estudiar, reunirse, ir de compras, comer, seguir debates y pasear entre las obras de arte*» (Ribaldi 2005, p. 30).

El debate sobre la relación entre *museo* y medio *ambiente/sociedad* se intensificó en los años 70 y 80. Las reflexiones coincidieron con un enfoque modernizado de la museología y la creación de un comité internacional de museología, el ICOFOM (Comité Internacional de Museología), en 1977.

«El Comité Internacional para la Museología (ICOFOM) tiene a su cargo la investigación, estudio y difusión de las bases teóricas de la museología como disciplina científica independiente y analiza las principales tendencias de la museología contemporánea. Desde su creación, en 1977, está integrado por miembros de todos los continentes que se ocupan de las funciones específicas de los museos y de su rol social. Año tras año, el ICOFOM organiza encuentros científicos y académicos en diferentes países del mundo para asegurar significativos intercambios entre sus profesionales».
(ICOFOM)

El objetivo principal del museo se configura en el estudio de las relaciones del hombre con la sociedad y el entorno en el que vive: una huida de las salas cerradas de la conservación hacia lo que podríamos llamar una museología "global".

«El museo deja de ser un simple edificio y de tener como única finalidad la de reunir y proteger obras [...] el museo actual se esfuerza por acoger el arte vivo (Beaubourg), [...] renuncia a guardarlo todo entre sus paredes (eco museos), no se interesa por la duración de sus exposiciones (exposiciones temporales), en esencia ya no atesora, sino que se compromete a recoger información [...] el museo se convierte en un centro de análisis de los datos recogidos» (Deloche 1985, p. 23).

El museo se convierte así en el objeto de la museología, convirtiéndose, sin embargo, en el instrumento para analizar y comprender la relación del hombre con la realidad.

A principios de los años 80, en el debate sobre los estudios museísticos en Francia y en los países anglosajones, una propuesta renovada del museo y sobre el museo tomó el nombre de *nouvelle muséologie* y *new museology*. Con el desmoronamiento del pensamiento moderno, se abre el camino a unos estudios museológicos renovados en los que las funciones, las necesidades, las misiones, los ideales y las posibles vías de los museos posmodernos adquieren una lectura más compleja y amplia. El público se convierte en el verdadero protagonista de la escena museológica, en torno al cual se construye el análisis crítico y metodológico del museo.

«El museo es una institución inscrita en la sociedad y su objeto de competencia es la relación con la realidad social y natural: su función debe concebirse en términos sociales y culturales al mismo tiempo, privilegiando la comunicación con el público y, por tanto, la mediación, en todos los sentidos del término. [...] El museo es el lugar por excelencia donde se pueden estudiar las relaciones del hombre con la realidad del universo en su totalidad, y la museología es la ciencia de las relaciones del hombre con la realidad del universo» (Desvallées 1992, p. 20).

La esencia de la nueva museología no es, pues, el museo, sino la visión del museo, no el edificio, ni cómo se administra o comunica su contenido, sino el análisis de sus funciones, su papel social, económico y cultural y la reflexión sobre su papel educativo y formativo. Una nueva interpretación de la institución museística y su capacidad para presentarse como una institución "actual", libre de la idea estereotipada del *museo-contenedor* del pasado,

«capaz de dar una contribución activa al desarrollo del pensamiento y de ofrecerse no sólo como reserva o depósito de bienes, sino como lugar privilegiado para la elaboración y planificación de iniciativas interdisciplinarias destinadas a implicar a toda la sociedad» (Prete 1998, p. 14).

Así, la visión y la misión del museo junto con la experiencia del visitante, la educación, la comunicación y los servicios al público se convierten en las herramientas de estudio y debate de la nueva museología. En *The new museology*, Peter Vergo esboza el rumbo de la museología reflexionando sobre su papel como herramienta para entender la sociedad a través del propio museo.

«¿Qué es la museología? Una respuesta sencilla podría decir que es el estudio de los museos, su historia y filosofía subyacente, cómo se han desarrollado a lo largo del tiempo, sus objetivos

políticos y culturales, incluso no declarados, su papel social y educativo. Una respuesta más articulada podría considerar también el estudio de los vastos y diversos públicos de los museos a los que se dirigen sus actividades, sus responsabilidades y tareas, a veces su futuro» (Vergo 1997, p. 14).

El museo se sitúa en el centro de un debate en el que la *protección* y la *conservación* se relacionan e integran con la *investigación* y la *comunicación*, oponiendo una visión *ampliada* a la tradicional, vertical y jerárquica, donde la protección y la conservación son los elementos fundamentales. Un lugar cuyos fines son los del *estudio*, para el desarrollo del conocimiento, los de la *educación*, para el aprendizaje y el perfeccionamiento de la sensibilidad del público, y los del *entretenimiento*, para que todo el mundo pueda disfrutar de los contenidos del museo.

«Así, la museología tiene como objeto el museo. [...] considera el museo en su complejidad, [...] amalgama el valor cultural de estas colecciones con los espacios que las contienen, con la estructura de la sociedad [...] en la que está inmerso. Ahora bien, todos estos elementos -objetos, espacios, historia, interpretaciones, tiempo, sociedad- forman la "cultura museística", [...] que hace que cada museo sea diferente de los demás, [...]. La tarea de la museología es penetrar en esta cultura, comprenderla, [...] para que el museo pueda expresar y comunicar su cultura.» (Dalla museologia alla progettazione, 2005 p. 1)

El público, por tanto, se *transforma* progresivamente de figura indefinida, de punto de referencia inmaterial, sometido a toda una serie de mediaciones, a *protagonista* del sistema cultural:

«Los museos son lugares verdaderamente fantásticos para que el conocimiento sea compartido y contemplado [...] los museos tienen una importante llave que empodera al público» (Wright 1989, p. 134).

El museo se convierte en un centro vivo de producción cultural y promoción del conocimiento, donde la comunicación y la interacción del público generan emociones y experiencias. El museo se convierte en un centro vivo de producción cultural y de promoción del conocimiento, en el que la comunicación y la interacción con el público generan emociones y experiencias. Carlo Giulio Argan había expresado la necesidad de que el museo se convierta en un "espacio funcional y crítico", un lugar dedicado a la investigación, que aumente su potencial didáctico y su capacidad educativa mediante un uso crítico más amplio. (ARGAN, 1980 p. 124-125).

El museo, por tanto, se ve como un promotor de la cultura, un centro de educación visual, lejos de ser una atracción turística. En

continuo debate para una revisión de los valores históricos y artísticos, permite al público ejercer el "derecho de fruición" sobre las obras, en lugar de la recepción pasiva o la evaluación acrítica de las mismas.

Y en esos años, de hecho, un público cada vez más amplio, el público de masas participa cada vez más en la actividad en los *nuevos templos*. Una vez más, la experiencia del *Centro Pompidou* manifiesta el cambio continuo del nuevo público del museo. De hecho, al día siguiente de su apertura, el *Beaubourg* fue tomado por sorpresa por los visitantes.

«Desde cualquier punto de vista, es innegable que el éxito de público del Beaubourg ha superado todas las expectativas. Las previsiones, basadas en estudios realizados a principios de la década de 1970, suponían entre 8.500 y 15.000 visitas diarias, con un total de 2,5 a 4,5 millones de visitantes al año. En realidad, las cifras eran muy superiores, con una media diaria de unos 25.000 visitantes y un total anual de 7,3 millones» (Heinich 1988, p. 229).

La autora destacó el éxito de público del *Centre Pompidou*, señalando la articulación de los visitantes y la diversidad de demandas a las que estaba sometido el *Beaubourg*, señalando cómo el centro *«permitió el desarrollo de unas formas de comportamiento completamente nuevas frente a las estructuras culturales»* (HEINICH, 1988 p. 229). Tal éxito es ciertamente atribuible a la calidad de los servicios ofrecidos por el nuevo diseño museológico y museográfico del *Centre*, pero también y sobre todo al desarrollo político-cultural de una sociedad

«cuyo consumo se orienta cada vez más hacia los bienes "culturales" en el sentido más amplio (televisión, música, teatro, visitas a galerías de arte, etc.)» (Heinich 1988, p. 229).

Algunos museos se convierten en destinos para un gran número de visitantes:

«Para muchos visitantes es suficiente con recorrer los pasillos sin haber visto nada o casi nada. [...] Visitar el Louvre, el British museum o el Metropolitan da la impresión de haber recorrido, y poseído, un manual de historia del arte de todos los tiempos» (Lugli 1992, p. 13-15).

Basta con que el visitante ponga un pie en el museo para sentirse actor protagonista de un teatro cultural y tener la impresión de enriquecerse en conocimientos y saberes.

3. Hipermuseísmo

Con el postmodernismo, el museo, cada vez más *«centro de animación cultural»* (Luisetti 2006), supera las posiciones del modernismo y el principio de realidad, y el espacio expositivo pierde su neutralidad, volviéndose hacia estilos de vida y mundos posibles

explicitados en las obras. Se trata de un cambio de dirección, del objeto a la actividad: es precisamente en este sentido que los museos han cambiado sus ideales y *misión* hacia el *hiperconsumo cultural*. Y en particular, son los museos de arte contemporáneo los que han revelado los cambios más significativos en la actitud de la institución hacia el público. Con el posmodernismo, el artista se acerca al público: las dos partes se vuelven especialmente permeables al contexto.

En esta nueva dirección, el museo se perfila como un lugar de actividad *polivalente* e *hiperinclusivo*, capaz de producir una oferta amplia y articulada para un público masivo: una enorme *máquina lúdica*, dispuesta a satisfacer las necesidades evasivas, y no sólo educativas y culturales, del público.

«[...] también ha cambiado la percepción que el público tiene del museo: un lugar destinado no sólo al aprendizaje sino sobre todo al entretenimiento, y orientado no sólo a la investigación y a la exposición, sino mucho más atento al público dentro de una perspectiva de servicio» (Schubert 2007, p. 80).

Un nuevo lugar, pues, el museo que, de repositorio *elitista* autorizado de la cultura, se ha convertido en un espacio de consumo activo donde la apariencia y la pertenencia a un *status symbol* social *cool* sustituyen a la contemplación. Al enfrentarse a su propio tiempo y a las transformaciones de la sociedad, es el museo de arte contemporáneo el que más que ningún otro está *«sujeto a los cambios, a las oscilaciones del gusto, a la "histeria" de la moda»* (Varallo 2006, p. 64). Por ello, un atractivo y espectacular dispositivo alberga en su interior, además de los contenidos culturales del museo, una serie de servicios -cafeterías, restaurantes, tiendas de recuerdos, librería, guardería, estaciones multimedia - y actividades colaterales, con el objetivo de atraer cada vez a más público.

Esta apertura "democrática" del museo, con su nueva e "irreverente" investigación museográfica, marca el nacimiento de lo que Giancarlo De Carlo ha llamado *«los museos del hiperconsumo»* (I musei dell'Iperconsumo: atti del Convegno internazionale, 2002).

«El término "museos del hiperconsumo" se refiere a aquellos museos que [...] resultan atractivos, también gracias a la inclusión en ellos de una serie de actividades colaterales [...] dedicadas al consumo, hechas aún más atractivas por su configuración arquitectónica. De hecho, [...] estos espacios suelen estar sobredimensionados, hiperagregados e hipertróficos.» (SUMA, 2006 p. 103).

El sueño de André Malraux - (1901-1976), escritor y político francés - se configura con los museos de hiperconsumo: un museo imaginario en el que, paradójicamente, la obra de arte está ausente, libre de cualquier

vínculo físico y concreto con la propia obra de arte; un lugar mental, personal de cada uno, pero al mismo tiempo un lugar de colectividad. (Laghi *et al.* 2014).

Los servicios adicionales - librerías, boutiques, auditorios, cafés y restaurantes, galerías comerciales - modifican la apariencia del museo, ofreciendo al público una serie de espacios para vivir el museo "familiarmente". El visitante espera, como recompensa por el tiempo pasado en el museo, ser acogido por la institución, completar su experiencia con la compra de un catálogo, conservar el recuerdo de su paso por el museo con la compra de un recuerdo o de un objeto firmado, poder pasar un tiempo en el museo para refrescarse en un entorno agradable y diferente de los lugares habituales. El museo del hiperconsumo con su

«puntos de venta entre los más variados y lugares de refresco y descanso proponen al público siempre nuevas oportunidades de consumo e interactividad, proponiéndose, así como las "locomotoras" - por utilizar un término tomado de los economistas - o más bien los motores del negocio de la gran fábrica de museos» (Suma 2006, p. 138).

Se convierte en un objeto de consumo social y cultural del turismo de masas organizado, donde destaca el uso de información sintética, la propensión a la espectacularización y los incentivos a los servicios adicionales. Y las opciones museográficas y museológicas están influenciadas por los lugares de atracción como los "parques temáticos" (Disneylandia), los grandes centros comerciales, las ferias y los centros comerciales.

Un paso importante fue la reorganización del *Gran Louvre*. El arquitecto Ieoh Ming Pei, al que se le encargó el proyecto en 1989, en lugar de reordenar las salas y los recorridos de las exposiciones, tuvo la idea de crear un gigantesco vestíbulo de entrada, resaltado en el exterior por las grandes pirámides de cristal, en el que los visitantes son dirigidos no sólo a las tres zonas principales en las que se divide el museo (Sully, Richelieu y Denon), sino también a una compleja red de recorridos comerciales subterráneos. El histórico museo francés, el primer museo público, fue así reorganizado por el arquitecto chino-estadounidense de acuerdo con las nuevas y cambiadas necesidades del público contemporáneo de masas y de consumo.

El concepto de museo, así entendido, se extendió rápidamente en los años 80: centro neurálgico, atracción urbana para el turismo de masas, el museo se convirtió en el espacio de consumo cultural y de entretenimiento de muchas otras ciudades. El nuevo Museo J. Paul Getty de Los Ángeles, diseñado por Richard Mayer entre 1986 y 1997, es emblemático en este sentido. Construido en Brentwood Hill, es una "ciudadela de la cultura": la arquitectura se organiza en seis edificios de

mármol, aluminio esmaltado blanco y cristal, rodeados de terrazas, plazas y jardines con cafés, restaurantes y tiendas y divididos entre espacios de exposición, conservación, estudio e investigación, ocio y entretenimiento. Podrá comprar en una refinada librería, cenar en un elegante restaurante o escuchar música en un magnífico auditorio mientras visita las grandes obras maestras o el *Getty Research Institute for The History of Art and the Humanities*. En esta realidad, estigmatizada como hiperconsumista, los museos, como ha señalado Franco Purini, se apropian de

«una serie de nuevas funciones que no se limitan a ser meros servicios para los visitantes, sino que interactúan con ellos, sumergiéndolos en una ambigua circularidad entre sus obras y sus reverberaciones consumistas» (Purini 2006, p. 38).

En este proceso de metamorfosis del museo también la arquitectura asume un papel fundamental para la comunicación museística. El hipermuseísmo posmoderno no sólo corresponde al *hiperconsumo*, a través de nuevos servicios y funciones accesorias del museo, sino también a una *hipertrofia* arquitectónica. Con la necesidad de incluir servicios auxiliares, como partes integrales y fundamentales del museo, y, sobre todo, de rediseñar el espacio urbano de la metrópoli, la arquitectura de los museos experimenta un levante anómalo.

«[...] los nuevos museos irrumpen en el escenario metropolitano como arquitecturas excepcionales que expresan, como hubiera dicho Friedrich Nietzsche, una oratoria del poder a través de sus formas.» (Suma 2006, p. 106).

Así, los museos se presentan como enormes instalaciones, obras de arte, "arquitecturas performativas" o, mejor aún - por utilizar un término acuñado por Maurizio Fagiolo para indicar el parentesco y las interacciones entre la arquitectura y la escultura moderna en el siglo XX -, "archisculturas". El edificio arquitectónico, por el mero hecho de haber sido diseñado y construido para fascinar a un gran número de personas en la admiración, obtiene una respuesta del público realmente favorable no sólo por las obras contenidas, sino también por los encantadores contenedores. Los museos se convierten en símbolos de las ciudades, catedrales, destinos de peregrinación de una masa que participa en la nueva función de la cultura contemporánea.

El *Jüdisches Museum* de Daniel Libeskind en Berlín es un modelo de orientación museológica que delimita el museo más por su forma que por su contenido, en el que el lenguaje arquitectónico y su significado se corresponden. Precisamente por mezclar arquitectura y escultura, el propio edificio puede considerarse una obra de arte. Situado junto al Museo de Berlín, del que fue concebido inicialmente como una extensión, tiene la forma de un rayo, *Der Blitz* en alemán, o una estrella de David deconstruida, símbolo de la identidad judía, pero también de la marginación.

«Revestido de láminas de zinc, el edificio casi no tiene ventanas y sugiere fuertemente la imagen de una prisión [...], evocando con sus pocas rendijas el dramático recuerdo de las heridas infligidas en la carne de los judíos, los cortes y las cicatrices nunca absorbidas. El tono casi lúgubre [...] de los interiores, concebidos como un camino entrelazado entre la historia de la humanidad y la historia del pueblo judío, con la extraordinaria invención de una sala completamente fría, en la que los visitantes se sumergen tras un escalofriante portazo de puertas metálicas, permite [...] al visitante revivir físicamente las experiencias de aislamiento y angustia sufridas por el pueblo judío» (Marani et al. 2006, p. 80-81).

Libeskind llamó a su proyecto *Between the lines* (Feireiss 1992, p. 57-61) (entre las líneas), una intersección de líneas rectas y discontinuas que recorren todo el museo, y en los puntos donde se cruzan las líneas se forman zonas vacías, o vacíos, que dan lugar al juego de volúmenes llenos y vacíos que marcan la arquitectura del museo.

La *Torre del Holocausto* es un monumento dentro de un museo que es en sí mismo un monumento. La luz se filtra a través de una rendija lateral y acentúa el carácter dramático del vestíbulo de hormigón visto. En el exterior, el *Jardín del Exilio* está delimitado por 49 columnas de 6 metros de altura; el número de columnas recuerda el año de nacimiento del Estado de Israel, 1948, mientras que la columna central representa a Berlín y está rellena de tierra de Jerusalén. Visitar este espacio es una experiencia intensa: la idea de Libeskind era que el visitante sintiera la misma sensación de inquietud que sentían los judíos exiliados al caminar entre los pilares a través de una superficie de paso con seis grados de inclinación.

Si el *Jüdisches Museum* representa la nueva visión de la museografía como "museo de sí mismo", el Museo Guggenheim Bilbao es seguramente la manifestación más llamativa del hipermuseísmo. Debido a una grave crisis económica provocada por el cierre de las industrias siderúrgica y naval, era necesario un renacimiento para la ciudad de Bilbao; el arquitecto canadiense Frank O. Gehry propuso un museo para recalificar esa parte de la ciudad, pero también inició una metamorfosis de la ciudad de centro industrial a centro cultural. Fue una ocasión excepcional para Bilbao, ya que el proyecto de la Fundación Guggenheim, esbozado por su director Thomas Krens, era la difusión global de las exposiciones, en una visión de difusión capilar. El edificio, reflejado en las aguas de la Ría de Bilbao, adopta la forma de una inmensa escultura: una nueva forma con revestimiento de titanio y creada mediante un avanzado software de diseño y cálculo. Visto desde arriba, el edificio tiene forma de flor, mientras que visto desde el río parece casi un barco, con un revestimiento que recuerda a las escamas de los peces. La estructura

se considera una de las obras maestras del *deconstructivismo*, símbolo por tanto de la arquitectura contemporánea.

El Guggenheim fue concebido como una "máquina de exhibición" y al mismo tiempo como una obra de arte en sí misma, como declaró el propio Gehry:

«Pensé que el edificio de un museo debía someterse al arte. Los artistas con los que hablé dijeron "no": querían un edificio que fuera admirado por la gente, no un contenedor neutral. Incluso Thomas Krens me incitó a ser más agresivo, señalando que en Nueva York los artistas habían criticado u odiado la rotonda de Wright, pero habían hecho cosas emocionantes en ella» (Basso Peressut 1999, p. 29).

El Guggenheim de Bilbao, con sus volúmenes articulados y su superficie de titanio reflectante, se convierte en un «símbolo, una especie de rostro, un tótem, un signo capaz de convertirse también en un logotipo de la ciudad» (Botta 1996, p. 61) que absorbe y refleja las expectativas del público con su exageración y abundancia: al tiempo que esconde en su interior una luminosa cueva de exposición de arte contemporáneo, se convierte en el símbolo de una nueva forma de agregación social.

Además, el Guggenheim Bilbao representa una evolución más de los museos hiperconsumistas. Bajo la tutela del *Guggenheim Museum* de Nueva York, se convierte en un proyecto de *franchising de la colección* para ser exportada y expuesta en todo el mundo, consagrando un nuevo concepto de "museo s.p.a.", (WERNER, 2009) como lo ha definido Paul Werner. La llamada de las masas anula la propuesta cultural de un museo que, como ha dicho Achille Bonito Oliva, "reclama atención". De hecho, el Guggenheim Global no planifica "programas de investigación" sino que, como dice Werner, organiza «*exposiciones temporales, nada más*» (WERNER, 2009). Se da espacio, por tanto, a exposiciones temporales donde la comunicación y el entretenimiento aplastan la experiencia cultural, perdiendo de vista el valor cultural. De hecho, las exposiciones de mayor éxito fueron la antológica dedicada a Giorgio Armani y la muestra *El arte de la moto* celebrada en el *Solomon Guggenheim* de Nueva York en 1998, que, con 301 mil visitantes en Nueva York, se exportó a la sede de Bilbao superando los 800 mil visitantes.

Los museos se convierten en «*un contenedor publicitario*» (Abbruzzese 2002, p. 77) cada vez menos "arsenales de ideas" y más ocasiones mediáticas de visibilidad, en las que se favorece la actividad *frenética* de las exposiciones temporales, en lugar de las de *larga duración*, de conocimiento, desarrollo y valorización de las colecciones. Un museo, por tanto, que adquiere un aspecto tranquilizador y complaciente, siempre igual en Venecia que en Ciudad del Cabo: un espacio indiferenciado, un *Junkspace* (Koolhaas 2006), «*en el que no hay forma, sólo proliferación*». Así, reitera Koolhaas, «*los museos son*

espacios basura de gran tamaño, monasterios inflados a la escala del centro comercial» (Koolhaas 2006, p. 98).

4. Mediación y marketing

El papel del museo, en un escenario de hiperconsumo, ya no está destinado al aprendizaje, sino a la diversión y el entretenimiento del público y adquiere una visión de servicio en detrimento de la investigación y la calidad de las exposiciones. Se produce así una completa reorganización de la gobernanza institucional, en la que el público y sus necesidades se convierten en la clave del éxito de toda la empresa. Una *megatienda* de la cultura, por tanto, donde el público del museo se convierte en protagonista indiscutible.

Los estudios de marketing, llevados a cabo desde los años ochenta del siglo pasado, han proporcionado claves de interpretación inusuales para las instituciones culturales. Los museos, al igual que el mercado, se han preocupado por las cifras de crecimiento controlando ansiosamente el número de visitantes, del mismo modo que las empresas controlan sus productos en el mercado. El *Metropolitan Museum of Art* de Nueva York, bajo la dirección de Thomas Hoving, es el primer ejemplo brillante de esta nueva gestión y marketing museístico orientado al público.

«Durante su reinado de once años, de 1967 a 1977, el MET se transformó en el museo más bullicioso de su tiempo, con una clara tendencia comercial» (Schubert 2007, p. 87).

La visión de Hoving identificaba al Museo Metropolitano como *«una metrópolis del arte»* (Hoving 1993, p. 13), *«el museo más grande, más rico -y más ruidoso- del mundo»* (Hoving, p. 139). En sus exposiciones, como *In the presence of king* o *Harlem on your mind*, la moral científica y el compromiso con los objetivos educativos se sacrifican en aras de la pompa y el boato, para atraer a una población masiva mediante enormes campañas publicitarias y un programa de expansión que terminó en 1990. Los museos actuales se han visto atrapados en la experiencia del *Metropolitan Museum* desde un punto de vista puramente comercial: para gestionar mejor los procesos de gestión y desarrollo y la relación con el público, se ven obligados a entrar en contacto con la realidad del marketing, un elemento indispensable para las industrias del ocio y el turismo.

Aunque el impulso de abrirse a un público masivo ha llevado al museo hacia una dimensión de hiperconsumo, ahora, sin embargo, el sistema museístico también tiene la posibilidad, a través del marketing, de analizar las necesidades e ideas de las instituciones para proponer posibles alternativas que tengan como misión perspectivas culturales de calidad, y no sólo de cantidad. Y el primer análisis se dirige a los usuarios; es necesario tener en cuenta que a un museo acceden diferentes categorías de público, por lo que *«el museo debe ser capaz de establecer*

una relación con todos los públicos, no sólo con los visitantes» (Christofer *et al.* 2013, p. 42).

Las lógicas de marketing han intensificado los estudios y dirigido la investigación hacia categorías diferentes pero homogéneas de visitantes de museos, iniciando un proceso de regeneración y redefinición del museo. Por tanto, su misión pasa a ser la de *mediar*: satisfacer la demanda del público organizando, comunicando e ilustrando recursos, valores, servicios y ofertas distintivas. Las instituciones se reinventan, adaptándose a las nuevas condiciones y a las diferentes expectativas del entorno, proponiendo, en lugar del museo global, nuevas formas de organización, diseño de exposiciones y servicios más cercanos a las necesidades de los usuarios.

En los últimos treinta años los museos han ofrecido más que nunca una gran variedad de exposiciones, programas y servicios, atrayendo a un público cada vez más amplio. El riesgo, sin embargo, es el de quedar confinado entre los numerosos lugares de ocio y consumo si se siguen anteponiendo los grandes eventos y el turismo de masas al propio museo. Esta es la perspectiva que dibuja el marketing para el museo, abordando estratégicamente la relación *mercado-mediación*.

En 1992 la *American Association of Museums* (AAM) elaboró un informe, titulado *Exellence and Equity; Education and the Public Dimension of Museums*, en el que, analizando el proceso de ampliación e identidad de los museos, se afirmaba que la educación es la finalidad de toda actividad museística y que los museos deben reflejar las diferencias de nuestra sociedad. Así pues, los museos

«ya no pueden limitarse simplemente a la conservación, el estudio y la exposición, independientemente del contexto social en el que existen» (Museum 1992, p. 9).

Un llamamiento para que los museos mejoren su organización y, junto con las experiencias de marketing, hagan que sus culturas internas sean más agradables para el público y los consumidores, ofreciendo educación y formación a las diversas comunidades. Así, las herramientas y métodos del marketing museístico avanzan hacia una dirección experiencial (Ferraresi *et al.* 2015) para definir los diferentes tipos de experiencias que el museo ofrece al visitante: recreativas, socializadoras, educativas, estéticas, celebratorias, emocionales.

«Necesitamos que la gente entre en el museo. Y eso significa recurrir al marketing de todas las maneras posibles» (Feldstein 1991, p. 56).

Estas son las palabras con las que Harold Williams, entonces presidente del Getty Trust, expresa la necesidad de que los museos abran sus espacios a un público cada vez más amplio, ofreciendo servicios que respondan a las expectativas de diferentes tipos de público. Las leyes del

marketing establecen que cada individuo tiene un conjunto de necesidades y deseos que deben ser satisfechos por una variedad de productos y servicios.

Pero ¿cómo es posible combinar "mediación" y "mercado" en y para los museos? ¿Cómo es posible promover y organizar iniciativas coherentes con los objetivos institucionales de éxito? Son muchos los museos que están desarrollando una gama cada vez más amplia de actividades de *edutainment* - un neologismo inglés que combina educación y entretenimiento, para educar sin aburrir - tanto educativas como lúdicas, dirigidas a diferentes públicos, asegurando la participación y el desarrollo del museo. El número de iniciativas que adoptan métodos y contenidos absolutamente originales - noches blancas, días temáticos, música, danza, teatro, moda, cine, talleres, conferencias, foros - es cada vez mayor, y se están convirtiendo en elementos fundamentales para ampliar el público del museo y, al mismo tiempo, proporcionar una experiencia de entretenimiento formativa, educativa y satisfactoria.

Un ejemplo realmente significativo es el caso del *Museo of Contemporary Art* de Chicago (MCA). El MCA era un museo regional que funcionaba en un pequeño edificio que "si no se hubiera hecho más competitivo no habría sobrevivido al nuevo milenio". Así que, en palabras de Kevin E. Consey, director del museo, se vieron en la tesitura de elegir entre permanecer relegados a la regionalidad o asumir los riesgos asociados al crecimiento y la expansión (Kotler *et al.* 2004, p. 129-130). El consejo de administración abogó por el crecimiento del museo. El 21 de junio de 1996 el *Museo of Contemporary Art* de Chicago reabrió sus puertas en un nuevo edificio, diseñado por el arquitecto alemán Joseph Paul Kleihues, en el corazón de la llamada "*Magnificent Mile*". En la actualidad se considera uno de los puntos de referencia del mundo y uno de los museos de arte contemporáneo más importantes de América. El edificio alberga la colección permanente, actividades expositivas con muestras temporales y proyectos especiales, y un amplio espacio para servicios y actividades dedicadas al vídeo y al arte electrónico de carácter educativo. El área de servicio pretende ser una oportunidad única para que el público en general entre en contacto con expresiones de creatividad que a menudo son difíciles de entender. Para lograr sus objetivos, el MCA había identificado cuatro aspectos fundamentales: *calidad de las exposiciones, competencia de la dirección y del personal, recaudación de fondos y acciones de marketing para aumentar y diversificar los visitantes.* (Kotler *et al.* 2004, p. 130-131).

El proceso de reorganización a través de estas estrategias indispensables ha convertido al Museo de Arte Contemporáneo de Chicago en un símbolo de las nuevas posibilidades museológicas y museográficas de los museos actuales. Un ejemplo de éxito de un sistema museístico que ha experimentado un crecimiento exponencial del público

(de 100.000 visitantes el museo ha pasado a unos 800.000 visitantes al año), de los socios (de 3.000 a 18.000) y del patrocinio, pero también la intensificación de programas culturales y educativos de alto nivel.

La colaboración entre la *museología* y *management* actúa sobre la reconsideración de la relación de la institución con la comunidad y el reajuste de sus sistemas de funcionamiento. De lugar de consumo, el museo se transforma en un centro vivo de producción de cultura, comunicación y difusión de conocimientos, a través de experiencias y emociones.

Mientras que en el posmodernismo la necesidad de aumentar los ingresos y su atractivo eran factores determinantes, en la era de la «*Post-storia*» (Trimarco 2004), del fenómeno de paso que Purini ha definido «*del museo al posmuseo al transmuseo*» (Purini 2006), una reflexión más profunda sobre la experiencia ofrecida a los visitantes se vuelve decisiva. El museo se presenta como «*la nueva institución total de la metrópolis posmoderna*» (PURINI, 2006 p. 38), que se enfrenta a un público que no parece muerto como ha argumentado Achille Bonito Oliva

«[...] la tecnología ha creado una escuela obligatoria involuntaria de pre-alfabetizados crónicos. El público del arte se vuelve instantáneo, indirecto, provisional e indeterminado en su origen y formación. [...] Asistimos así a una muerte vaporosa del público del arte, objetivo y vector de muchas ofertas mediáticas".» (Bonito Oliva 2005, p. 14).

De hecho, asistimos a la realización de una relación renovada con los visitantes, implicados activamente en el proceso de interpretación del conocimiento y de construcción empática con los contenidos del museo. Un nuevo modelo de museo de los medios de comunicación, que satisface las necesidades sociales, éticas, económicas y políticas, combinando identidad, valores y diálogo. De este modo, el museo no es sólo un lugar donde se puede admirar el patrimonio cultural, sino que es un espacio dinámico vivido de forma participativa, un lugar abierto, donde el factor emocional y experiencial son decisivos. No se trata de convertirlo en un parque temático banal, en un «*no-lugar*» (Augé 2008), como dice Marc Augé, sino, por el contrario, de subrayar su naturaleza de "lugar" que reinterpreta su papel en la actualidad. Un espacio funcional que contrarresta la exclusión social hacia la que conduce una sociedad cada vez más «*líquida*» (Bauman 2017).

5. Conclusiones

Los museos contemporáneos ya no son lugares de pura contemplación, sino que han asumido cada vez más, según la definición del ICOM, un papel al servicio de la sociedad y de su desarrollo, convirtiéndose en lugares inclusivos, participativos, dinámicos y en constante evolución, donde es posible la producción de pensamiento. La

progresiva apertura del museo hacia el territorio y la atención al público obligan a experimentar nuevos modelos de protocolos de actuación e intervención capaces de asegurar una mayor accesibilidad a las colecciones y al patrimonio. Si por un lado prevalece la lógica del "servicio", por otro se presta mayor atención a la calidad y especificidad del "servicio" ofrecido. El museo, de hecho, convirtiéndose en intérprete de las expectativas y necesidades de la sociedad, actúa como promotor de debates y eventos, un espacio de confrontación pública y de mediación cultural.

Bibliografía

- ABBRUZZESE, Alberto, 2002. *Spazi museali. Le discariche del mondo moderno e il loro perturbante*. [a cura di] Renato NICOLINI, Stefania SUMA e CIORRA Pippo. *I musei dell'iperconsumo*. Roma: Accademia Nazionale San Luca, p. 119.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUM, 1992. *Exellence and equity*. Washington D.C.: MetLife Foundation.
- ARGAN e Carlo, Giulio, 1980. *Intervista sulla fabbrica dell'arte*. Bari: Laterza,
- AUGÉ, Marc, 2008. *Nonluoghi. Introduzione a una antropologia della surmodernità*. Milano: Eléuthera.
- BASSO PERESSUT, Gian Luca, 1999. *Musei. Architetture 1990-2000*. Milano: Federico Motta, p. 280.
- BAUMAN, Zygmunt, 2001. *Paura liquida*. Bari-Roma: Laterza.
- BONITO OLIVA, Achille, 2005. *I fuochi dello sguardo. Musei che reclamano attenzione*. Roma: Gangemi.
- BOTTA, Mario, 1996. *Etica del costruire*. Bari: Laterza, p. 174.
- CHRISTOFER, Martin, PAYNE, Adrian e BALLANTYNE, David, 2013. *Relationship Marketing*. Burlington: Taylor & Francis, p. 264.
- DELOCHE, Bernard, 1985. *Museologica, contradictions et logique du musée*. Paris: Institut interdisciplinaire d'etudes epistemologiques J. Vrin.
- DESVALLÉES, André, 1992. *Vagues une anthologie de la nouvelle muséologie*. [a cura di] André Desvallées. W. Mâcon. Savigny-le-Temple: W. Mâcon MNES, Vol. 1.
- FEIREISS, Kristin e Daniel Libeskind, 1992. *Erweiterung des Berlin Museums mit Abteilung Jüdisches Museum Extension to the Berlin Museum with Jewish Museum Department*. Berlin: Ernst & Sohn, p. 138.
- FELDSTEIN, Martin S., 1991. *The Economics of Art Museums*. Chicago: University of Chicago.

- FERRARESI, Mauro e SCHMITT, Bernd H., 2015. *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. [a cura di] Giampaolo FABRIS. Milano: Franco Angeli, p. 208.
- HEINICH, Nathalie, 1988. *Il Centre pompidou e il suo pubblico*. [a cura di] Robert Lumley en *L'industria del museo. Nuovi contenuti, gestione, consumo di massa*. Genova: Costa & Nolan, pp.226-232.
- HOVING, Thomas, 1993. *Making the mummies dance: inside the Metropolitan Museum of Art*. New York - London: Simon & Schuster, 1993. p. 447.
- ICOFOM, International Council of Museum, 2021. *About ICOFOM*. Disponibile en: <http://icofom.mini.icom.museum/es/bienvenidos/bienvenidos-a-icofom/> [Consultado: 02 Aprile 2021.]
- KOOLHAAS, Rem, 2006. *Junkspace: per un ripensamento radicale dello spazio urbano*. [a cura di] Gabriele MASTRIGLI. Macerata: Quodlibet, p. 132.
- KOTLER, Neil e KOTLER, Philip, 2004. *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Torino: Einaudi.
- LAGHI, Annalisa e PAOLANTONIO, Lucia, 2014. *IL MUSEO IMMAGINARIO di André Malraux*. Disponibile en: <http://kirolandia.blogspot.com/2014/10/il-museo-immaginario-di-andre-malraux.html>. [Consultado: 02 04 2021.]
- LUGLI, Adalgisa, 1992. *Museologia*. S.L. Editoriale Jaka Book.
- LUISETTI, Fedeco e MARAGLIANO, Giorgio, 2006. *Dopo il museo*. Disponibile en: https://www.academia.edu/12656468/Dopo_il_museo. [Consultado: 02 04 2021.]
- MARANI, Pietro C. e PAVONI, Rosanna, 2006. *Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*. Venezia: Marsilio.
- NICOLINI, Renato, CIORRA, Pippo e SUMA, Stefania, 2002. *I musei dell'Iperconsumo*: Convegno internazionale Milano: Accademia Nazionale San Luca, p. 119.
- PINNA, Giovanni, 2005. *Dalla Museologia alla Progettazione en Nuova Museologia*, MILANO: Bine Editore, p. 42.
- PRETE, Cecilia, 1998. *Aperto al pubblico. Comunicazione e didattica nei musei*. Firenze: Edifir.
- PURINI, Franco, 2006. *Museo, Post museo, trans museo* en Stefania ZULIANI, *Il museo all'opera. Trasformazioni e prospettive del museo d'arte contemporanea*. Milano: Mondadori Bruno, p. 169.
- RIBALDI, Cecilia, 2005. *Il nuovo museo. Origine e percorsi*. Milán: Il Saggiatore.
- SCHUBERT, Karsten, 2007. *Museo: storia di un'idea: dalla Rivoluzione francese a oggi..* Milano: Il Saggiatore.
- SUMA, Stefania, 2006. *Nuovi musei tra iperconsumo e ipertrofia*. En Stefania ZULIANI, *Il museo all'opera. Trasformazioni e prospettive del museo d'arte contemporanea*. MILANO: Bruno Mondadori,

- TRIMARCO, Angelo, 2004. *Post-storia. Il sistema dell'arte*. Roma: Editori Riuniti.
- VARALLO, Franca, 2006. *Museologia o storia del museo?* en Stefania ZULIANI, *Il museo all'opera. Trasformazioni e prospettive del museo d'arte contemporanea*. Milano: Bruno Mondadori.
- VERGO, Peter, 1997. *The new museology*. London: Reaktion Books.
- WERNER, Paul, 2009. *Museo S.P.A. La globalizzazione della cultura*. Monza: Johan & Levi.
- WRIGHT, Philip, 1989. The quality of visitors' experiences in art museums, en Peter Vergo, *The new museology*. Reaktion Books, pp. 119-148.