

## MUSEO Y OCIO NUEVOS PARADIGMAS PARA EL MUSEO DEL SIGLO XXI

Maria Laura Mendoza  
Centro Cultural Borges - Argentina

### Resumen

En el marco de las reflexiones del *II Seminario para la Investigación de la museología en lenguas portuguesa y española* presento el documento *Museo y ocio* a fin de debatir la responsabilidad del museo y su compromiso frente a los cambios sociales, Eje temático 1, subtema 1.2 : *Función social del museo en el desarrollo ético de la comunidad*. La comunicación pretende compartir algunas nociones de la tesis doctoral, *Dos grandes museos del siglo XXI, Integración de funciones de regeneración urbana y acceso a la cultura en el Museo Guggenheim de Bilbao y el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona* que analiza la convivencia de políticas de desarrollo económico y participación sociocultural en la gestión de museos de arte contemporáneo con el fin de extraer conclusiones y valoraciones relevantes para su posible transferencia a otros contextos geográficos. El documento pretende hablar de ocio y democracia porque la pregunta latente es, ¿qué experiencia de visita promocionan aquellos museos que se debaten entre la centralidad y el desarrollo comunitario? La observación de anacronismos en el modelo de democratización cultural aplicado desde los años setenta en la praxis museística da origen a esta reflexión. El optimismo e idealismo de esas décadas otorgaron un papel positivo para la cultura y, desde entonces, los museos intentan transmitir su mensaje al mayor número de personas. Las tradicionales políticas museísticas centradas en el objeto dieron paso a políticas centradas en el público. Los profesionales comenzaron a discutir la accesibilidad de las obras y la relación de la sociedad sobre la base de la sustitución de elementos del museo tradicional -edificio, colección, público- por los de un nuevo paradigma de museo: territorio + patrimonio + población. De eso, justamente, trata esta presentación: de las formas en que los museos interactúan con su público convertidos en espacios de disfrute, vivos y dinámicos, con intereses políticos en sí mismos, coherentes y funcionales a las necesidades y deseos del visitante y al territorio que les da vida. Las nuevas prácticas culturales hicieron que concurrir a los museos y disfrutar de ellos no sea ni pueda ser una obligación sino una experiencia de ocio. El desafío de las políticas culturales actuales se concentra en la incorporación del museo al circuito del tiempo libre: nuevos públicos, nuevos entornos, nuevas técnicas, lo que define a su vez nuevos contenidos y nuevos procesos.

**Palabras clave:** Museo. Ocio. Desarrollo económico. Comunitario.

## MUSEU E LAZER NOVOS PARADIGMAS PARA O MUSEU DO SÉCULO XXI

### Resumo

No contexto de reflexões do *II Seminário de Pesquisa em Museologia de Línguas Portuguesa e Espanhola*, apresento o documento *Museu e Lazer*, a fim de debater a responsabilidade do Museu e seu compromisso frente às mudanças sociais, no Eixo Temático 1, subtema 1.2: Função social do museu no desenvolvimento ético da comunidade. A comunicação pretende compartilhar algumas noções da tese de Doutorado "Dois grandes museus do século XXI, integração de funções de regeneração urbana e acesso à cultura no Museu Guggenheim de Bilbao e no Museu de Arte Contemporânea de Barcelona" - que analisa a convivência de políticas de desenvolvimento econômico e participação sociocultural na gestão de museus de arte contemporânea, com a finalidade de tirar conclusões e valorações relevantes para sua possível transferência a outros contextos geográficos. O documento pretende falar de lazer e democracia, porque a pergunta latente é: que experiência de visita promovem os museus que se dividem entre a centralidade e o desenvolvimento comunitário? A observação de anacronismos no modelo de democratização cultural aplicado desde os anos setenta na prática museológica dá origem a esta reflexão. O otimismo e idealismo dessas décadas emprestaram um papel positivo à cultura, e desde então, os museus tentam transmitir sua mensagem ao maior número de pessoas. As tradicionais políticas museológicas centradas no objeto deram lugar a políticas centradas no público. Os profissionais começaram a discutir a acessibilidade das obras em relação à sociedade, com base na substituição de elementos do museu tradicional - edifício, coleção, público - pelos de um novo paradigma de museu: território + patrimônio + população. Esta apresentação trata justamente das formas de interação dos museus com seu público, convertidos em espaços de desfrute, vivos e dinâmicos, com interesse político em si mesmos, funcionais e coerentes com as necessidades e desejos do visitante e do território que lhes dá vida. As novas práticas culturais fizeram com que a visita aos museus e o desfrute de seus recursos não seja e nem possa ser uma obrigação, mas uma experiência de lazer. O desafio das políticas culturais atuais concentra-se na incorporação do museu ao circuito do tempo livre: novos públicos, novos entornos, novas técnicas, o que define por sua vez novos conteúdos e processos.

**Palavras-chave:** Museu. Lazer. Desenvolvimento econômico. Comunitário

## MUSEUM AND LEISURE NEW PARADIGMS FOR THE XXI CENTURY MUSEUM

### Abstract

Within the framework of the reflections of the *Second Research Seminar for Museology in Portuguese and Spanish Languages*, I am presenting this paper on *Museum and Leisure* to discuss the responsibility of the museum and its engagement with social changes: core topic I, sub-topic 1.2, *The social function of museums in the ethical development of the community*. This document shares some ideas of the doctoral thesis *Two great museums of the XXI century. Integration of urban regeneration and access to culture: the Bilbao Guggenheim Museum and the Museum of Contemporary Art in Barcelona*, analyzing the coexistence of economic development policies and the social-cultural management of museums of contemporary art in order to draw conclusions and assessments relevant to possible transfer of this model to other geographical contexts. The paper deals with leisure and democracy because the latent question is: what kind of visitors' experience do museums promote that debate centrality and community development? The observation of anachronisms in the model of cultural democratization applied from the seventies in the museum praxis gives rise to this reflection. The optimism and idealism of those decades gave a positive role to culture and since then, museums are trying to convey their message to more people. Traditional museum policies that centered on the object gave way to policies focused on the public. Professionals began to discuss the accessibility of works of art and the relationship of society on the basis of the replacement of elements of the traditional museum -building, collection, public- by a new paradigm of heritage: museum: territory + heritage+ community. This presentation exactly addresses this issue: the way in which museums interact with their public, becoming leisure spaces, lively and dynamic, with inherent political interests, coherent and functional to the needs and desires of the visitor and the territory that gives them life. The new cultural praxis converts museums into an entertaining experience. The challenge of the current cultural policy focuses on the incorporation of the museum into the leisure circuit -new audiences, new environments, and new techniques- which in turn define new contents and new processes.

**Key words:** Museum. Leisure. Community. Economic development.

## MUSEO Y OCIO NUEVOS PARADIGMAS PARA EL MUSEO DEL SIGLO XXI

**Maria Laura Mendoza**  
Centro Cultural Borges, Argentina

### Desarrollo

El carácter permanente de la institución museo le permite establecer un vínculo con su entorno y su comunidad. Este papel le exige al museo tres finalidades, tres usos distintos, pero compatibles. Son el estudio, la educación y el deleite. El museo no puede contentarse con preservar cuidadosamente determinadas piezas para las generaciones futuras ni exponerlas estéticamente. El museo debe transmitir a su comunidad todo aquello que la pueda enriquecer, no solo a nivel intelectual sino también emocional.<sup>1</sup> Su valor social le obliga a trabajar para poner a disposición de la sociedad todos los conocimientos extraídos de las colecciones para que sus miembros puedan aprovecharlas. El verdadero sentido es la de ser un puente entre la obra de arte y el público. El museo debe hacer posible un diálogo entre las dos partes que mutuamente se necesitan. Sin embargo, y pese a ser este un asunto de primera magnitud, de todos es sabida la dificultad que conlleva que este puente sea usado de forma fluida. El museo se muestra muchas veces como inabarcable pues no se encuentran a mano las herramientas que hacen posible esta acción, no se ofrecen pautas ni se muestran comportamientos que agilicen el proceso. Las consecuencias son devastadoras pues es aquí donde se puede convertir en un lugar de extrema utilidad para la sociedad a la que pertenece y en la que, más allá de aparecer como un privilegio de infraestructura cultural, lo convierte en una inagotable fuente de estímulos que desarrollen el conocimiento y el pensamiento crítico y participativo de todas y cada una de las personas que se acerquen a él.<sup>2</sup>

Mientras el museo descubre su relación con el territorio, su carácter local y la importancia que puede asumir en la tutela, recuperación y análisis del patrimonio cultural del territorio del que forma parte geográfica y culturalmente; los administradores de los recursos globales descubren la cultura y se refieren a las nociones de protección cultural como “inversiones sensible a la raza y al género que fortalecen la fibra de la sociedad civil y, a su vez son el anfitrión ideal para el desarrollo político y económico”.<sup>3</sup> Sin embargo, el museo tiene un determinado marco de actuación en cada una de sus funciones que le vienen dadas fundamentalmente por sus colecciones pero también por los documentos de creación y por su historia, y por las circunstancias de su territorio y población. Si consideramos, como así haré a lo largo de este documento, que los dos soportes imprescindibles y característicos del museo son las colecciones y la sociedad, parece lógico suponer que la actuación de los responsables y del personal del museo deberá estar orientada por los intereses de ambos pilares. ¿Por qué entonces realizar actividades totalmente ajenas a los fondos del museo?

Una querida profesora nos decía que no es fácil ser un trabajador de museos con concepciones innovadoras atrapado en las rutinas de la institución. Ni siquiera es fácil ser un director de museo con concepciones innovadoras porque la inercia institucional es fuerte, las estructuras son pesadas y cuesta mucho ponerlas en movimiento. Pero sobre todo no es sencillo ser un espectador ávido, un simple visitante que reclame a los

museos algo distinto de lo que ellos le ofrecen.<sup>4</sup> Visitar un museo y disfrutarlo es bastante duro cuando su aspecto es imponente y se censura el menor gesto travieso.

Las actividades culturales parecen ser una suerte de obligación moral, siendo para muchos motivo de rechazo e inhibición. Los museos son unas de las instituciones donde más se inhibe la acción social y sin embargo..., sin embargo visitar un museo es algo valorado, se lo considera difusamente como algo positivo, importante, que toda persona “educada” debería conocer.

Disfrutar o aprender ha sido una de las paradojas fundamentales del museo. No se trata de conceptos antagónicos pero a menudo son presentados como prácticas irreconciliables. Este trabajo considera que una es parte del proceso de la otra y viceversa. A la vez, observa que actualmente los museos han trasladado su interés por la educación para dar lugar a funciones recreativas. La incorporación del museo al circuito del ocio es evidente. En la última década las políticas han cambiando, en parte como respuesta a las presiones y oportunidades de ser asimilados por el mercado. No sólo en muchas ciudades los museos han pasado a ser las principales atracciones turísticas sino que se han convertido en recursos clave para el desarrollo económico local. Las partes interesadas —visitantes, ciudadanos y gobiernos— parecen despreocupados acerca de la importancia de estos cambios, mientras que muchos profesionales no les entusiasman la bienvenida.

Históricamente, los museos han cumplido el papel de 'entretener' a los visitantes. Aún los más conservadores defensores del proyecto de la modernidad, concentrado en la adquisición y conservación del patrimonio para elevar moralmente el espíritu del visitante, aceptan que el ocio es una vía de acceso al proceso educativo y académico. En tales circunstancias el sentido de la experiencia es un medio para un fin, es decir, de carácter utilitario. Recientemente, la visita al museo vuelve a asociarse a otros significados más allá de la utilidad. El interés del museo como espacio de ocio retoma el sentido original, la visita recupera su valor autotélico, es un fin en sí mismo como parte de un estilo de vida particular asociado a un comportamiento hedonista y turístico. El uso del museo como herramienta educativa no ha desaparecido ni lo hará, lo que intento subrayar es que los nuevos hábitos culturales han asignado al museo un carácter igualitario entre fin en sí y herramienta para.

Los hábitos culturales actuales favorecen actitudes más cercanas que posibilitan el encuentro con el arte, un público cada vez más amplio accede al ámbito del museo, sin embargo la praxis requiere una apertura espacial a la recepción. Creo que la primera condición para transmitir el placer que podemos obtener de los museos es borrar toda posible carga de “deber ser”. Una segunda condición sería no pretender aprovechar la visita a toda costa o, mejor dicho, deberíamos pensar detenidamente qué significa aprovechar la visita a un museo. Con toda seguridad lo más importante no es ver todo, atiborrarse de imágenes, cansarse acumulándolas empecinadamente. Es preferible contar con una buena dosis de entusiasmo para una segunda visita antes que hacerlo a disgusto. Pero esto requiere que estemos realmente convencidos de que los museos pueden usarse repetidamente, en forma despereja, variable según las circunstancias, el humor, el tiempo de que se disponga, y que es una tranquilidad saber que siguen ahí, no desaparecen luego de la visita y podemos regresar cuantas veces se nos ocurra. Debemos



estar convencidos de que el museo no puede ser una suerte de enciclopedia compacta, lugar de aprendizaje obligado. Esa potencialidad debe ser entendida como un servicio no como una imposición. De algún modo, creo que para disfrutar los museos es necesario ejercitar la libertad que teóricamente otorgan de elegir los propios centros de interés y actuar de acuerdo con ellos en la elección del recorrido, la atención, los tiempos otorgados a la contemplación. Para hacerlo es importante estar convencido de que toda opción es válida, incluso, la de hacer visitas relámpago, o pasar por alto la mayor parte de los objetos, y también la de ir sólo aquellos que realmente nos interesen, y sólo cuando tengamos verdaderos deseos de hacerlo. Ya no recordamos que el museo debe su nombre a las musas, esos seres tutelares de las artes y las diferentes formas del conocimiento que nos legó la mitología griega. “El hombre libre debe tener energía suficiente para imponerse los esfuerzos que no está obligado a hacer. Sólo entonces será libre. La suma de los esfuerzos empleados da la medida de su voluntad”.<sup>5</sup> Lo que quiero decir es que concurrir a los museos y disfrutar de ellos no es ni puede ser una obligación sino una experiencia de ocio.

La tesis doctoral adhiere a un concepto de ocio como elemento presente del proceso educativo, a la vez que es un agente de disfrute personal y desarrollo comunitario.<sup>6</sup> Este documento sigue la línea de investigación que genera el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto, una visión humanista que conjuga ocio, ejercicio de la libertad y desarrollo de la persona. Se concibe al ocio como experiencia integral del hombre, como derecho humano fundamental y como ámbito de intervención a través de todas sus manifestaciones culturales, turísticas, deportivas y recreativas. Una experiencia integral quiere decir total, “compleja (direccional y multidimensional), centrada en actuaciones queridas (libres y satisfactorias), autotélicas (con un fin en sí mismas) y personales (con implicaciones individuales y sociales). Como derecho humano básico favorece el desarrollo, como la educación, el trabajo o la salud, y del que nadie debería ser privado por razones de género, orientación sexual, edad, raza, religión, creencia, nivel de salud, discapacidad o condición económica”.<sup>7</sup>

El ocio gira en torno al tiempo, a la libertad y los constructos sociales. Se habla de una libertad más aparente que real porque como en otros hábitos sociales, el paradigma hegemónico introduce implícita y explícitamente el control. La dialéctica social actual ha devenido en una civilización del ocio pero por motivos muy diferentes a los que la utopía setentista proclamaba. Desgraciadamente, los progresos de la sociedad de bienestar han favorecido las vivencias de ocio, pero no para todos y tampoco en todas partes. El ocio sólo tiene sentido en algunos países, e incluso dentro de estos mismos, la desigualdad social no deja de estar presente. La sociedad de consumo ha hecho del ocio una realidad importante y llena de medios, pero, al mismo tiempo, desierta de sentido.<sup>8</sup> La reducción de la jornada laboral, el retraso de los jóvenes en su incorporación al trabajo, el adelanto de la jubilación y el aumento de las expectativas de vida contribuyen a la consolidación del desplazamiento del mundo laboral y el aumento del tiempo de ocio. El ocio ha ganado importancia en nuestra vida también por otros motivos: el incremento del turismo, el disfrute mayoritario de las vacaciones, la incidencia de la televisión o el apoyo institucional al desarrollo de las actividades culturales, el crecimiento del nivel educativo de la media poblacional, las legislaciones laborales, el acceso masivo a los medios tecnológicos, son todos indicadores de la mutación trascendental que la humanidad ha experimentado durante el

siglo XX y que configura nuevos estilos de vida en los que el ocio tiene una gran incidencia.

En el mundo erudito ocio y tiempo libre son dos conceptos diferentes. Manuel Cuenca explica que el tiempo es, en efecto, una constante sin la que resulta imposible explicar la vivencia de ocio. Toda vivencia transcurre en un tiempo y necesita de un tiempo de gestación y desarrollo. A menudo, el tiempo libre se refiere al ámbito temporal ausente de obligaciones que nos permite llevar a cabo cualquier tipo de actividad, mientras que el tiempo de ocio define específicamente el tiempo empleado en prácticas de ocio.<sup>9</sup> La práctica del ocio tampoco depende exclusivamente de la actividad en sí misma, ni del tiempo, ni del nivel económico, sino que tiene mucho que ver con el sentido de quién lo experimenta. La acción es una referencia que, junto a la percepción de quien la realiza, puede transformarse o no en vivencia del ocio. A diferencias de las experiencias comunes, las experiencias de ocio verdaderas son independientes y se caracterizan por la conciencia de la elección y la voluntariedad.

Pensar en el ocio como potencialidad, es pensar en las posibilidades de no hacer. Podemos ser debido a que estamos relacionados con nuestro propio no ser;<sup>10</sup> lo que permite rechazar gran parte de la instrumentalidad que va pareja a una noción de ocio concentrado en prácticas u objetos concretos. Si despojamos al ocio de un único resultado, podemos permitirnos la capacidad de equivocarnos y la capacidad de aprendizaje, lo que me parece un punto muy interesante para introducir un pensamiento creativo en relación a los diferentes momentos del *llegar a ser* del ocio significativo. El ocio está abierto a cualquier direccionalidad. “El camino para llegar a ser no tiene ni principio ni fin, ni salida ni llegada, ni origen ni destino... El camino para llegar a ser sólo tiene un intermedio, un intermedio no es un promedio, es un movimiento rápido, es la velocidad absoluta del movimiento”.<sup>11</sup>

El ocio, en su sentido más puro, es un fin en sí mismo, se realiza sin pretender otra cosa a cambio de la acción. Manuel Cuenca, cuando se refiere al ocio, habla directamente de una experiencia autotélica, en contraposición al mundo laboral que se dedica a la producción de medios y a la sociedad de consumo que nos ofrece medios para hacer realidad nuestro ocio pero no fines ni sentidos. El ocio por tanto es aquello que se distingue del simple pasatiempo y sobrepasa la idea del descanso y la evasión. Se diferencia de otras vivencias por su capacidad de sentido y su potencialidad para crear encuentros creativos y satisfactorios que originan desarrollo personal y también social. En el sentido de fin en sí se elabora la idea de gratuidad, en tanto ocio puro no se debe nada a cambio y por tanto se puede afirmar que el ocio no cabe ser un acto de consumo.

En un mundo que tiende a limitarnos a meros espectadores de una realidad que no se sabe bien si es o no es real, el ocio nos da la posibilidad de cuestionar nuestra capacidad de ser más libres para hacer lo que queremos y lo que nos gusta hacer. “El ocio es una búsqueda individual que cada cual debe asumir por sí mismo y cada quien debe encontrar”.<sup>12</sup> No cabe duda de que los esquemas de comportamiento que se llevan a cabo en sus diversas manifestaciones y actividades están encuadrados en un contexto social que los hace posible, pero al mismo tiempo son actos subjetivos y personales. El ocio, como otras facetas de la existencia, depende de la persona y se integra a su manera de entender el mundo haciendo la libre elección tan real como las oportunidades que permiten realizarla. Las bases objetivas que explican

las conductas del ocio —prácticas, economía, tiempo— son fundamentales para explicar el fenómeno; pero sería absurdo reducir la experiencia a formas mecánicas producto de un determinismo. La Teoría Social puede establecer probabilidades de conducta porque entiende que el individuo es el agente de la experiencia, y en ello reside la subjetividad, aún cuando ésta tiene una génesis y una determinación social.

Para que nadie nos diga como divertirnos, es necesaria una conciencia de nosotros mismos y una identificación del entorno inmediato y de la propia realidad. En otras palabras es crucial disponer de un objetivo ético que enriquezca y eleve el sentido de la vida. Desde este punto de vista, hablar de ocio es hablar de sentidos de vidas y actividades gustosas pero también es hablar de economía y desarrollo comunitario. Cada experiencia de ocio es una vivencia integral de nuestros valores, una re-creación de las ganas de vivir y por cierto una experiencia de encuentro, donde establecemos contactos con realidades que nos trascienden, horizontes abiertos a la comprensión y al conocimiento.<sup>13</sup> Jofree Dumazedier también consideró que el ocio funda una nueva moral de la felicidad, ya que aquel que no aprovecha o no sabe emplear su tiempo de ocio es un hombre incompleto, retrasado o algo enajenado. La visión humanista ha contribuido a revalorizar y popularizar el término ocio, no así su manera de entenderlo. Su aportación conceptual es valorada y reconocida en los medios académicos e investigadores, pero no es parte del modo de vida general.

La vivencia de la dimensión lúdica es algo esencial para la realización del ocio. En el juego atribuimos al mundo una significación distinta a la realidad, principalmente de fantasía, para que la realidad no ocupe todos los huecos de la existencia. A través del juego nos acercamos a la música, al símbolo y otras expresiones que nos devuelve a la naturaleza humana universal. De igual forma, Kriekemans argumenta, sobre las ideas de Johan Huizinga, que el juego nos puede acercar a un mundo menos complicado y todo ello hace que la vivencia lúdica genera alegría. Lamentablemente, nuestro entorno y estilos de vida demuestran dificultad para vivir la alegría. H. Kunz y A. Vetter en 1950 estudiaron como la mayor parte de la gente se divierte sola y, asiduamente la diversión procede de estímulos externos poco propensos a una interacción tanto del tipo introspectivo como grupal.

Otros ámbitos de la vida, como la ética, la religión, la solidaridad e incluso para muchas personas el trabajo, también trascienden el mundo de los medios. Comparados con ellos, el rasgo común que delimita esta experiencia de las demás es, como ya se había anticipado, la voluntariedad y la satisfacción personal que proporciona. El ocio supone un desprendimiento de los intereses de la vida cotidiana, una conciencia de querer hacer lo que se hace asumiendo las reglas implícitas y un ámbito espacio-temporal que funda una vivencia gustosa. El ocio significativo devuelve el potencial creador que se pierde en la actividad cotidiana.

Mihaly Csikszentmihalyi estudia la incidencia de las experiencias satisfactorias en el comportamiento humano. Para el autor la experiencia óptima se alcanza “cuando todos los contenidos de la conciencia se encuentran en armonía entre sí y con las metas que define el *self* [yo] de la persona. Las condiciones de la conciencia son las que permiten acceder al placer, la felicidad, la satisfacción y el disfrute.”<sup>14</sup> Csikszentmihalyi entiende que la repetición de experiencias óptimas es una meta central del *self*, al punto de ser intrínsecamente humano. De manera que las experiencias de



ocio proporcionan una energía interior que a medida que son repetidas constituyen metas de perfeccionamiento. Para que una experiencia sea óptima, el sujeto tiene la percepción de lo que quiere y debe hacer -denominada percepción de desafío- y sabe que es capaz de hacerlo o bien que tiene habilidad para ello. De manera que se produce un desafío dinámico entre lo que nos gusta hacer y lo que podemos hacer. Este rasgo independiza a la experiencia de ocio de la actividad propiamente dicha, ya que la clave reside en el desafío que proporciona a la persona y el disfrute que supone su realización. El aporte de Csikszentmihalyi a la Teoría del Ocio es vital dado la especificidad con que analiza el vigor de la experiencia de ocio. Si creemos que el disfrute es la piedra angular de la evolución, como el mismo declara, la incidencia del ocio trasciende el espacio individual para insertarse en el desarrollo de los intereses comunitarios y sociales.

En definitiva, el problema de identificar la visita a un museo como una experiencia de ocio radica en precisar qué significa “aprovechar el museo”. Si somos capaces de recuperar en las actividades culturales cierto sentido lúdico, y simplemente nos dejamos llevar por el placer y la emoción que puede provocarnos una obra de arte, nos resultarán mucho más útiles que si insistimos en encontrarles una aplicación directa y cuantificable. Si logramos abandonarnos al goce que puede deparar una visita a un museo, si conseguimos participar esa experiencia a otra persona aunque sea una sola vez, ya vale la pena.

El museo, tal como se define en este trabajo, puede ser un facilitador de una experiencia óptima. Para ello, se ha de ir más allá de las figuras tradicionales y concebir espacios de reflexión y no lugares de consumo donde las experiencias son producidas por otros. Los museos en los que se prioriza la reflexión del visitante y en los que se fomentan las diferentes versiones que cada persona pueda establecer, están vinculados a la museología crítica, que concibe la experiencia desde una postura interdisciplinaria, contextual, política, reflexiva y emancipadora. Además, desde esta tendencia crítica de la museología se impulsa la negociación del saber y el significado entre profesionales, forjadores de las culturas del museo, y los visitantes. Así, tanto los profesionales como los visitantes son concebidos como “creadores”, y todos ellos son entendidos como aprendices porque todos generan discurso. Por este motivo, la museología como crítica cultural ha sido considerada, en muchos casos, una respuesta a la comprensión del museo como un lugar de división entre expertos y novatos, productores de conocimiento y traductores, visitantes expertos y visitantes consumidores.<sup>15</sup> Además, desde esta postura se considera que la experiencia en el museo no es sólo diversión, sino que es entendida como un acto de creación de nuevas narrativas igualmente válidas y significativas que la propuesta por la propia institución. Estas narrativas alternativas parten de los propios visitantes que motivados, construyen sus propias historias teniendo en cuenta sus conocimientos previos, sus experiencias y sus condiciones.<sup>16</sup> Es por ello que el museo debería proporcionar las herramientas para interactuar considerando que cada uno tiene sus propios conocimientos, valores y sentimientos intransferibles.

Como demostramos una y otra vez, quienes hacemos los museos manipulamos la historia, la interpretamos y la ponemos en escena para cumplir ciertos fines simbólicos y políticos. Bajo esa conciencia se despliega un nuevo paradigma de museo en el que un sistema abierto e interactivo y el diálogo entre sujetos constituyen las bisagras de un territorio + un patrimonio + una comunidad.<sup>17</sup> La novedad de la visión contemporánea no está en haber

inventado y asumido funciones totalmente nuevas sino más bien en la socialización de las antiguas funciones, una socialización que ha creado un sentido territorial del museo y ha llevado, en lógica consecuencia, a la necesidad de desarrollar acciones típicamente públicas como la tutela de los bienes culturales, la didáctica y el goce.<sup>18</sup>

Incorporarse a este nuevo paradigma le vale al museo verdades desafíos. El rol y el espacio social definitivamente ocupan un nuevo lugar. Los valores del ocio ya están socialmente instalados por lo que el museo debe abocarse al desafío. Las posibilidades dividen el crédito profesional. Por un lado, el consumo turístico justifica amplios horarios de apertura y nuevos desarrollos para atraer y mantener a los visitantes. Por otro, la misión educativa se vuelve vulnerable porque contribuye al desarrollo comunitario sólo en un nivel de base, el museo como infraestructura para un desarrollo económico más amplio. La conciliación se enfrenta de diferentes formas pero los debates serán infructuosos mientras se siga confinando la práctica museal a un mero pragmatismo económico que maximice el valor del museo como un mero producto turístico. El estudio de la gestión de museos emblemáticos pretende profundizar en la democratización del acceso a la cultura porque la pregunta latente es qué experiencia promocionan estos modelos que se debaten entre la centralidad y el desarrollo comunitario.

Después de una temporada de irreverencia es propicio ejercer una crítica más reflexiva: no para demoler sino para concebir una revitalización de la comunión público-museo-territorio. Faltan estudios de conjunto que refundamenten la labor museológica de acuerdo con las nuevas concepciones de la historia, el arte y la economía. Esto se vuelve urgente en un tiempo donde los edificios consagrados a exhibir el patrimonio deben competir con los medios masivos y las nuevas tecnologías informáticas para tener una presencia significativa entre las múltiples redes de comunicación y entretenimiento.

Esta visión es resultado de prestar atención no sólo a las exigencias del patrimonio que debe mostrarse sino también a las disposiciones y dificultades de los públicos que no quieren aburrirse. Un examen riguroso de los anacronismos y desaciertos ofrece perspectivas para construir, para imaginar de manera realista, en fin, para hacerse cargo desde las instituciones de lo “contradictorio” que anida en esta fórmula. Porque el interés último es lograr que los museos sean ampliamente legibles y hacer más disfrutable los trabajos y los días.

### **Conclusiones abiertas**

Hemos visto, por una parte, que el museo aún siendo una institución representativa del *status quo* puede ser un ámbito facilitador de experiencias memorables para el visitante. A pesar de los anacronismos y contradicciones podemos construir museos más disfrutables e instituciones patrimoniales con nuevos paradigmas.

Los museos generan flujos y movimientos muy particulares ya que contribuyen de manera decidida a la activación del espacio público al establecer relaciones complejas entre el dentro y el afuera. De hecho son espacios de encuentro a pesar de que estén acotados por temáticas. Con ello arribo a una hipótesis: la dimensión cultural tiene un papel esencial en el ensanchamiento de la condición de ciudadano. La verdadera aportación del

museo es contribuir a reflexionar sobre el valor de uso de la cultura por encima de su valor de cambio y así, aproximar las distancias culturales que hoy separan a los ciudadanos.

Los museos responden a una categoría clásica en la que la producción cultural se sitúa en el vértice del sistema. En la actualidad, a esta categoría tiende a sustituirla la tipología de gran infraestructura, centrada en la difusión por tanto con un perfil cultural más ligero y acompañado, a menudo, de una retórica grandilocuente y al servicio de objetivos más amplios que los propiamente culturales.<sup>19</sup> Los dos grandes museos que se estudian en esta investigación son ejemplos de añadir otras funciones a las esenciales ya que actúan como revitalizador de un territorio específico o como faro que proyecta la imagen de un lugar determinado. Con ello no quiero decir que la oferta cultural de esta nueva tipología de museo sea superficial. Las implicaciones urbanísticas, políticas y estéticas rebasan ese estrecho esquema. Hasta ahora, ambos modelos han presentado grandes muestras que exigen un fondo y una concentración sobrehumana echando por tierra el tópico de “museo espectáculo”, si por ello se entiende un museo que privilegia el impacto que ciega cualquier esfuerzo de comprensión. En vez de una versión light del arte para consumo de masas, ambos han propiciado una visión profesoral y enciclopédica, muchas veces excesiva por inabarcable.

En el proceso estudiado, los discursos que definen la cultura se mezclan y viven en tensión inherente. El museo traslada sus intereses en medio de un proceso de construcción simbólica atravesado por intereses en pugna. Diferentes abordajes de la cultura con valores desiguales debaten y luchan por prevalecer en el ámbito de las políticas culturales del siglo XXI. Hay conflictos entre el objetivo de mantener infraestructuras prestigiosas que ponen énfasis en la “exclusividad” y el de proporcionar acceso a los mismos. Todavía resulta muy problemático reconciliar los discursos. Uno, el que está inspirado en los profesionales y en los responsables de las políticas de gestión cultural normalmente preocupados por las demandas de la población. Esta concepción es muy celosa y está orientada a incrementar el grado de participación y de garantizar las condiciones de igualdad para hacer efectivo el derecho de la ciudadanía. El otro enfoque está mucho más vinculado a la necesidad de generar condiciones que permitan a las instituciones competir con éxito en el mercado. Aquí, la preocupación es convertir a la cultura en un elemento instrumental, entre otros, al servicio del desarrollo territorial. Esta tensión entre dos formas de concebir el hecho cultural exige nuevas competencias que permitan combinar los desafíos impuestos por el mercado y la promoción del territorio y el derecho a la participación activa de la ciudadanía. La experiencia de la investigación me dice que la tensión es inherente, los museos, como cualquier otro ámbito de lo social, son espacios de conflicto. La existencia de divergencias entre los responsables del mundo cultural al plantearse prácticas concretas no es extraña. Lo deseable de las contradicciones no es su *ethos* sino el diálogo que suscita. El riesgo es que lo que necesita ser un diálogo no sea un monólogo. La estrategia cultural actual se sustenta con fuerza en la posibilidad de conseguir una vida social nueva en áreas claramente marcadas, pero tiene el peligro de volverse contraria a la vida de la ciudad tal cuál es: caótica, ambivalente e impredecible.<sup>19</sup> También es cierto que si nos esforzamos descubrimos innumerables instituciones y profesionales que hilvanan discursos y proyectos que buscan resignificar los espacios y bienes culturales, reinventando valores de uso distintos.

Para resumir el objetivo general del estudio diría que intenta dar pasos significativos en el entendimiento y tratamiento de esta problemática en sí misma: la convivencia de políticas de desarrollo económico y participación sociocultural en la gestión de museos de arte contemporáneo. Un estudio de conjunto que refundamente la labor museológica de acuerdo con las nuevas concepciones de la historia, el arte y la economía es propicio para concebir una revitalización de la comunión público-museo-territorio en tiempos de competencias urgentes y agresivas.

El objetivo principal que pretendo conseguir con esta tesis es demostrar que los museos que asumen como misión principal el desarrollo económico de una región integran y valoran, al mismo tiempo, el desarrollo socio-cultural de su comunidad. He seleccionado dos casos paradigmáticos: el Museo Guggenheim Bilbao y el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, modelos con el suficiente prestigio para una observación enriquecedora. Para ello fue necesario establecer una comparación entre las distintas funciones de la institución y construir un esquema que permite la valoración de políticas de desarrollo económico y participación sociocultural. Este esquema me permite evaluar hasta qué punto son compatibles, a la vez que admite observar el porcentaje de recursos y actividades que se dedican a cada uno de ellos en el seno de las instituciones. Desde la óptica de una institución cultural existen ciertas características que son la clave del funcionamiento del museo y que se pueden englobar en tres grandes líneas. La primera hace referencia básicamente a los parámetros fundacionales; la segunda a su modelo de gestión y la tercera la constituye su contenido o programación y sus conceptos operativos. Los rangos asimilados son:

- Iniciativa, función y motivaciones
- Estructura política
- Aspectos económicos
- Gestión de las colecciones
- Aspectos comunicativos
- Servicios destinados al público

Por tanto, las conclusiones de la tesis se centran en tres aspectos.

El primer aspecto, y de carácter más analista extrae las líneas generales de observación para el desafío contemporáneo de insertar al museo en el circuito del ocio y del consumo. A través de diferentes escenarios teóricos se evalúa la capacidad del museo para adaptarse al espacio y rol social que la comunidad le ha asignando.

El segundo aspecto tiene un carácter metodológico y es el de comprobar que para evaluar políticas de gestión podemos utilizar sencillos esquemas de valoración que en una lógica coherente de sistematizar la información nos permita simular las posibles semejanzas de dichos problemas. A la vez comprueba efectivamente que los resultados a pesar de su extrema simplicidad son mucho más cognoscibles y explicables a los decisores correspondientes.

El tercer aspecto, es una consecuencia de valor añadido de los dos anteriores, que es la de capacitar para incrementar efectivamente el conocimiento, la comprensión y, la posibilidad de extraer valoraciones relevantes a las políticas públicas. La proposición de estas políticas y su

posible transferencia a otros contextos geográficos es la conclusión última de esta tesis que me he permitido presentarles.

---

## REFERENCIAS

- <sup>1</sup> **Valdés Sagués MC.**, *La difusión cultural en el museo*, Trea, Gijón, 1999.-
- <sup>2</sup> **Calaf Masachs R.**, *Museos de Arte y Educación*, Trea, Gijón, 2007.-
- <sup>3</sup> **Yúdice G.**, *El recurso de la cultura*, Gedisa, Barcelona, 2002.-
- <sup>4</sup> **Dujovne M.**, *Entre musas y musarañas*, Fondo Cultura Económica, Buenos Aires, 1995.-
- <sup>5</sup> **Gripdonck M.**, *La civilización del ocio*, Guadarrama, Barcelona, 1968, p. 84.-
- <sup>6</sup> **Foley y McPherson**, "Museums as Leisures", *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 6, nº 2, 2000.-
- <sup>7</sup> **Cuenca Cabeza M.**, "Retos actuales de los Estudios de Ocio", *El ocio en la investigación actual*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2007, p. 28.-
- <sup>8</sup> **Sue R.**, *El ocio*, Fondo Cultura Económica, México, 1987, p. 12.-
- <sup>9</sup> **Cuenca Cabeza M.**, *Ocio Humanista*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2003, p. 31.-
- <sup>10</sup> **Rogoff I.**, "La academia como potencialidad", *Zehar*, Nº 60/61, ArteLeku, San Sebastián, 2007, p. 13.-
- <sup>11</sup> **Deleuze y Guattari**, *A thousand plateaus-Capitalism and schizophrenia*, The Athlone press, 1980, p. 57.-
- <sup>12</sup> **Cuenca Cabeza M.**, *Ocio Humanista*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2003.-
- <sup>13</sup> **Amigo Fernández de Arroyabe M.L.**, *El arte como vivencia de ocio*, Universidad de Deusto, Bilbao, 2000.-
- <sup>14</sup> **M. Csikszentmihalyi y I.S. Csikszentmihalyi**, *Experiencia óptima. Estudios psicológicos del flujo de la conciencia*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 1998, P. 38.-
- <sup>15</sup> **Padró C.**, "La museología crítica como forma de reflexionar sobre los museos como formas de conflictos e intercambios", *Museología crítica y arte contemporáneo*, Zaragoza, 2003.-
- <sup>16</sup> **Roberts L.**, *From knowlegde to narrative*, Smithsonian Institution Press, 1997.-
- <sup>17</sup> **Alonso Hernandez L.**, *Museología y Museografía*, Del Serval, Barcelona, 1999.-
- <sup>17</sup> **Binni L. y Pinna G.**, *Museo. Historia y funciones de una máquina cultural desde el 500 a hoy*, Garzanti, Milán, 1989.-
- <sup>18</sup> **Marti J.**, "Construir ciudad, construir ciudadanía desde los centros culturales", *Los nuevos centros culturales en Europa*, Xabide, Vitoria-Gasteiz, 2007.-
- <sup>19</sup> **Hajer M.A.**, *Ecological modernisation as cultural politics*, Clarendon Press, Oxford, 1996.-