

DE LOS IMPACTOS AL VALOR DEL MUSEO EN UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN

Alice Semedo

Faculdade de Letras da Universidade do Porto, CITCEM - Centro de Investigação Transdisciplinar Cultura, Espaço e Memória. ORCID: 0000-0001-8308-0971; Ciência ID: 3412-23D4-A26A

1. EL MUNDO EN TRANSFORMACIÓN

En estos últimos años, hemos vivido situaciones límite que creíamos que cambiarían el mundo y nuestra forma de vivir. En el campo de la museología, la reflexión sobre el valor, la responsabilidad y el propósito de los museos ha ganado *momentum* y visibilidad, promoviendo en la investigación un cambio de paradigma centrado en el “valor”. Este texto presenta sucintamente las transformaciones ocurridas y sus implicaciones para la investigación y la evaluación del sector, señalando caminos alternativos.

En el ámbito del ICOM, el proceso de transición del museo –de autoritario a reflexivo, de reflexivo a difractivo (Semedo, 2023)– culminó en un debate acalorado acerca de la definición del museo, en múltiples escisiones, y en una redefinición consensuada entre las diferentes facciones que pospone en cierto modo la revolución prometida. Esta transformación es indicativa de la existencia de cambios sectoriales internos, que muchas veces se originan en los movimientos *bottom-up* dentro del propio museo y en sus encuentros con el mundo exterior. Dicho proceso de transformación potencialmente altera el equilibrio entre las diferentes actividades del museo y se relaciona, en los diversos contextos de la globalización, con cambios en la producción de la cultura y del significado social que, en un intento por proporcionar valor y significado, han conducido a un activismo que abraza las cuestiones y aspiraciones de la comunidad.

Paralelamente a estos procesos endógenos inspirados por la transformación en curso y reorientación de las políticas del sector, otros procesos exógenos toman parte en esta transición. En un mundo de austeridad, restricciones económicas, recursos reducidos e incertidumbres, la inversión pública en el sector cultural se ha vuelto más competitiva, presionando a las instituciones culturales a rendir cuentas públicamente y a evaluar el impacto de dicha inversión. Durante la última década, el escrutinio público y académico del museo ha ganado especial impulso, no solo en el campo de la gestión cultural –cuyas discusiones sitúan al museo en el sistema de bienes y mercancías de consumo–, sino también en los estudios de museos y los estudios culturales, los cuales van más allá de la crítica institucional y las cuestiones de representación para reflexionar sobre estrategias y prácticas de exposición, interpretación y participación de los públicos (Love et al., 2023).

En el contexto europeo y desde al menos la década de 1990, los impactos sociales del sector cultural han sido explorados por políticas culturales, investigadores, e instituciones culturales –principalmente museos–,

convirtiéndose en una de las justificaciones para la financiación pública de las actividades culturales (ver, por ejemplo, Williams, 1997; Matarasso, 1997; Throsby, 2012; Pop y Borza 2016; Azmat et al. 2018)¹. El impacto social fue definido por Landry et al. (1993) como aquellos efectos que van más allá de la propia participación en una actividad cultural y que tienen influencia a lo largo del tiempo, tocando directamente la vida de las personas. En vistas a satisfacer las expectativas de las múltiples partes interesadas, el museo se confronta con la necesidad de justificar su valor, no solo a partir de su valor funcional y de argumentos referidos al valor patrimonial de sus colecciones –preservación y curaduría del capital cultural de la sociedad–, sino también en relación con su contribución a la sociedad, especialmente en términos de impacto social y de presencia en el mundo. No cabe duda de que la ampliación del ámbito y del papel de los museos va de la mano de una necesidad creciente de demostrar y comunicar su “valor”, valor que argumentan como multifacético y multidimensional.

Este escrutinio y presión para proporcionar evidencias de que los programas del museo contribuyen a objetivos más amplios² ha contribuido al desarrollo de una cultura generalizada de *accountability* y de evaluación de impactos en el sector museológico –liderada, principalmente, por el mundo anglosajón–. Esta cultura ha sido acusada por muchos de instrumentalizar el sector. En este modelo de evaluación, la responsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas del sector público se caracteriza fundamentalmente por la recogida de evidencias que demuestren el desempeño mediante resultados tangibles y cuantificables, y, por tanto, mediante indicadores numéricos que puedan probar eficacia y eficiencia. Este modelo ha resultado en intentos de desarrollar o adoptar una metodología que permitiese a los profesionales de museos medir su impacto de una forma que fuese replicable.

En general, las definiciones contemporáneas asocian la instrumentalización de políticas con “going beyond function and having aspirations to contribute to a wider agenda of social change” (Davies, 2008, p. 260). Instrumentalización en un sentido que abre paso para que a) el valor asuma un carácter utilitario; b) se considere como una concreción de políticas gubernamentales; c) o incluso condicione la financiación de programas al cumplimiento de esas directrices. Esta instrumentalización del valor se encuentra profundamente imbricada en lo que Stephen Ball (2012) caracterizó como cultura de la performatividad. La racionalidad técnica puede ser definida como una epistemología de la práctica

¹ La búsqueda en Google (30 de junio de 2024; 0,20 segundos) de “social impact of museums” arrojó más de 39 800 resultados, “impacto social do museu” generó 16 200 resultados e “impacto social del museo”, unos 47 200 resultados.

² Si bien en el caso portugués siempre ha existido de un elemento de multifuncionalismo en las políticas culturales y museológicas –por el que la misma medida política puede tener múltiples efectos relacionados con una serie de preocupaciones–, los documentos producidos recientemente en torno a la política cultural han hecho que las relaciones entre las diferentes preocupaciones políticas sean más explícitas y evidentes que en el pasado. Ver, por ejemplo, el documento recientemente publicado «Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais» en <https://cisoc.pna.gov.pt/apresentacao/> (consultado el 23 de enero de 2024).

derivada de la filosofía positivista, que “holds that practitioners are instrumental problem solvers. Who select technical means best suited to purposes. Rigorous professional practitioners solve well-formed instrumental problems by applying theory and technique derived from systematic preferably scientific knowledge” (Schon, 1987, pp. 3-4). La adopción de la “racionalidad técnica” y del lenguaje de la ciencia, la tecnología y la práctica basada en evidencias con el fin de evaluar el trabajo del museo está íntimamente asociada a esta cultura de la performatividad. Asimismo, la cultura de la performatividad es entendida como “a powerful and insidious policy technology that is now at work at all levels and in all kinds of education and public service, a technology that links effort, values, purposes and self-understanding to measures and comparisons of output” (Ball, 2012, p. 19).

Si bien se reconocen las ventajas del alineamiento de agendas y del desarrollo de instrumentos de planificación que integren las dinámicas relacionales para maximizar la visibilidad de su impacto social; y que esta es una oportunidad para que los museos colaboren con las diversas partes interesadas en el desarrollo de un marco de evaluación adecuado, con el potencial de mejorar su trabajo –en lugar de percibir la evaluación y la medición como algo dictado por políticas gubernamentales y entidades financiadoras–, es necesario estar alerta ante las posibles tergiversaciones, desequilibrios y excesos de esta instrumentalización³.

Como alertase hace tiempo Clive Gray (2008), progresivamente “this multiplicity of policy action can lead to a position where governments are reduced to making major policy demands that are operationally vacuous or are simply impossible to control and manage effectively” (p. 215). Eleonora Belfiore (2002) advertía también que “instrumental cultural policies are not sustainable in the long term, and how they ultimately may turn from ‘policies of survival’ to ‘policies of extinction’” (p. 104). De hecho, la tendencia a la instrumentalización del sector que este modelo acarrea ha resultado ser controversial y entendida como parte de la creciente “instrumentalización” de la política cultural (Gray, 2008; Belfiore y Bennett, 2008). Aspirando a una comprensión amplia de cómo los museos contribuyen a la sociedad, al hacer del impacto social el foco de la evaluación se está resaltando su dimensión social. Sin embargo, al mismo tiempo está enfatizando su papel instrumental, impulsando la tendencia a valorar las actividades culturales por su impacto instrumental y no por su valor intrínseco. Belfiore (2002), por ejemplo –y en el contexto del panorama político de Reino Unido–, cuestiona de forma provocadora el deber de las organizaciones artísticas y culturales de actuar como agentes de inclusión y transformación social, afirmando que “the assumption that museums can realistically be expected to become ‘agents of social change’ is hardly a well proven fact” (p. 103). Como se argumentó años antes con relación al impacto económico (Johnson y Thomas, 1992), la capacidad de los museos para abordar el cambio social es, en realidad, marginal. Como algunos alegan, por más que los museos promuevan la cohesión social y el empoderamiento comunitario,

³ Este instrumentalismo se asocia a intervenciones diseñadas para alcanzar determinados resultados, intervenciones que pretenden ir más allá de la función específica de la institución y que aspiran a contribuir a una agenda más amplia de cambio social (Davies, 2008, p. 260).

esta no es la característica fundamental de la experiencia museística (asociada, por ejemplo, a la experiencia estética). Los museos, como argumenta Simon Brault (2004), pueden ser “routinely called to the aid of ailing downtown cores, deserted or overpopulated urban areas, or neighbourhoods torn apart by violence and poverty”, pero, como señaló igualmente James Purnell (2007), “they would still matter if they did none of those things. They are intrinsically valuable before they are instrumentally so” (ambos citados en Belfiore y Bennett, 2008, p. 7).

Desde el final de la década de 1990, la reflexión sobre este modelo por parte del campo de los estudios culturales ha expuesto claramente algunos de los puntos críticos de los estudios realizados, cuestionando su implementación. Más allá de los argumentos mencionados antes, se ha hecho referencia explícita a la calidad de las “pruebas” presentadas por diversos estudios sobre los impactos sociales de la cultura, al ser estas en general débiles y, sobre todo, por confundir la investigación genuina con la construcción de argumentos en defensa del impacto social. Asimismo, se ha objetado que se aplican metodologías de evaluación insatisfactorias, y que las muestras son de pequeñas dimensiones. Se apunta a que el relato procede principalmente de datos cuantitativos precisamente porque: la terminología es muy imprecisa; la incapacidad de definición de indicadores de éxito relevantes es una realidad; existen problemas para aislar la causalidad directa; y se percibe (inconvenientemente) que se trata de impactos a largo plazo que precisarían de estudios longitudinales más sólidos. Por otro lado, se requiere de la identificación de las condiciones de partida, especialmente en términos de teoría del cambio o de planificación de intervenciones que distingan impactos a corto, medio y largo plazo, o que tengan en cuenta el nivel de participación o colaboración de los públicos y partes implicadas (ver, por ejemplo, Reeves, 2002; Belfiore y Bennett, 2010).

Junto a las críticas surgidas en el contexto de la investigación y de las ciencias sociales, se asiste a una creciente preocupación interna sobre “qué” valor se ha estado utilizando para definir el valor de los museos, y cómo este se ha evaluado y medido. Este giro conceptual se relaciona con un contexto de cambio más amplio descrito por Julian Meyrick y Tully Barnett (2021) a partir de cuatro características esenciales que demandan la construcción de nuevas categorías de pensamiento:

- i. Una transformación radical de los horizontes temporales del valor.

The return of time. Both a new sense of the past and a new sense of the future arrive simultaneously and are visited on the present moment in the form of a succession of “trials of strength” to its own reification (i.e. value = present need). The present is displaced as the sole locus of attention. There is an expanded sense of value’s temporal origins and impacts. (p. 76)

- ii. Un sentimiento ampliamente compartido de inadecuación metodológica.

A loss of a sense of the validity of “proof” as the methods of normal science evaluation are perceived to fall short of new phenomena requiring explanation. This is not a failure of intellectual “tools”, the rejection of particular techniques or request for their enhancement. It is a global loss of credibility in the remit and purpose of these methods stemming from a collapse of their paradigmatic assumptions. (pp. 76-77)

iii. La fusión de los ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales.

An inability to keep different domains of knowledge within their previous specialized boundaries, or for experts to retain the status that comes with such distinctions. In respect of arts and culture, it is an inability to consider value as an expert point of address, separate from broader consideration of the values they involve. Crisis flushes old taxonomic distinction away, demanding the construction of new categories of thought. (p. 77)

iv. Una estratificación y bifurcación del debate público.

As previously specialized domains of knowledge collide, reflecting a sense of broader crisis, the old does not give way to the new, but sits alongside it as an alternative frame of reference, its explanatory power diminished, but still extant. This leads to a curious doubling of terms and understandings, a fugue discursive realm where conflict is expressed not so much in specific disagreements as in the confrontation of quasi-foundational worldviews. (p. 77)

v. La pérdida de un instrumento de autoridad competente.

In any democratic state, there is an authorizing mechanism or small number of mechanisms, for creating political inhesion, that legitimate debate and impart stability to the social system. In a crisis, this authorizing stability is lost. There is erosion of the presumed context for the recognition of proof and a breakdown in the “conferral of value”. (p. 77)

Será también en este contexto más amplio donde se asista a la emergencia de un paradigma basado en el “valor” del museo, en términos de reformulación del concepto de valor intrínseco y público. Las críticas han cuestionado la importancia atribuida a los resultados de carácter utilitario, describiéndolos como una herramienta de ingeniería social que limita el valor cultural a efectos instrumentales, y vinculándolos a visiones demasiado restrictivas que han privilegiado unos resultados en detrimento de otros (Hein, 2000; Sandell, 2002; Gray, 2008). El hecho de que las herramientas utilizadas privilegien enfoques cuantitativos originarios de la economía y de la auditoría tampoco ha sido unánimemente aplaudido en el medio museológico. La aplicación de la economía de mercado al sector cultural –enfocada en valores de “uso” a los cuales atribuye un valor monetario y mide cuantitativamente– ha omitido, por ejemplo, los valores de “no utilización”. Se han excluido así muchos de los beneficios intrínsecos y socioculturales sin valor evidente en el mercado, pero que son vivenciados por los públicos y valorados por la sociedad⁴. Se niega por ello que el lenguaje y las técnicas

⁴ Bruno Frey y Stephan Meir (2006) sintetizaron estos efectos externos distinguiendo cinco tipos: 1. Valor de opción: las personas valoran la posibilidad de disfrutar de los objetos expuestos en el museo en un futuro próximo; 2. Valor de existencia: las personas se benefician del hecho de saber que el museo existe, aunque no lo visiten ni ahora ni en el futuro; 3. Valor de legado: las personas obtienen satisfacción del hecho de que sus descendientes y otros miembros de la comunidad puedan, en un futuro, disfrutar de un museo si así lo desean; 4. Valor de prestigio: las personas perciben utilidad en el hecho de saber que un museo es apreciado por otras personas que viven fuera de su comunidad. No es necesario que ellas mismas disfruten o visiten el museo; 5. Valor

procedentes del mundo de la economía y la auditoría puedan abordar la experiencia subjetiva de la participación artística, la calidad de vida y el bienestar, o consigan captar las transformaciones significativas que los museos generan en los individuos y las comunidades. El énfasis en los beneficios instrumentales de la cultura solo estaría evitando “the more difficult approach of investigating, questioning and celebrating what culture actually does in and of itself” (Holden, 2006, p. 34-35).

En general, existe consenso sobre que el valor cultural y social no pueden ser capturados en su totalidad por el valor económico⁵, pues se dan otras características –no solo los efectos externos ya mencionados, sino particularmente los aspectos sociales o de desarrollo individual– que no pueden ser reducidos a una dimensión monetaria. Se argumenta que la participación en actividades culturales conlleva beneficios individuales y sociales, que van desde la sensación de bienestar, la autorrealización, la satisfacción vital, el aprendizaje y el desarrollo de competencias críticas y creativas, hasta el aumento de la autoconfianza y la participación en el espacio público. En un informe reciente de 2019, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Consejo Internacional de Museos (ICOM)⁶ suman a esta enumeración otras dimensiones como la cohesión social, el desarrollo cívico y la promoción de la salud y del bienestar –incluyendo aquí cuestiones de pertenencia, lugar y significado–, defendiendo que estas deben ser un objetivo central para los museos (pp. 55-66).

Estas líneas de argumentación han demostrado que existe una clara necesidad de reflexión sobre cómo definir y capturar mejor el valor de los museos. La necesidad de un enfoque más holístico parece evidente. François Matarasso (1997) ya habría sugerido que la legitimidad de los beneficios psicológicos y del bienestar proporcionados por las actividades es de difícil medición en términos cuantitativos. Carol Scott (2003) es también una de las voces que pronto llamaría la atención sobre estos aspectos, alertando de que no todas las experiencias museales son medibles y de que el foco en la medición no puede ser el único factor para el desarrollo de un programa o actividad cultural. Deidre Williams (1997) igualmente cuestionó la adecuación de los marcos tradicionales para medir el valor de la práctica artística, al argumentar que estos no consiguen incorporar conceptos clave como los de democracia cultural, capital social o aprendizaje para el desarrollo humano:

educativo: las personas son conscientes de que el museo contribuye a su propio sentido de la cultura o al de otras personas y, por ello, lo valoran (pp. 402-3). Asimismo, los autores refieren la posibilidad de que se produzcan efectos negativos como, por ejemplo, aquellos relacionados con la gentrificación.

⁵ En la década de 1980 la principal preocupación era medir la escala de contribución de los museos en términos de medidas económicas convencionales, tales como empleo, ventas, impuestos, recetas externas y efectos multiplicadores, utilizando enfoques econométricos “duros” (ver, por ejemplo, Myerscough, 1988).

⁶ OECD e ICOM (2019). Culture And Local Development: Maximising the Impact: Guide for Local Governments. OECD-ICOM. Versión en portugués en: https://search.oecd.org/cfe/leed/OECD_ICOM_GUIA_FINAL.pdf (consultada el 23 de enero de 2024)

The existing frameworks for assessing the value of community-based arts practice are inadequate. The traditional or fine arts paradigm does not extend to embrace the concepts of cultural democracy, social capital or learning for human development. Yet the function of art in society is much more than the body of products created by a few for public entertainment or private art collections. (p. 33)

Por otra parte, estos estudios instrumentalistas/de sentido economicista no facilitan la comprensión del valor de la experiencia para los participantes, y los instrumentos de naturaleza más estructurada tienen una utilidad limitada en el desarrollo del conocimiento de las actitudes, valores y sentimientos proporcionados por la participación en actividades del museo. Si los procesos de creación de significado y relevancia son contingentes, variables y fluidos, entonces es necesario reconocer el carácter activo de todos los implicados y la construcción social del aprendizaje.

En muchos casos, la participación en actividades de educación museal se satisface en la propia acción, independientemente de los resultados observables. En particular, el valor asociado a la visita/participación suele relacionarse más con el mantenimiento de un sentido de identidad personal que con una expectativa de beneficios específicos. Del mismo modo, algunos investigadores (ver, por ejemplo, Bedford, 2016) defienden que el encuentro estético es un resultado valioso en sí mismo, independientemente de la demostración de resultados de aprendizaje cognitivo. Incluso desde la perspectiva del aprendizaje del visitante, puede defenderse la importancia de la experiencia y no los resultados de aprendizaje (Packer, 2006).

El sesgo hacia la instrumentalización de la evaluación puede tener como efecto indeseado la relegación, a un plano secundario, de la acción museológica centrada en los beneficios intrínsecos y públicos de la experiencia museística, tal como son entendidos por el museo. Estos argumentos no nos eximen de intentar comprender y maximizar los beneficios relacionados con experiencias satisfactorias en las que los visitantes/participantes se involucran en y con el museo. No obstante, y aunque en algunos casos estas acciones puedan ser desafiantes –e incluso difíciles– para los públicos –y, por tanto, hacer problemática su evaluación–, es importante valorarlas en vistas a asegurar la expresión de otros tipos de “valor” y de otras dimensiones de la experiencia en el museo.

En Portugal, estas tensiones entre los denominados valores “intrínsecos”, “públicos” e “instrumentales” de las actividades culturales ponen de manifiesto la necesidad de una discusión y un diálogo más abiertos sobre los beneficios, valores y propósitos implicados –algunos, ciertamente, de difícil medición– en la experiencia museística. Este debate debe convertirse en un aprendizaje compartido, que contrarreste tanto la tendencia arbitraria de la administración pública a centralizar estos procesos –y, por tanto, la percepción de exclusión entre las partes interesadas– como los movimientos *top-down* en el desarrollo de este tipo de políticas que contradicen el espíritu que alimenta los principios de horizontalidad y escucha. En cualquier caso, lo que también se hace evidente es que “valor” y “propósito”, “beneficio” e “impacto” son constructos teóricos

profundamente interconectados, y pueden ser considerados como las diferentes caras de un poliedro.

2. (RE) CONSTRUIR LA NOCIÓN DE VALOR PÚBLICO A PARTIR DE LA COMPRENSIÓN DE LOS PROPÓSITOS DEL MUSEO

Como se viene afirmando, una de las perspectivas que ha ido ganando terreno en esta transición del museo está relacionada con la transformación del paradigma relativo a cómo el valor es concebido y evaluado. Esta noción de valor del museo ha sido propuesta como principio organizador y marco más inclusivo para articular, defender y fundamentar la importancia de los museos en el siglo XXI. Este planteamiento se ha desarrollado en torno las nociones de valor intrínseco y de valor público y, en cierto modo, de relevancia (Simon, 2016)⁷, presentándose como una alternativa al paradigma instrumental/utilitarista que todavía prevalece, y a su correspondiente preocupación con las contribuciones a objetivos de política social y económica. Se trata de un planteamiento que, asimismo, se alinea con los valores de idealismo, intimidad, profundidad e interconexión⁸, centrándose en la razón de ser de cada museo, es decir, en su misión y en los valores que lo orientan.

John Holden (2006) definía el valor intrínseco en su monografía *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy: Why culture needs a democratic mandate*, como

Intrinsic values are the set of values that relate to the subjective experience of culture intellectually, emotionally and spiritually. It is these values that people refer to when they say things such as 'I hate this; it makes me feel angry', or 'If this was taken away from me I would lose part of my soul', or 'This tells me who I am'. These kinds of values can be captured in personal testimony, qualitative assessments, anecdotes, case studies and critical reviews. (p. 14)

Junto con esta noción dúplice de valor/beneficios, en esta misma monografía Holden introduce otras dos dimensiones relacionadas con el valor “institucional” y el valor “público”:

⁷ En este modelo, la noción de relevancia se refiere a la creación de prácticas significativas, y se asume como punto de partida del trabajo del museo, en todos los niveles: declaraciones de misión, políticas y estrategias, creación de proyectos y programas de mediación, y curaduría de exposiciones. Como tal, puede ser comprendida bien como concepto, bien como proceso. Otro aspecto a considerar es que la relevancia en el museo está íntimamente relacionada con la interacción personal y social y que, por tanto, esta puede definirse tanto como un proceso cognitivo que ocurre en la mente de un individuo, como una implicación social y participativa entre personas, museos y comunidades (Hooper-Greenhill, 2000).

⁸ Al caracterizar los museos socialmente responsables, Robert Janes (2007, p. 141) destaca estos valores como eje central de este posicionamiento: idealismo, para imaginar lo que puede llegar a ser (como se ha mencionado, en lo que puede convertirse el museo, en la relación con los públicos...); intimidad, dado que hablamos de proximidad y sobre todo de calidad en este contacto; profundidad, porque se aspira tanto a lo particular y al detalle como al alcance y la amplitud, incluso cuando ello exige una enorme inversión de tiempo y recursos – la profundidad se relaciona principalmente con pensar, cuestionar, reflexionar, escuchar, hacer las cosas con calma; y la interconexión, en referencia a la creciente conciencia social y las profundas conexiones entre el “museo-más-que-museo” con el mundo.

Institutional value relates to the processes and techniques that organisations adopt in how they work to create value for the public. Institutional value is created (or destroyed) by how these organisations engage with their public; it flows from their working practices and attitudes and is rooted in the ethos of public service. Through its concern for the public an institution can achieve such public goods as creating trust and mutual respect among citizens, enhancing the public realm, and providing a context for sociability and the enjoyment of shared experiences. Institutional value is akin to the idea of 'public value' as discussed in the work of Mark Moore. (2016, p. 17)

Una de las críticas más contundentes al modelo instrumentalista de evaluación fue apuntada por Mariana Mazzucato (2018), subrayando que este enfoque se centraba más en la extracción de valor que en su creación, y que, al hacerlo, olvidaba el significado real de “valor”. Y añadía: “what is required is a new and deeper understanding of public value, an expression found in philosophy but almost lost in today’s economics” (p. 212). El valor público no es ni el valor privado traspuesto a las instituciones públicas, ni el aumento de la utilidad para el consumidor individual. En realidad,

it is a social dialogue of the commons in which plural perspectives about what is of value co-exist in a non-hierarchy of proof. Within such a dialogue, there can be no univocal body of evidence so overwhelming it entirely invalidates different points of view. (Meyrick y Barnett, 2020, p. 5)

En el contexto de los museos, algunas de las propuestas relacionadas con esta transición de paradigma tienen ya más de treinta años. Stephen Weil hablaba de la necesidad urgente del museo de concentrarse en su valor público, reevaluando su relevancia para las comunidades, y sugería que el mayor valor de una colección de museo reside en su uso para fines socialmente válidos y no en su mera adquisición, exposición y conservación. En un artículo de 1999, Weil reforzó esta visión introduciendo algunos de los propósitos que actualmente nos resultan tan relevantes: la calidad de vida y el bienestar. Decía Weil que el museo debería redirigir su atención para lograr, “through its public-service orientation, use its very special competencies in dealing with objects to contribute positively to the quality of individual human lives and to enhance the well-being of human communities” (p. 229). En este texto, el autor anunciaba que ya se habían terminado los *good old days* en los que la existencia de un museo era una justificación en sí misma, lo que deja al museo con desafío de producir “resultados organizacionales” que beneficien a la sociedad en general: “if our museums are not being operated with the ultimate goal of improving the quality of people’s lives, on what [other] basis might we possibly ask for public support?” (p. 242). Como entidades orientadas por una misión como propósito –creadas como medios y no como fines en sí mismas–, argumentaba que sus resultados deben ser invariablemente externos. En muchos de sus textos, Weil describía dos momentos importantes para el contexto presente. El primero se relaciona con la basculación de la reflexión desde un foco interno al museo (crecimiento de las colecciones, conservación, estudio, exposición de las colecciones) hacia un foco externo (educación y otros servicios para visitantes/comunidades). El segundo se relaciona con las expectativas actuales que apuntan a la experiencia en el museo como

contribución a la calidad de vida individual o al bienestar de las comunidades, y la afirmación de ideales de democracia y justicia. Weil hablaba de valor.

Como ya conté en otro texto (Semedo, 2019, pp. 19-27), durante estos treinta años entre la teoría y la práctica me ha sido dada la extraordinaria oportunidad de conocer a muchos profesionales de museos y trabajar con ellos sobre estas cuestiones. En una de estas ocasiones, plané el workshop *Ser / Fazer Museu* y los trabajos de reflexión subsecuentes (1 plan para 100 días + revisión de misiones + nuestras palabras) para la Rede de Vila Nova de Famalicão. Durante los dos días de trabajo, el grupo participó en diferentes actividades y utilizó los instrumentos diseñados para apoyar la reflexión compartida que siguió los meses posteriores sobre la razón de ser de cada uno de los museos⁹. Este viaje introspectivo partió de cuestiones clave que relacionaban el propósito de trabajo y la identidad del museo con procesos de concienciación sobre el presente y con modos especulativos de proyectar e imaginar el futuro. En este ejercicio se buscó responder a las cuestiones cruciales de “por qué hacemos lo que hacemos”, “para quién y cómo lo hacemos” y, en última instancia, “qué es lo que hacemos finalmente...”¹⁰. Un momento inequívoco en la construcción de cualquier museo, ya que si el post-museo es un lugar de reciprocidad –como lo expresase Hooper-Greenhill (2000) –, entonces cada museo tendrá que apoyarse en estos momentos fundamentales de producción

⁹ Se propusieron cuestiones esenciales para la redefinición de sus misiones y propósito: ¿Quiénes somos (qué hacemos/cómo nos identificamos)? ¿Qué hacemos y cómo lo hacemos? ¿Qué valores nos orientan? ¿Qué sueños tenemos? ¿Qué es lo que nos mueve/nos inquieta? ¿Qué queremos alcanzar y a dónde queremos llegar? ¿Qué servicio público prestan los museos/la red, qué obstáculos se presentan y dónde/cómo pueden ser reconfigurados? ¿Cómo alcanzar nuevos modelos que respondan mejor a los desafíos de nuestra contemporaneidad? ¿Qué tipo de actitud debe adoptarse? ¿Cómo integrar el conocimiento existente en los diferentes “nodos” de la red? ¿Cómo generar movimientos continuos que superen las fronteras preestablecidas? ¿Qué teoría de transformación (tipos de intervenciones, estrategias, resultados) podemos diseñar? Este viaje introspectivo también implicó la presentación y el reconocimiento de cada uno de los nodos y de lo que trajeron consigo: conocimientos, imaginarios, modos/prácticas de trabajo, experiencias, vocabularios, desalientos, sueños.

¹⁰ Como le era habitual, Stephen Weil también nos preguntó en el coloquio mencionado si todos los que estaban presentes creían tener valor. Si bien la respuesta no fue muy efusiva (tal vez debido a la barrera lingüística...), creo que todos pensaron que sí, que tenían valor. Weil continuó preguntándonos por el valor de los museos en los que cada uno trabajaba, creando confusión, ya que esta diferencia no se les había ocurrido a la mayoría de los presentes en el Auditório Almeida Garrett (Porto). Lo cierto es que todavía encuentro muchos profesionales que me hablan del valor intrínseco de los museos, desarrollando una argumentación sofisticada que asocia el valor intrínseco simplemente con el valor de salvaguarda y de conocimiento de las colecciones, justificando la existencia de estos meramente a partir de esta visión estrecha. Pese a ello, el museo es una construcción nuestra. El museo es una organización y su valor proviene de lo que realmente hace, de las transformaciones que realiza, y no de lo que simplemente “es”. Weil argumentaba incluso que, dado que ningún museo es igual, lo más probable es que el valor (principalmente si se evalúa en relación con lo que el museo hace) no sea el mismo para todos los museos, o incluso que algunos no tengan valor alguno. Aunque hoy veo estas cuestiones de un modo algo diferente, este momento y las preguntas que planteó Weil siempre me han acompañado como un pensamiento ético y esencial para pensar la razón de ser del museo como cosa de/en el mundo.

transversal de conocimiento –principalmente a través de relatos de las múltiples subjetividades e identidades de sus partes constituyentes– para crear una polifonía constructiva de visiones, experiencias y valores a los que aspira (p. xi, 140, 144, 152).

La misión es una declaración de principios que necesariamente se reflejará en la visión estratégica de cualquier museo, revelando los valores sobre los que asienta sus proyectos, su posicionamiento en relación a la sociedad y, en suma, su comprensión de los contextos en los que vive y de los modos de hacer, de habitar el mundo. No se trata, por tanto, de un mero ejercicio retórico y enunciativo de funciones –como muchas veces se acostumbra a presentar–, sino de un verdadero instrumento de liderazgo, gestión y gobernanza. La declaración de misión deberá ser un instrumento inspirador, que realmente comunique la razón de ser de cada museo. Un instrumento que presente las visiones de lo que puede ser el futuro. Dicho esto, no queda duda ninguna de que la noción de misión, tal como la acabo de describir, se encuentra íntimamente relacionada tanto con la dimensión y el valor social de cualquier museo, como con su valor en el espacio público. Es la presencia de una causa final –en su sentido aristotélico, *telos*– la que da sentido a lo que hacemos, atribuyendo el papel de causas instrumentales a las funciones. Así, la misión deberá orientarse por la presencia de un fin último, reconocido como la verdadera causa de la acción humana, y relegar a un segundo plano –lo que no quiere decir inferior– otras causas posibles que desempeñan el papel de causas o condiciones instrumentales. Ahora bien, estas causas finales están profundamente relacionadas con la manera en la que el museo se percibe y se presenta a sí mismo. Consecuentemente, las causas finales son parte integral de la identidad de cada museo, y expresan su posicionamiento ideológico y su percepción del valor¹¹. Es decir, el valor comparado de cada museo debe ser determinado, en primer lugar, en relación con los fines particulares, los beneficios que aspira alcanzar, y no en relación con los medios que emplea para estos fines; en segundo lugar, teniendo en cuenta tanto el valor de relevancia de estos fines particulares, como el éxito relativo de su cumplimiento¹².

Estos relatos, aunque diferentes en su ámbito y objeto, comparten la opinión de que el concepto de valor ha sido concebido de forma demasiado restrictiva, excluyendo una serie de factores pertinentes para la consideración del bien común. Esta transformación libera a los museos para pensar y actuar no solo en términos de valor en el presente, sino también para imaginar nuevos modelos de los que puedan emerger modelos más sostenibles para el futuro: ¿Qué tipo de museo imaginamos para este mundo, aquí y ahora? ¿Qué futuros diseñamos con el museo? ¿Qué valores están involucrados? ¿Cómo nos posicionamos y estamos presentes en el mundo? ¿Cómo participamos en la reformulación del modo en el que vemos,

¹¹ Aunque funciones y fines sean, en la práctica, inseparables –funcionar sin un fin no tiene sentido alguno, y ningún fin puede lograrse sin el apoyo de actividades funcionales–, en este planteamiento de valor las funciones del museo no son consideradas un fin en sí mismas.

¹² No obstante, la verdad es que los museos tienden a centrar su atención más en la evaluación de la disponibilidad de medios que en las finalidades del trabajo que desarrollan.

comprendemos y nos desenvolvemos en esta transformación? ¿Con qué propósitos?

3. CONSIDERACIONES FINALES (PARA ALIMENTAR EL DEBATE)

Demostrar nuestro valor dentro de un paradigma y una praxis impulsados por valores y comprometidos socialmente tiene, por tanto, implicaciones para la práctica y la investigación museal. A partir de estas premisas, el sector abraza la planificación intencional, desarrolla una gama más amplia de conocimientos metodológicos, define su terminología e indicadores más relevantes y, sobre todo, comprende que en esta reivindicación de un museo difractivo los visitantes y partes interesadas desempeñan un papel cada vez más importante: no solamente como usuario, sino como agentes de cambio del museo y del mundo. Por lo tanto, el valor, los beneficios del museo y su evaluación también se definen desde este prisma difractivo y desde los diferentes lugares desde los que proyecta su voz y proyecta el museo. El reconocimiento de los usuarios como co-intérpretes de significado y no como receptores pasivos de los mensajes institucionales, o como consumidores culturales, ha generado interés por investigar la experiencia en el museo – cómo el conocimiento, las actitudes y los valores previos afectan los encuentros, cómo una serie de factores *in situ* se combinan para construir estas experiencias (ver, por ejemplo, Falk y Dierking, 2016). También se ha argumentado que, en una sociedad democrática, el público es el autor final del valor, porque solo el público puede determinar lo que verdaderamente es valioso para sí mismo. Pese a ello, son escasos los estudios que se centren en el modo en que los públicos expresan su experiencia en los museos y el valor que les atribuyen, lo que deja una laguna significativa para nuestra comprensión de este tema. Finalmente, y aunque haya evidencias de una experiencia significativa para los públicos, sorprendentemente tenemos pocas evidencias de que los encuentros positivos en el museo reviertan en la esfera pública, y del tipo de diferencia y cambio social que estos encuentros pueden tener.

A medida que los públicos asuman una mayor participación en los museos y que las instituciones construyan públicos para el futuro, la necesidad de este conocimiento cobrará mayor importancia y deberá convertirse en uno de los focos de la investigación. Asimismo, este tipo de valor –que en el presente texto se ha denominado “intrínseco” y “público” o de “compromiso social” – se convierte en parte esencial de la base de evidencias que las entidades financiadoras necesitan para entender el retorno social, entre individuos y comunidades, que tiene la inversión pública en museos. La inclusión del valor intrínseco como parte de un marco holístico para la evaluación del valor naufragó en el pasado debido a las diferencias irreconciliables percibidas entre la experiencia cualitativa y las medidas cuantitativas. Esas suposiciones deben ser desafiadas. Si los métodos emergentes logran colmar esta división, su potencial para incluir esta dimensión intrínseca podría aportar una imagen más holística de la experiencia del museo.

Actualmente, el principal lugar de intervención del museo es la escisión abierta entre el museo y el público – una brecha que instiga a una nueva imaginación cívica y una nueva voluntad política colectiva. No basta con atribuir al museo la tarea de

revelar solamente sus historias de injusticia y exclusión. Es esencial que el museo y la investigación producida sean instrumentales en la trascendencia de estas historias para desarrollar un conjunto de acciones más funcionales, que puedan reconectar el museo y la investigación sobre este con la urgencia de la vida cotidiana y del mundo exterior. Es a través y en los movimientos de la práctica – actos de pensar, hacer, representar y crear– que nos abrimos al “ingenio accidental” de la serendipia y la relacionalidad (Lederach, 2005). Es decir, en los relativo al museo y la investigación derivada no se trata, por tanto, de cultivar simplemente la reflexividad (que apunta simplemente a la representación), sino de activar la reflexividad y la criticidad en términos de agencia, participación y presencia ética en el mundo. En consecuencia, en este cambio de paradigma hacia un paisaje post-representacional y difractivo, importan tanto el valor y los impactos –aquí entendidos como el movimiento de algo que afecta y es afectado– como el posicionamiento de la práctica curatorial e investigativa. Posicionamiento no en términos de identidad fija, sino de su localización dentro de las múltiples relaciones mutables que están en juego en el mundo.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a Alodia Rubio-Navarro (Universidad de Zaragoza – Grupo ARGOS), que generosamente me ha ofrecido su tiempo para traducir este texto del portugués al castellano.

Este trabajo es/ha sido financiado con Fondos Nacionales a través de la FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, en el marco del proyecto UIDB/04059/2020". <https://doi.org/10.54499/UIDB/04059/2020>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azmat, F., Ferdous, A., Rentschler, R., y Winston, E. (2018). Arts-based initiatives in museums: Creating value for sustainable development. *Journal of Business Research*, 85, 386-395.
- Ball, S. J. (2012). Performativity, commodification and commitment: An I-spy guide to the neoliberal university. *British journal of educational studies*, 60(1), 17-28.
- Bedford, L. (2016). *The art of museum exhibitions: How story and imagination create aesthetic experiences*. Routledge.
- Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International journal of cultural policy*, 8(1), 91-106.
- Belfiore, E., y Bennett, O. (2010). Beyond the "Toolkit Approach": arts impact evaluation research and the realities of cultural policy-making. *Journal for cultural research*, 14(2), 121-142.
- Belfiore, E., y Bennett, O. (2008). *The social impact of the arts*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Davies, S. (2008). Intellectual and political landscape: the instrumentalism debate. *Cultural trends*, 17(4), 259-265.
- Falk, J. H., y Dierking, L. D. (2016). *The museum experience revisited*. Routledge.
- Frey, B. S., y Meier, S. (2006). The economics of museums. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 1, 1017-1047.
- Gray, C. (2008). Instrumental policies: causes, consequences, museums and galleries. *Cultural trends*, 17(4), 209-222.
- Hein, H. S. (2000). *The museum in transition: A philosophical perspective*. Smithsonian Institution.
- Holden, J. (2006) Cultural Value and the Crisis of Legitimacy Why culture needs a democratic mandate. London: Demos. <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/Culturalvalueweb.pdf>
- Hooper-Greenhill, E. (2000). Changing values in the art museum: Rethinking communication and learning. *International journal of heritage studies*, 6(1), 9-31.
- Johnson, P.S. y Thomas, R.B. (1992) *Tourism, Museums and the Local Economy*. Edward Elgar, Aldershot
- Landry, C., Bianchini, F., Maguire, M. y Worpole, K. 1993. *The Social Impact of the Arts: A Discussion Document*, Stroud: Comedia, Bournes Green.
- Lederach, J. P. (2005). *The moral imagination: The art and soul of building peace*. Oxford University Press.
- Love, A. R.; Villeneuve, P., Burns, J., Wessel, B., y Jiang, X. (2023). *Dimensions of Curation: Considering Competing Values for Intentional Exhibition Practices*. Rowman & Littlefield.

- Matarasso, F. (1997). *Use or ornament? The social impact of participation in the arts*. Comedia Publishing Group.
- Mazzucato, M. (2018). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Hachette UK.
- Meyrick, J., y Barnett, T. (2021). From public good to public value: arts and culture in a time of crisis. *Cultural Trends*, 30(1), 75-90.
- Myerscough, J. (1988). *The economic importance of the arts in Britain*. Policy Studies Institute.
- Packer, J. (2006). Learning for fun: The unique contribution of educational leisure experiences. *Curator: The Museum Journal*, 49 (3): 329-344.
- Pop, I. L. y Borza, A. (2016). Factors influencing museum sustainability and indicators for museum sustainability measurement. *Sustainability*, 8(1), 101.
- Reeves, M. (2002). *Measuring the economic and social impact of the arts: a review* (No. 4). London: Arts Council of England.
- Sandell, R. (2002). *Museums and the combating of social inequality: roles, responsibilities, resistance*. Routledge.
- Schön, Donald A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco: Jossey-Bass
- Semedo, A. (2019). Ferramentas para pensar/fazer museus: missão, valores e visão. Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão (Ed.). *Definir a Missão... da necessidade ao desafio*. Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão. pp. 19-27.
- Semedo, A. (2023) The Object Matter of Museums: designing otherwise. In Semedo, A.; Bártolo, J. & Senra, S. (Coord) *Design Objects: Musealization, Documentation, Interpretation*. Porto, Portugal: CITCEM-FLUP.
- Simon, N. (2016). *The art of relevance*. Museum 2.0.
- Throsby, D. (2012). Heritage economics: a conceptual framework. *The economics of uniqueness: Investing in historic city cores and cultural heritage assets for sustainable development*, 45-74.
- Weil, S. E. (1999). From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum. *Daedalus*, 128(3), 229-258.
- Williams, D. (1997). How the Arts Measure Up. *Working Paper No, 8*. Comedia. <https://arestlessart.com/wp-content/uploads/2016/11/1997-deidre-williams-how-the-arts-measure-up.pdf>