

DINAMIZACIÓN Y AUTOFINANCIACIÓN DEL MUSEO DE BELLAS ARTES DE VALENCIA SAN PÍO V



ALUMNO: Jordan Cano Cuartero

TUTOR: Pablo González Tornel

TITULACIÓN: Grado en Turismo - 4º CURSO ACADÉMICO



UNIVERSITAT
JAUME•I



UNIVERSITAT
JAUME•I

ÍNDICE

1. Objetivo principal y objetivos secundarios.....	p.3
2. Justificación.....	p.3
3. Metodología.....	p.4
4. Marco teórico de los museos.....	p.5
4.1. -Definición.....	p.5
4.2. -Evolución.....	p.5
4.3. -Estado actual y Público objetivo.....	p.8
5. Análisis del Museo de Bellas Artes San Pío V.....	p.10
5.1. -Inicio.....	p.10
5.2. -Evolución.....	p.10
5.3. -Estado actual.....	p.12
5.4. -Análisis turístico.....	p.17
5.5. -Análisis DAFO.....	p.23
6. Comparativa entre los principales museos españoles.....	p.27
6.1. -Museo Nacional del Prado.....	p.27
6.2. -Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC).....	p.30
6.3. -Museo de Bellas Artes de Bilbao.....	p.32
6.4. -Comparación.....	p.35
7. Estrategias y acciones.....	p.38
7.1. -Estrategia de dinamización.....	p.39
7.2. -Estrategia de autofinanciación.....	p.42
7.3. -Estrategia de promoción.....	p.44
8. Conclusiones.....	p.46
9. Bibliografía.....	p.47
10. Anexos.....	p.49

1. OBJETIVO PRINCIPAL Y OBJETIVOS SECUNDARIOS

El objetivo principal que se busca a través del desarrollo de este trabajo de investigación sobre el campo de la museística desde el enfoque turístico, que toma por objeto de estudio el Museo de Bellas Artes San Pío V de Valencia, es la dinamización de la visita para incrementar afluencia de visitantes de dicho museo a través de propuestas para la solvencia de deficiencias detectadas y técnicas de promoción, siendo el aumento de visitantes una ventaja para obtener una cierta autofinanciación que le exima de depender únicamente de las subvenciones otorgadas por los diversos entes de gobierno.

Existen también diversos objetivos secundarios:

- Búsqueda de un modelo de desarrollo común en los museos.
- Descubrir nuevas técnicas de promoción acorde a la demanda actual.

2. JUSTIFICACIÓN

Las nuevas tendencias de la demanda, cada vez más especializada y exigente con la calidad del producto turístico consumido, requieren de una importante atención dada la diversidad y complejidad del fenómeno turismo, por la especial dialéctica territorial, socio-económica y cultural que éste adquiere, siendo necesario abordarlo desde un enfoque interdisciplinar, adecuado en los estudiantes y profesionales de este ámbito, para ofrecer una experiencia turística plena.

En este contexto, el campo de la museística no escapa del ámbito turístico. En la actualidad, los museos forman parte de un turismo cultural y en parte urbano, constituyéndose mayoritariamente como un recurso complementario, es decir, que tiene capacidad de atraer visitantes en combinación con otros, completando la experiencia en un destino para un público no profesional en la rama artística. Son escasos los casos en que la visita al museo es el objetivo principal del viaje, a rasgos generales impera como recurso complementario.

En este marco, el desarrollo de este trabajo de investigación versará sobre la adaptación del Museo de Bellas Artes San Pío V a la demanda actual con objeto de aumentar el prestigio del museo al desarrollarse las actividades culturales habituales para dicho fin (entiéndase conferencias, seminarios, exposiciones,...) y, paralelamente, conseguir ofrecer una experiencia turística plenamente satisfactoria acorde a las expectativas previas en aquellos visitantes sin tanta experiencia en la materia artística, consiguiéndose así un incremento en el número de visitantes.

3. METODOLOGIA

Para conseguir cumplir los objetivos propuestos previamente, se ha procedido a un análisis crítico del museo, estudiado desde sus inicios hasta su contexto actual, para detectar los sesgos que impiden un desarrollo pleno del museo y poder ofrecer propuestas para su solución.

Dados los escasos textos profesionales que versan sobre el Museo de Bellas Artes, así como la problemática por el cierre de la biblioteca y la tienda por remodelación, su evolución histórica se ha compuesto en base a Benito, F & Catalán, JI 1999, *El museo de Bellas Artes de Valencia San Pío V: su historia y sus colecciones*, Generalitat Valenciana, Valencia. y diversos recursos electrónicos.

Para poder actuar en consecuencia es necesario conocer el estado actual el museo, para lo cual se ha realizado un análisis crítico que incluye una valoración del punto de vista turístico. Seis visitas al museo (con objeto de analizar exterior, interior, discurso argumental, punto de vista turístico,...) y tres entrevistas semiestructuradas han permitido aportar datos significativos sobre el centro. Las entrevistas llevadas a cabo han sido con M^a Francisca Castilla, Técnico de Registro, Inventario y Movimiento de Fondos, Miguel Ángel Piqueras, Gerente del museo (vía online) y Estrella Rodríguez, del departamento de didáctica, también de modo online.

Como museo de bellas artes de capital de Comunidad Autónoma debería tener un mayor prestigio del que ya tiene. En este marco, el trabajo de campo ha seguido una dirección comparativa entre los principales museos de España con objeto de encontrar similitudes, elementos de posible adaptación en el museo valenciano y los elementos de diferenciación individual. Para ello, se ha realizado un análisis crítico de igual modo que para el Museo de Bellas Artes San Pio V, lo cual ha supuesto un desplazamiento a Madrid para analizar personalmente el Museo El Prado, a Barcelona para analizar el Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC) y a Bilbao para el Museo de Bellas Artes de Bilbao.

Tras el análisis del museo y su comparativa entre los principales museos españoles, así como mediante una entrevista con el profesor Artur Aparici entorno a la dinamización y atendiendo a los sesgos encontrados se procede a una serie de acciones con intención de mejorar la dinámica de la visita y la satisfacción tanto de la visita como del entorno, buscando, como se ha dicho, un aumento de la afluencia de visitantes sin desvirtuar el museo para conseguir cierta autofinanciación.

4. MARCO TEÓRICO DE LOS MUSEOS

4.1. Definición

El campo de la museística data de la edad clásica, habiendo sufrido una evolución constante que hay que abordar desde sus inicios para comprender plenamente el estado actual del producto de este ámbito: los museos.

Diversas han sido las definiciones que ha recibido el término museo, como la ofrecida por el ICOM¹, el cual lo determina como “una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.” Profesionales del campo también se han atrevido a otorgar una definición, “institución pública para la democratización de la cultura, la salvaguarda de un patrimonio compartido y la organización y producción de conocimiento, inseparable del marco ideológico y cultural de la Ilustración”² o incluso se suman recursos web a tales definiciones, como la web definicion.com, la cual muestra su idea de museo como “un lugar donde se guardan y exhiben colecciones de objetos de interés artístico, cultural, científico, histórico, etc. Suelen ser gestionados por instituciones sin ánimo de lucro que intentan difundir los conocimientos humanos [...] y que se dedican a investigar, conservar y exponer colecciones que tienen un valor cultural.”

El concepto de museo puede expresarse de muchas formas, pero como se ha observado, todas parten de una misma base. Son instituciones que garantizan la conservación del patrimonio artístico compartido y la producción de conocimiento, es decir, son la sede del conocimiento y la cultura de la sociedad en la que se desarrollan. Por ello los museos no deben entenderse como un expositor de imágenes. El prestigio, y por ende el aumento en la afluencia de visitantes de estas instituciones depende, en gran parte, de las actividades y estudios culturales, científicos, artísticos,...que en él se lleven a cabo.

4.2. Evolución

Partiendo desde los inicios de la historia conocida, el ser humano ha mostrado un claro afán por obtener, acumular y mostrar toda variedad de objetos y trofeos

¹ Consejo Internacional de museos.

² Ver Jiménez, MD 2014, *Una historia de los museos en 9 conceptos*, Cátedra, Barcelona, p.12.

singulares de las diversas civilizaciones³. Una de las primeras figuras míticas que confirma este primitivo coleccionismo fue Asurbanipal⁴. Posteriormente la afición al coleccionismo se mantuvo, pero no fue hasta más de 300 años después cuando apareció el primer ente conocido como Museo.

Un museo, en sus orígenes mitológicos, era el lugar que frecuentaban las diosas de la memoria, las musas, ofreciendo ya una relación museo-cultura/historia. Otras fuentes ofrecen una perspectiva diferente, atribuyendo el significado original de "Museo" a diversas grutas con características especiales que los romanos utilizaban para retirarse a meditar. Este concepto puede considerarse también un antecedente al significado cultural atribuido al museo actual al constituirse como un espacio de reflexión.⁵

Es necesario aclarar que en el mundo antiguo este tipo de instituciones se encontraban diferenciadas entre *museions* (lugar que recogía los conocimientos de la humanidad) y las *pinakothékes* (más próximo al concebido museo actual, era el lugar donde se albergaban los estandartes, cuadros, tablas y diferentes obras del mundo antiguo). Aun así, el primer museo, o *museion*, propiamente conocido en la historia, e íntimamente ligado a la base sobre la que se éstos se desarrollan antes mencionada, lo hallamos en el mundo antiguo, concretamente en Alejandría, Egipto. Dicha ciudad, alrededor del 300 a.C. era un centro comercial e intelectual muy avanzado, constituyéndose como un crisol de culturas al componerse su población por egipcios, griegos, romanos, persas, árabes y judíos, obteniéndose así una herencia cultural de diversa índole. Tras la muerte de Alejandro Magno, el emperador Ptolomeo heredó Egipto, siendo Alejandría la capital de su imperio. Éste ordenó construir el Museo⁶,

³ Información obtenida de Jiménez, MD 2014, *Una historia de los museos en 9 conceptos*, Cátedra, Barcelona, p.17-29.

⁴ "...quien reinó en la antigua Babilonia entre el 668 y el 630 a.C., quien debe gran parte de su fama a los relatos de griegos y persas sobre sus legendarias gestas como guerrero, pero también como arquitecto y como impulsor de las ciencias y la literatura. Asurbanipal conquistó territorios en Egipto e hizo llevar a Nínive un botín de guerra compuesto por dos obeliscos y treinta y dos estatuas que fueron ubicadas a las puertas de Assur para provocar la admiración y el orgullo entre su pueblo. Este "*afán de captura y posesión*" de las realizaciones artísticas de la cultura conquistada, que adquiere carácter de trofeo, encuentra en la ciudad el escenario para la exhibición pública de las obras y tiene un sentido simbólico y aleccionador." Ver García Serrano, F (ed.) 2000, *El museo imaginado*, Madrid.

⁵ Información obtenida de Alonso Fernández, L 1999, *Museología y museografía ilustrada*, Del Serbal, Barcelona. p. 42-48.

⁶ Otras fuentes indican que su padre, Ptolomeo I Sóter, fue el artífice de este mandato.

alrededor del año 290 a.C. Este emplazamiento albergaba y utilizaba objetos de carácter didáctico⁷. Otro interesante ejemplo es el realizado por el emperador Adriano, que reproducía construcciones vistas en otros lugares del mundo conocido⁸.

Dando un salto cronológico desde el mundo antiguo hasta la edad Media, los principales colectores y expositores de obras eran las iglesias y templos⁹, los cuales albergaban obras, artefactos eclesiásticos y reliquias de santos, que proliferaron durante las Cruzadas en el siglo XII y que basa su contexto en la predilección por la religión, incrementando el público objetivo ya no solo a las clases altas, sino también a los turistas de esa época, los peregrinos, saciando la demanda de obras para el culto.

Posteriormente, la observación de las obras fue destinada solo a la “élite” (aristocracia, clero, burguesía,...). En el siglo XVII ya se exhibían las piezas en los salones de las residencias de la población más poderosa. Esta es la época de las conocidas galerías¹⁰ y gabinetes¹¹ (aunque ya existían precursores, que como ejemplo encontramos la Galería Uffizi¹²).

Como puede apreciarse, tanto los *Museions* de la Grecia Antigua como las colecciones de las galerías del siglo XVI-XVII eran los espacios que guardaban los tesoros de la clase dominante, variando según la época de obtención, pero sin cambiar el público al cual se dirigía. Este hecho empieza a cambiar en el siglo XVIII, donde estos espacios se abren a toda la población interesada que pudiese permitírselo (se cobraban tasas de acceso¹³), observándose así como el modelo de museo sigue enfocado a la élite intelectual, a pesar que empiezan a otorgarse facilidades a las clases populares para su acceso y disfrute.

⁷ Instrumentos quirúrgicos y astronómicos, pieles de animales, colmillos de elefantes, bustos...

⁸ Como máximo exponente está la Villa Adriana, que puede considerarse precursor de los museos al aire libre.

⁹ Información sintetizada de Alonso Fernández, L 1999, *Museología y museografía ilustrada*, Del Serbal, Barcelona. p. 49-51.

¹⁰ Términos iniciados en Italia, que hacen referencia a espacios donde se hallan dispuestas las obras para disfrute de propios y extraños, siempre de clase alta.

¹¹ Ver Alonso Fernández, L 1999, *Museología y museografía ilustrada*, Del Serbal, Barcelona. p. 51-54 y Jiménez, MD 2014, *Una historia de los museos en 9 conceptos*, Cátedra, Barcelona, p.62-65.

¹² Desarrollada por Cossimo I de Medici.

¹³ Alrededor de 1700, el Escorial de España, el Palacio Quirinal de Roma y la Galería imperial de Viena permiten las visitas bajo esa condición y la Galería de la Corte de Dresden facilitó las visitas a las clases populares en 1746.

Esta evolución de los museos avanza, asemejándose más al modelo actual¹⁴; Tras la Revolución francesa, concretamente entre 1795 y 1799, el museo Louvre realizó innovaciones, resultado de la estatización de las colecciones de la nobleza, clero y realeza, incrementadas en número debido a las conquistas napoleónicas. Desde sus inicios, fue considerado un museo para el pueblo, donde ningún visitante debía pagar para poder observar y disfrutar de las obras que se exhibían. Esto tenía un fin educativo para la población y su objetivo era inculcar los valores burgueses posteriores a la Revolución (aunque dichos valores no influyeron en todos los países¹⁵).

En el contexto de lo previamente explicado, empezó a darse importancia a grupos sociales antes ignorados y la visita a los museos, de modelo actual, fue posible para todo interesado. A pesar de ello, en la década de 1930 los museos iniciaron un período de crisis. En este contexto cobra sentido la formación por parte de la UNESCO del Consejo Internacional de Museos, el cual tiene por objetivo analizar los museos paradigmáticos del pasado y presente para adoptar un modelo que permita la continuidad de estas instituciones y que sean lugares de formación y placer estético.

4.3. Estado actual y público objetivo

Atendiendo al modelo actual de museo, y desde una perspectiva turística, los museos son considerados un recurso complementario que añade un valor adicional al destino de los turistas, por lo que para satisfacer plenamente la demanda y permitir la continuidad de estas instituciones es necesario abordarlo desde un enfoque diferente al de un "almacén de obras" donde el visitante deambula sin sentido observando pinturas, esculturas y utensilios dispuestos en paredes y rincones sin nada más. "...la palabra museo todavía connota un significado hostil, "una vivencia apriorística del aburrimiento", "una inoperante experiencia funeraria"(León 2010)¹⁶, así lo definen profesionales. Todos los nuevos esfuerzos en este terreno se enfrentan a la necesidad de "vitalizar la comunicación entre la obra y el espectador". De este modo, la base

¹⁴ Información obtenida de Schmid, G 2009, '*Origen de los museos*' TodoMuseos, post publicado, 26 septiembre 2009. Disponible en: <http://todomuseos.blogspot.com.es/2009/09/museos.html> [23 Abril 2016].

¹⁵ En Inglaterra, los museos eran menospreciados por la realeza, argumentando que no era incumbencia del gobierno dar lujos a la población y no fue hasta el siglo XIX, tras la Gran Exposición de productos industriales de 1851 cuando cambiaría esta concepción, bajo la necesidad de conocer las innovaciones por parte de la población para aplicarlo en sus ámbitos laborales.

¹⁶ León, A 2010, *El museo. Teoría, praxis y utopía*, Cátedra, Madrid, p.10.

para una satisfacción plena en la demanda turística es la interpretación¹⁷, hallar un argumento unificador entre las obras que redunde en una historia contada, un sendero a través de la historia que quiera mostrar el museo en cuestión con objeto de formar e interesar al visitante. Ello sea del estrato social que sea, tenga los conocimientos que tenga, pues actualmente es un número reducido el que representa a los visitantes con preparación previa y de amplio conocimiento, el público mayoritario en los museos hoy en día está compuesto por la población llana¹⁸, es decir, sin preparación académica que permita jactarse de una experiencia gloriosa tras la visita.¹⁹

En este marco se puede concluir que el mayor error al que pueden llevarnos los museos actuales es únicamente la contemplación de obras de las que desconocemos los detalles que ayuden a la interpretación de su significado, reduciéndose solo a un elemento estético que, sin duda, desvirtúa tales obras. Por ello, deberían constituirse como elementos que unen sus imágenes en algo común, en un mensaje global. Además, atendiendo a un criterio económico, tal y como indica Margarita Barretto, los museos son "...atractivos turísticos, lo que redunde en beneficios para las comunidades receptoras, ya que son revitalizados y hasta mantenidos por la actividad turística"²⁰.

De este modo, los museos tienen una capacidad no aprovechada de convertirse en un motor de desarrollo económico, tanto para la propia institución como para la sociedad en la cual se desarrolla, al conseguir captar visitantes, y por ende dinamizar la afluencia de visitantes al destino, a través de una interpretación de sus elementos que genere una experiencia plenamente satisfactoria.

Como elemento de interés, en España existen multitud de museos (Tabla 1)

MUSEOS ESPAÑOLES		
	C. Valenciana	España
Bellas Artes	25	208
Total de museos	157	1238

Tabla 1. Museos españoles y valencianos. Elaboración propia.

¹⁷ Término bastante utilizado en Antoranz, M, Pérez Sánchez, A & Montañés, C 2001, *El museo: un espacio didáctico y social*, Mira, Zaragoza.

¹⁸ Información sintetizada de Eidelman, J, Roustan, M & Goldstein, B 2014, *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra*, Ariel, Barcelona. p.21-25.

¹⁹ Como ejemplo de museo que introduce plenamente al visitante en la experiencia que en él se narra encontramos el Museo de la Paz en la ciudad de Gernika. También podemos encontrar ejemplos en los museos centrados en una temática (histórica, científica, militar, automovilística,...).

²⁰ Barretto, M 2007, *Turismo y cultura*, Pasos, Tenerife, p. 14.

5. ANÁLISIS DEL MUSEO DE LAS BELLAS ARTES SAN PÍO V

5.1 Introducción

El Museo de Bellas Artes de Valencia, comúnmente conocido como museo San Pío V, ha sido considerado por su importancia artística como la segunda pinacoteca de España, así como el referente museístico más importante de la Comunidad Valenciana. Actualmente, la realidad muestra cómo se halla en un punto de inflexión, donde su prestigio se ha reducido a pesar de la importancia de diversas de sus obras expuestas debido a un mal enfoque y diversos errores en su gestión, por lo que se enfrenta a la necesidad de cambios que solucionen las deficiencias, entre los que se incluirían un aumento en su actividad científica, una mejor promoción y la creación de un discurso argumental interno que permita a los visitantes encontrar un sentido compartido en las obras. A pesar de los errores mencionados, el museo se encuentra actualmente en una remodelación (iniciada en 1987, actualmente fase 5 del proyecto) que puede abrir las puertas a nuevas oportunidades.

Para poder analizar las capacidades del museo y cuál es su potencialidad turística desaprovechada es necesaria una reseña histórica sobre su origen y evolución para conocer cómo ha alcanzado su estado actual, realizando un sendero a través de los diferentes períodos (que datan desde hace dos siglos) que marcaron su temática y edificios donde se ha ubicado.

5.2 Evolución

Como se ha mencionado previamente, han transcurrido casi dos siglos desde que se fundó el Museo de Bellas Artes de Valencia en 1837, el cual desde su origen se halla íntimamente relacionado con la Real Academia de Bellas Artes de San Carlos²¹. Uno de los motivos que instó a la formación del Museo de Bellas Artes de Valencia derivó de las obras acumuladas en la Real Academia desde sus inicios, las cuales tendían a guardarse en salones para un público objetivo elitista, normalmente dentro del ámbito académico. Este hecho permite entender la necesidad de desarrollar un museo que muestre las obras a la sociedad en general, un modelo próximo a los museos actuales.

²¹ Los estatutos de la Academia se aprobaron por el rey Carlos III en 1768 tras clausurar la Academia de Pintura, Escultura y Arquitectura de Santa Bárbara (iniciada gracias a los hermanos Vergara en 1753 y cuyo nombre referencia a la efímera consorte de Fernando VI).

Los inicios del museo fueron convulsos y precarios. De hecho, su primera exposición importante de obras procedía de donaciones realizadas por maestros y alumnos.²²

Durante la Guerra de la Independencia Española, tras la ocupación francesa de Valencia en 1812, el mariscal Luis Gabriel Suchet decidió exponer las obras (pinturas, esculturas, libros, etc) obtenidas en los conventos asaltados en un museo.

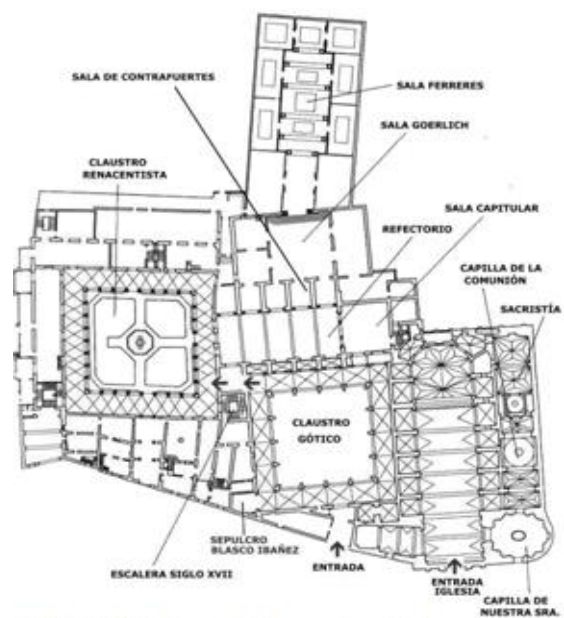


IMAGEN 1 Plano del Convento del Carmen.
Fuente: jdiezarnal.com/valenciacentrodelcarmen

Durante este periodo bélico será cuando se utilice por primera vez el término “Museo” en Valencia. A pesar de que su iniciativa se vio truncada, ya que tras la guerra las obras fueron devueltas a sus lugares de origen, la idea de formar un nuevo museo se mantuvo. En este marco encontramos el origen y desarrollo inicial del Museo de las Bellas Artes de Valencia, dado que durante los años 1835-1837 se llevaron a cabo las desamortizaciones de los bienes

eclesiásticos, hecho que permitió el uso de las obras incautadas del interior de los diversos conventos, iglesias y demás edificios del clero para ser destinadas a museos de Bellas Artes en las diferentes provincias. Entre ellas encontramos la provincia de Valencia, donde las obras fueron situadas en el Convento del Carmen²³ (puede verse la planta en la IMAGEN 1), anterior sede del Museo de Bellas Artes de Valencia, lugar donde inició su actividad el 5 de octubre de 1839.²⁴

Tras la apertura del nuevo Museo en el edificio antes mencionado, las gestiones y organización de éste se encontrarán a cargo de la Academia de San Carlos, situada en la Universidad originalmente y trasladada al edificio del Carmen en 1848 para poder ofrecer un discurso argumental del museo más pleno al exponer sus obras junto a las del Estado, las cuales decoraban las paredes del edificio sin un sentido concreto

²² Información de la evolución obtenida de Benito, F & amp; Catalán, JI 1999, *El museo de Bellas Artes de Valencia San Pío V: su historia y sus colecciones*, Generalitat Valenciana, Valencia. También de Jdiezarnal 2016, Museo de Bellas Artes San Pío V. Disponible en: <http://www.jdiezarnal.com/valenciaelmuseodebellasartes.html> [11 Mayo 2016].

²³ Antigua sede de la orden de los Carmelitas Descalzas.

²⁴ Fuente: Lozano, A n.d., *El devenir del Museo San Pío V*. Disponible en: <http://mupart.uv.es/ajax/file/oid/549/fid/907/EI%20devenir%20del%20museo%20San%20Pio%20V%20copia.pdf> [24 Abril 2016] p. 4-5.

antes de ello. Se puede observar como hace casi 200 años ya se valoraba la importancia de un hilo argumental que una las obras en pos de una mayor satisfacción tras su observación y estudio. Tal y como se ha mencionado, los inicios del museo fueron precarios, sin contar con recursos financieros suficientes para la obtención de obras deseadas y la ampliación de los espacios hasta que en 1885 el marqués de Montortal, D. Miguel Galiano y Taléns fue nombrado de presidente de la Academia y costeó dichas necesidades. En 1923-1924 se llevó a cabo la última ampliación.

La situación del Museo de Bellas Artes de Valencia cambió durante la Guerra Civil a partir de 1936 y todas las inversiones llevadas a cabo fueron dilapidadas, puesto que durante el transcurso de la actividad bélica el edificio había resultado sumamente dañado y las obras transportadas prácticamente en su mayoría a Madrid (posteriormente se retornarían). Debido al destaralado y ruinoso aspecto del edificio tras la contienda, el museo fue trasladado al edificio que había sido Hospital Militar durante la guerra y que a día de hoy sigue siendo la sede del Museo de Bellas Artes de Valencia: el Colegio Seminario de San Pío V.

5.3 Estado actual

Con respecto al estado actual, previamente al análisis que a continuación se desarrollará, hay que hacer mención a su misión y visión, el proceso de remodelación y rehabilitación del espacio, así como a sus últimas gestiones, la actividad científica-cultural que lleva a cabo y su público habitual, elementos de posible incorporación al análisis DAFO que seguirá.

La misión y la visión²⁵ son elementos de vital importancia en toda empresa o institución dado que permiten una gestión y planificación eficientes al tener marcado mediante ello la dirección a seguir, en este caso, el museo valenciano. La responsabilidad social, el público al que se orienta, los marcos explicativos de las colecciones,...todo ello se incluye y desarrolla en base a estos elementos. Por ello, es necesario resaltar la carencia por parte del Museo de Bellas Artes de Valencia de un documento formalizado que incluya estos aspectos, impidiendo la generación de estrategias de actuación dado que la misión de una institución define, entre otras cosas, este elemento. Son el pilar de toda organización, lucrativa o no, al definir de

²⁵ Información extraída de Kotler, N, Kotler, P & Jiménez Payrató, J 2001, *Estrategias y marketing de museos*, Ariel, Barcelona. p.56-61.

manera breve y objetiva la razón de ser de la institución. Aun así, las funciones del museo valenciano aparecen remarcadas en los Estatutos del mismo. En base a dichas funciones referenciadas y atendiendo a la necesidad de elaborar un documento que destaque estos elementos, a continuación realizo una batería de propuestas para incluir en dicho texto:

- Enfoque de calidad para satisfacer la demanda, tanto artística como turística.
- Obtener una fidelización de la población valenciana, tanto de la propia ciudad como de toda la comunidad, e intentar unir a la demanda extranjera mediante vínculos históricos con el territorio valenciano.
- Relacionar el entorno del museo con su actividad.
- Contratar nuevo personal (dada su escasez) y llevar a cabo una formación permanente que asegure un personal profesional.
- Incrementar las cualidades artísticas de la población no profesional en este campo.
- Motivar el empleo de las nuevas tecnologías dado su auge.
- Crear sinergias con las universidades y centros de estudios e investigación.
- Desarrollar intensamente la actividad científica del museo.

Respecto a la remodelación del edificio²⁶, iniciada en 1987, cuenta con una sucesión de cinco fases hasta la actualidad, hallándose en desarrollo la quinta actualmente. Los cambios que ha sufrido el edificio durante este proceso son los que siguen. La primera fase consistió en la rehabilitación del ala este del claustro en 1987. En 1990 se



IMAGEN 2. Fuente: Del Autor

recuperó el espacio de la cúpula (espacio que ocupa el vestíbulo). Durante la tercera fase, en 1993, se crearon las salas de exposiciones temporales, así como las oficinas para la gestión del museo. Durante los años 1998 hasta el 2004 se llevó a cabo la

²⁶ La información se ha obtenido de Lozano, A s/d, *El devenir del Museo San Pío V*. Disponible en:

<http://mupart.uv.es/ajax/file/oid/549/fid/907/EI%20devenir%20del%20museo%20San%20Pio%20V%20copia.pdf> [24 Abril 2016] p.11-13 y en base a archivos ministeriales.

cuarta fase con objeto de construir salas donde exponer la colección permanente, así como nuevos almacenes y talleres. En ese momento, el espacio que ocupaba el edificio era ya de 15.000m². En 2005-2006 se lleva a cabo un hecho muy importante, la recuperación del conjunto más importante del Renacimiento en Valencia, la instalación, mediante anastilosis²⁷, del patio del Embajador Vich (IMAGEN 2), aunque éste se halla cerrado con motivo de la remodelación. En la actualidad, se encuentra en la quinta fase del proyecto (los espacios donde se llevan a cabo las obras pueden apreciarse en el ANEXO I, dedicada a la rehabilitación del edificio, la cual se ha visto truncada habitualmente por diversas gestiones y falta de financiación, tomando por ejemplo el cierre de la tienda y la biblioteca. Ante todo resaltar que la financiación del Museo se encuentra sometida a Conselleria d'Educació, Investigació, Cultura y Esport, la cuál de forma habitual ha mostrado escaso interés en la remodelación del museo. Un hecho que confirma esta afirmación es que de los trece millones iniciales destinados a la remodelación, finalmente se ha reducido a ocho. El museo se encuentra en una crisis financiera, y una muestra de ello es que en ocasiones algunas exposiciones han tenido que ser financiadas por el Consorcio de Museos de la Comunidad Valenciana. En este marco, cobran sentido las propuestas en puntos posteriores para conseguir una mínima autofinanciación a corto plazo. Por tanto, queda patente una clara desatención por parte de Conselleria de las cuestiones económicas del museo.

Ligado a la precariedad financiera que dificulta las gestiones del museo encontramos que dichas gestiones no han sido llevadas a cabo de un modo eficiente debido a la figura de dirección del museo recientemente depuesta, Paz Olmos²⁸. Son muchos los que la consideran corresponsable de los errores y pérdida de prestigio que ha sufrido el museo. Sus inicios ya fueron irregulares al haber sido situada en su cargo por el

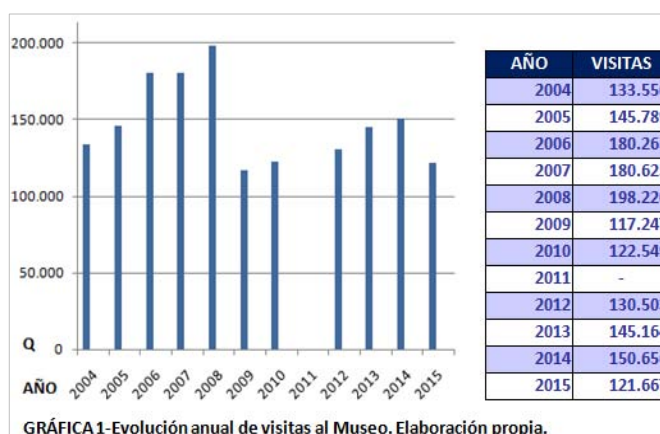
²⁷ Reconstrucción de un monumento derruido gracias al estudio metódico de los diferentes elementos que componen su arquitectura.

²⁸ Información procedente de los artículos de opinión -Valencia Plaza 2016, *Los pecados capitales del Museo de Bellas Artes de Valencia*. Disponible en: <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/110968/7-pecados-capitales-que-ahogan-al-san-pio-v.html> [17 Marzo 2016] y EuropaPress 2015, *Cultura retira a Paz Olmos de la dirección del San Pío V tras evaluar estado de las obras*. Disponible en: <http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-cultura-retira-paz-olmos-direccion-san-pio-evaluar-estado-obras-20150720192856.html> [17 Abril 2016], así como por testimonios de antiguos trabajadores y conocidos del museo.

Gobierno de Francesc Camps, sin un concurso público de elección de cargo, lo cual provocó un aluvión de protestas de los especialistas tanto de dentro como de fuera de Valencia, obligando a Conselleria a limitar su tiempo en la dirección. Para estas críticas se basan en la falta de perfil de investigador y experiencia museística de la ex-directora. Las actuaciones llevadas a cabo por ella, destacando las que a continuación se describen, tomaron una trayectoria errónea; Decidió enfocar su dirección a conseguir un aumento de los visitantes, un hecho que se ha conseguido, ya que en 2014 el centro refleja más de 145.000 visitas, superando al IVAM²⁹. Pero ello se ha llevado a cabo de un modo irregular y mediante actuaciones que desvirtúan el museo, buscando crear un público objetivo “de cruceo”, sin fidelización, tan solo interesándose por su pase por el centro. Tomando como ejemplo una de las más conocidas actuaciones, tuvo predilección por Sorolla, cuya representación en la pinacoteca es escasa, intentando realizar un recorrido por la vida del artista, pero ineficazmente. Conjuntamente a esto encontramos las exposiciones temporales, donde trabajadores atestiguan que se ha seguido una temática de “todo vale”, incumpliendo el museo su función de formar e informar al visitante. Mencionar también los errores que supusieron pérdidas económicas o malas inversiones: Se decidió invertir en la reconstrucción del primer piso para ubicar las exposiciones del siglo XIX y XX, aunque en menos de un año se desmontaron las salas debido a la fase cinco de ampliación del museo. En la misma línea se encuentra la habilitación del pabellón Benlliure, con un coste de 20.000 euros, el cual fue cerrado en menos de diez meses por el mismo motivo.

Después de haber evaluado la conservación de las obras y la gestión global del museo, Conselleria decidió en Septiembre de 2015 retirar a Paz Olmos de la dirección. Tras las actuaciones llevadas a cabo y las opiniones de personas allegadas a ella, puede concluirse que la dirección de Paz Olmos en el museo ha dejado una huella que habrá que limpiar.

Sobre el público objetivo del museo³⁰, así como la evolución de



²⁹ Instituto Valenciano del Arte Moderno.

³⁰ Información obtenida en las entrevistas con M^a Francisca Castilla y Estrella Rodríguez, actuales trabajadoras del centro, como se referencia en la metodología del trabajo.

visitantes, es necesario aclarar algunos detalles. El objetivo de obtener visitantes se desarrolla en base a la fidelización, la intención de que tras cada visita, el deseo de volver permanezca. Esta no es una línea que se haya seguido en este centro. Tal y como se ha expuesto, en el año 2014 las visitas al Museo de Bellas Artes de Valencia registraron más de las 150.000 personas (Gráfica 1³¹), un número muy significativo, nada comparable a los dos millones y medio que recibió el Prado por ejemplo, pero sigue siendo un hecho muy loable por parte del museo valenciano. Aun así esas cifras esconden la realidad. Para los turistas extranjeros, los cuales suponen un 53'6% de las visitas en 2013³², se les ha ofrecido un turismo "de crucero", es decir, realizar una visita rápida sin ser realmente el deseo el visitar el museo. Obviamente, no responde a esta afirmación cada visitante, pero es el modelo seguido. Además, se ha incrementado el número de visitas endémicas, sí, pero la mayoría de ellas provienen de excursiones escolares, sin ser una intención o deseo propio el realizar dicha visita. En parte, estos problemas del museo pueden comprenderse teniendo en cuenta que Valencia no es una ciudad que potencia el turismo cultural, lo cual impide crear un circuito bien organizado de hitos monumentales que favorezca esta modalidad turística. Aunque también se encuentran gestiones eficientes por parte del centro que han permitido un incremento de visitantes, como las visitas guiadas familiares o las visitas guiadas para discapacitados³³, sea por todo el museo o por una zona concreta elegida por el visitante, de las cuales se dispone información en la web propia del museo. En este contexto, se observa como cobra importancia un concepto anteriormente mencionado, la interpretación. Una visita guiada, dinamizada e inclusive pudiendo ser teatralizada es más atractiva a los ojos del público, el cual finaliza la actividad habiendo formado parte de la experiencia que en ella se narra, es decir, obteniendo una experiencia más plena que a través de la observación individual de las obras.

Finalmente, lo último que requiere una mención es el hecho más importante, la base sobre la que se sustenta y cobra sentido la formación de un museo, su actividad científica-cultural. En este centro se dividen en Cursos, Conferencias, Talleres y

³¹ Los datos respectivos a 2011 no ha sido posible obtenerlos.

³² Ver Valencia News 2013, *Los visitantes extranjeros del San Pío V alcanzan el 53% durante el verano* – Valencia News. Disponible en <http://valencianews.es/tendencias/los-visitantes-extranjeros-del-san-pio-v-alcanzan-el-53-durante-el-verano/> [19 Mayo 2016] .

³³ Ver Museo de Bellas Artes de Valencia 2016, Generalitat Valenciana. Didáctica. Visitas. Disponible en: http://museobellasartesvalencia.gva.es/index.php?option=com_content&view=article&id=520&Itemid=99&lang=es [18 Mayo 2016].

Actividades especiales³⁴. En el museo se encuentran algunas iniciativas de gran valor en este campo, de las que destacar los talleres de los que dispone “El museu a la butxaca” y “El paisatge: Un gènere de la mirada”. Estos dos talleres que ofrece el museo están dedicados a la población más joven, un intento de aproximar la cultura desde la más tierna infancia para cambiar la perspectiva de museo-almacén en las nuevas generaciones y conseguir una mayor apreciación del valor de estas instituciones. Aun así, las actividades especiales han resultado inactivas desde febrero. En lo relativo a las conferencias, han sido constantes los últimos meses, aunque realmente difiere bastante de los museos de éxito³⁵, donde prácticamente cada día hay un evento, sirva de nuevo como ejemplo el Prado o el MNAC de Barcelona. Aun así, la falta de personal científico limita las actividades de investigación, ciencia y cultura. Como base del prestigio de un museo, dicha actividad no ha de ser descuidada e instar imperiosamente en ella.

5.5 Análisis turístico

Para conocer plenamente el estado actual tanto las capacidades estructurales para la distribución y organización de las obras, así como para abordar el enfoque turístico, durante el transcurso de este trabajo de investigación se ha llevado a cabo un análisis presencial, dividido en diversas partes, emulado también en los principales museos de España posteriormente descritos para su comparativa (como se verá, hay algunos detalles en los exitosos museos que podrían incorporarse en el Museo de Bellas Artes de Valencia para mejorar la dinámica de la visita). Mediante la estructura propuesta es posible analizar la **estructura y recursos** del museo, el **discurso museográfico**, la **dinámica de la visita** y el **punto de vista turístico**, permitiéndose detectar sesgos y elementos a favor que añadir al análisis DAFO. El estudio presencial, como se ha mencionado, se divide en dos partes: El análisis mencionado y el estudio de la distribución actual de obras y autores, junto con la organización en las salas, el cual se referencia en el ANEXO II. A continuación se procede con el análisis:

1-Estructura y recursos

Desde el punto de vista del consumo, todo producto ha de contar con una presentación inicial que el consumidor perciba como un elemento atrayente. En este

³⁴ Ver Museo de Bellas Artes de Valencia 2016, Generalitat Valenciana. Actividades. Programa. Disponible en: http://museobellasartesvalencia.gva.es/index.php?option=com_content&view=article&id=512&Itemid=103&lang=es [18 Mayo 2016].

³⁵ Ver apartado de Actividades en las webs de los museos, disponibles en la bibliografía.

contexto toma valor el **entorno exterior** del museo y de igual modo, el **aspecto interno** del centro. El museo de Bellas Artes de Valencia se localiza junto al cauce viejo del río Turia y colindante a los Jardines del Real, flanqueado por dos torres³⁶. La



IMAGEN 3. Cúpula del Museo. Imagen del Autor

fachada³⁷ del museo está formada por una planta baja y dos pisos (el segundo lo ocupa la biblioteca, actualmente siendo cambiada de sitio) a un nivel más bajo que ambas torres. El vestíbulo del museo se dispone en la cúpula del edificio (IMAGEN 3), adecuada de forma que simule un cielo estrellado, decorada mediante cuadros y estatuas de un

nivel impresionante, sirviendo de ejemplo una pintura de dimensiones imponentes. La terraza se encuentra decorada mediante estatuas, vegetales y una fuente. La distribución de las salas del museo pueden apreciarse en los anexos, y sus decoraciones están compuestas por obras, así como por parte de la extensa colección arqueológica de la que dispone el museo³⁸.

Otro aspecto en que es necesario focalizar atención es la **señalización**, tanto en los distritos colindantes como en el interior del museo. Tras un recorrido por los barrios y calles entorno al centro se ha detectado un escaso volumen de paneles y señales que indiquen la dirección a seguir para alcanzar la entrada al museo. Tan solo en su entorno más inmediato se hallan dos señales que indican la llegada al destino. Un elemento que aclara la llegada al edificio es una clara visualización del nombre propio del centro ubicada en la fachada del espacio que ocupa la cafetería del museo, aunque tomando dirección desde los Jardines del Real, es muy costoso identificar la entrada que da acceso al museo, un problema que podría solucionarse tras la

³⁶ Información procedente de Jdiezarnal 2016, Museo de Bellas Artes San Pio V. Disponible en: <http://www.jdiezarnal.com/valenciaelmuseodebellasartes.html> [11 Mayo 2016].

³⁷ Formada con ventanales, coronándose con cornisa de ménsulas pareadas y pretil de bolas y pináculos.

³⁸ Lápidas, figuras en piedra y bronce, mosaicos, sarcófagos y otras obras labradas en cerámica y marfil. Hay que destacar el sarcófago paleocristiano del Ciclo de la Pasión, tradicionalmente denominado de "San Vicente Mártir", decorado con estrígiles y crismón como emblema triunfal del cristianismo.

adecuación de la segunda entrada que se realizará durante los meses próximos, precisamente en los Jardines del Real.

En el marco de la descripción sería adecuado incorporar la **distribución de las salas**, las plantas y las exposiciones, así como hacer mención a los **talleres, guías y folletos** con los que cuenta. Para ello, en el ANEXO I se puede observar el folleto-guía³⁹ de posible adquisición a la entrada del museo, el cual muestra las salas disponibles, aquellas cerradas por remodelación, la distribución en éstas de los periodos artísticos y las principales obras en ellas expuestas. El ANEXO II permite atender concretamente las salas abiertas al público de las dos plantas con obras expuestas que tiene actualmente el museo, tomando en cuenta los siglos que ocupan las obras y artistas inscritos en cada una de ellas. Como se puede apreciar, no se hace referencia alguna a la sala de exposiciones temporales ni a la biblioteca del museo. Ambos espacios se encuentran cerrados al público. La biblioteca, de acuerdo al fin de la remodelación del museo el próximo verano, está siendo trasladada, por lo que solo es posible acceder a consultas puntuales tras una petición on-line. Aun así, las respuestas a ellas han sido deficientes durante el transcurso del trabajo de investigación, por lo que queda patente la escasa implicación en este departamento. Con respecto a las exposiciones temporales, tal y como atestiguan anteriores trabajadores y visitantes⁴⁰, se hallan abandonadas, siendo prácticamente nulas salvo los últimos meses (insuficientes aun). Las exposiciones temporales tienen la capacidad de aumentar visitantes y dinamizar la visita, por lo que es un elemento a tener en cuenta, que no puede quedar abandonado y para el cual se incorporarán propuestas posteriormente.

Un último elemento de la descripción que hay que abordar dados los avances tecnológicos y el habitual uso de éstos por parte de la demanda y la población en general son los **recursos electrónicos**. El museo de Bellas Artes de Valencia, a diferencia de los principales museos, no cuenta con un elemento básico como es la audio-guía ni un proyecto para su elaboración. Con lo que respecta a la web propia del museo, ofrece información de diversa índole, con elementos similares a los de otros museos y elementos de diferenciación. Cuenta con diversos apartados que explican la historia del museo, sus colecciones y exposiciones, noticias, información de interés, las posibles actividades a realizar (guías y talleres), así como un video explicativo

³⁹ Como elemento significativo, los folletos pueden obtenerse en valenciano, castellano e inglés, facilitando la visita para endémicos de valencia, visitantes nacionales e internacionales.

⁴⁰ Testimonios obtenidos durante los desplazamientos al museo valenciano.

entorno a la intervención actual sobre el edificio y un apartado dedicado a Sorolla, en el cual es posible reproducir una audioguía virtual dedicada a dicho autor. La página oficial de museo puede considerarse bastante completa, aunque se encuentran muchos apartados para mejorar e incorporar. De ellos, cabe destacar la incorporación del histórico anual de visitas, común en las webs de principales museos, un elemento que dada la iniciativa de transparencia llevada a cabo actualmente por los entes de gobierno en el ámbito museístico pronto se encontrará disponible. Finalmente es necesario mencionar uno de los recursos web más importantes, dado el alcance internacional inmediato que ofrece; las redes sociales⁴¹. La cuenta del museo en la ya conocida web Facebook, la cual se muestra ya en el folleto, tiene una constancia admirable, ofreciendo información sobre cuadros, eventos y días señalados prácticamente a diario a las 7638 personas que tiene como seguidores (dato a día 30/04/2016), por lo que el ámbito de las redes sociales se encuentra muy activo, pudiendo extenderse a otras para obtener una mayor difusión.

2-Discurso museográfico

En el museo no existe un **argumento unificador** del recorrido que exceda la mera sucesión de obras de arte. Esto se debe a la variedad de obras, artistas y escenas mostradas, siendo realmente difícil un completo argumento salvo en los museos centrados en una única temática (militares, paz, automóviles,...). El museo puede subdividirse en diversos argumentos. El que más cabe destacar es la sucesión de salas con retablos góticos, que ocupa la primera sala del museo, iniciándose ya la visita con unas obras impactantes para una primera impresión deslumbrante, cobrando sentido en un recorrido a través de los siglos XIV, XV y XVI, pudiéndose ver la evolución del estilo de pintura y complementándose con cuadros renacentista en el último espacio que ocupa.

Como puede verse en los anexos, el enfoque relativo a Sorolla es muy intenso, constituyéndose una sucesión de cuatro salas y dos pasillos centrados únicamente en este autor, un enfoque que potencia la imagen del artista valenciano pero que provoca la pérdida de la potencialidad de obras de otros artistas conocidos con capacidad propia de atracción de visitantes, sirvan de ejemplo Velázquez, El Greco, Juan de Juanes o Goya, al cual se destinó una sala que finalmente es compartida con otros

⁴¹ Son habituales y efectivas en las técnicas de marketing actuales para cualquier empresa, organización o entidad.

artistas. También destacar la sala del siglo de oro, donde se exhibe una obra conocida, el autorretrato de Velázquez⁴².

El último argumento es el que unifica el arte valenciano de los siglos XVI, XVII y XVIII, tal y como puede observarse en los anexos, el cual será objeto de acción en las propuestas de organización del último apartado de este trabajo de investigación.

Finalmente hay que hacer mención a la **colocación de elementos sin un sentido** concreto, la cual atiende principalmente al expositor de objetos que ocupa el acceso inmediato del museo. Como elementos decorativos exhibidos cumple una buena función al introducir al visitante, de forma previa a los retablos, a través de objetos con gran valor histórico. A pesar de ello, es escasa la interpretación con la que cuenta este apartado, siendo prácticamente obviada en las visitas guiadas perdiendo la potencialidad que pueden otorgar.

3-Dinámica de la visita

Como se ha expresado con anterioridad, la interpretación de los elementos y la **participación del visitante** forman una experiencia turística más plena que aquella basada en emisión-recepción de información teórica. La realidad muestra como el museo no cuenta con ningún elemento que permita una interacción con el visitante, salvo los reducidos a videos explicativos sobre Sorolla o las cuestiones en las visitas guiadas, por lo que este sería un campo que abordar, como se verá posteriormente. Este hecho no permite desarrollar una experiencia emocional intensa en el visitante, salvo para aquellos profesionales del ámbito artístico que desean la apreciación de las obras, cubriendo los aspectos emocionales e intelectuales de esta minoría, pero no de forma completa en el ciudadano no especializado.

Enfocándose en el **trato de los trabajadores** del museo, más concretamente en los/las guías del museo, tras la experiencia propia y la observación de diversas guías se ha descubierto una gran interpretación de las pinturas, obviando como se ha mencionado los objetos expuestos, pero realizando observaciones que introducen al visitante en la historia narrada⁴³. La comparativa de los retablos con los actuales

⁴² La obra es partícipe en elementos del museo: Como separador de libros, paneles de prohibido el paso o incluso como cartel cómico para pedir silencio, algo que no hay que menospreciar al convertirse en un elemento divertido.

⁴³ Datos obtenidos mediante una investigación empirista a través de los desplazamientos al museo.

cómics, de los autorretratos con las conocidas *selfies*, o la interpretación de las obras en el contexto del período artístico⁴⁴ otorgan un valor adicional para el visitante. Una interpretación teatralizada, sin necesidad de realizarse a diario, podría ser un factor atrayente para la demanda potencial. Asimismo, las visitas guiadas tienen campos donde extenderse, como la sala de bustos de Mariano Benlliure o los Jardines del Real, así como el patio del embajador Vich tras su reapertura o las salas de próxima inauguración (distribución de obras desconocida). También mencionar la acción *on-line*, cuyas escasas respuestas durante el transcurso de este trabajo dejan patente una reducida implicación por parte del museo en lo que a este ámbito se refiere.

4-Punto de vista turístico

Respecto al **enfoque “para turista-no turista”**, la nacionalidad de las visitas, ya se ha mencionado con anterioridad como el público objetivo y actual engloba tanto a internacionales como endémicos, siendo los primeros un 53'6% de las visitas anuales en 2013 y gran parte del resto consolidándose como visitas escolares.

Las salas propias a la pintura barroca valenciana, así como las destinadas al pintor valenciano Joaquín Sorolla, que pueden apreciarse en el ANEXO I, son las que confirman que el Museo de Bellas Artes de Valencia cuenta con un **enlace con el producto local/regional**, el arte valenciano. Aun así, existe una pérdida de la potencialidad turística debido al intenso enfoque en este último autor, dejando en un segundo plano a las obras de grandes artistas (El Greco, Velázquez, Goya,...) con gran capacidad de atracción, algo que podría mejorar a través de una nueva distribución, realizando un recorrido desde el barroco valenciano hasta el impresionismo de Sorolla a través de los siglos XVI-XX.⁴⁵

Por último, hacer mención a los **negocios que se encuentran relacionados** con el museo. Este será un tema que abordar dado que no cuenta con ningún negocio relacionado, salvo el que atañe a la cafetería del museo y a la tienda, la cual se encuentra indefinidamente cerrada, prácticamente olvidada.

⁴⁴Sirva de ejemplo la explicación de la crisis religiosa derivada de Lutero y el Concilio de Trento que explica la crudeza de las obras barrocas.

⁴⁵ Ver 7. *Estrategias y propuestas. Estrategia de dinamización.*

5.6 Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Web -Enfoque de Sorolla -Señalización -Tienda y biblioteca (cerradas por obras) -Actividades -Acceso -Público objetivo -Valencia: turismo cultural poco explotado 	<ul style="list-style-type: none"> -Exposiciones temporales abandonadas -Restauración de los patios (retraso) -Financiación -Misión y visión -Competidores objetivos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Retablos -Espacioso -Jardines del Real -Colección arqueológica 	<ul style="list-style-type: none"> -Grandes autores y obras importantes -Próxima apertura de salas -Convenios con otros negocios -Apertura a las Redes Sociales -Guía -Frescos de San Nicolás y Convento de la Trinidad (impacto turístico cultural)

Tras el análisis crítico del museo ha sido posible detectar nuevas deficiencias en el museo que previamente no se podían apreciar claramente, las cuales han sido incorporadas en el cuadro del análisis DAFO. De igual modo, han sido descubiertos diversos puntos fuertes con los que cuenta el museo, de los cuales algunos no son aprovechados con plenitud. En este contexto, el análisis DAFO servirá para sintetizar los problemas y las buenas prácticas empleadas en el Museo de Bellas Artes de Valencia. Tras la comparativa con los principales museos⁴⁶ será posible proceder a una serie de propuestas de mejora, algunas de cambio mínimo y otras de mayor envergadura.

En lo que respecta a las **Debilidades** del museo, iniciándose por el exterior, encontramos la escasa señalización que indica el museo como destino, mostrándose en un par de señales próximas al centro y en el mapa-guía turístico de Valencia. La entrada al museo supone una gran debilidad debido a su costosa visualización, un problema que se encuentra a la espera de solución mediante la apertura de una segunda entrada en los Jardines del Real, aunque la entrada principal seguirá siendo

⁴⁶ Realizada mediante un análisis propio que ha supuesto el desplazamiento a los museos que se mencionan.

la actual. De igual modo sería conveniente remarcar la señalización interior del museo, la cual se reduce al nombre del artista expuesto si se trata de una sala única para él (Sorolla, Vicente López) y al número indicado en el mapa del museo. Como ya se ha mencionado, el enfoque del artista Sorolla centra en exceso la temática del museo en su persona, dejando a artistas de igual modo importantes con capacidad propia de atracción relegados a un segundo plano. Dicho sesgo sería posible mejorarse mediante una nueva distribución que uniera el arte valenciano. Un hecho a tener en cuenta también es el cierre de la biblioteca, para la cual ya se ha informado del estado (cerrada actualmente, únicamente con peticiones puntuales) y la tienda, un elemento necesario tanto para el visitante como para el museo dado el afán de coleccionismo y compra de *souvenirs* en la demanda actual, completando la experiencia del cliente y permitiendo una mínima autofinanciación al museo. Por ello, la simbiosis que ofrece la tienda del museo no debe ser obviada ni permitirse su desatención. Con lo que respecta a las nuevas tecnologías, se ha hecho referencia ya a la falta de un audioguía, únicamente disponible virtualmente para el apartado concreto de Sorolla. En este marco también hay que incluir la web en general, donde diversos elementos significativos, como el histórico de visitas, no se encuentra disponible (próximamente sí debido a la transparencia que pide el Gobierno para con los museos), así como apartados vacíos y escasa actualización, salvo en el apartado de noticias y eventos. Es importante resaltar también el elemento base de los museos, las actividades científicas-culturales que llevan a cabo. Salvo en el caso de los talleres y por la continuidad de las conferencias, dicha actividad no alcanza un nivel pleno. Teniendo en cuenta que todo museo es un centro de cultura e investigación, debería focalizarse este ámbito en el marco de su importancia. Finalmente, es necesario hacer mención a la actividad turística propia de Valencia. La capital de la Comunidad Valenciana ofrece mayoritariamente un turismo de sol y playa, tanto hotelería como de segunda residencia, apostando también por un turismo de festividades, como sirve de ejemplo las conocidas fallas. Se potencian estos tipos de turismo en detrimento del turismo cultural, el cual queda en un segundo plano tanto para los visitantes como para las gestiones de la Administración, perdiendo de este modo gran parte de la potencialidad que dicho modelo turístico aporta.

Existen también una serie de factores que **amenazan** la continuidad, el prestigio y el número de visitas que obtenga el museo. De ellas cabe destacar principalmente dos: Por una parte, la falta de financiación, limitada a los entes de gobierno, teniendo en cuenta también que el estado de remodelación ha perjudicado la situación, como es el caso de la restauración de los patios, cuyo retraso obliga a posponer otras gestiones.

Por otra parte encontramos la falta de una misión, visión y los valores corporativos estipulados y referenciados en un documento formal que lo acredite. Dichos elementos cobran importancia al marcar la dirección a seguir por la institución, así como los valores a seguir por todos los integrantes de la organización. Ligado a la debilidad derivada de la falta de enfoque turístico cultural en la ciudad de Valencia encontramos los competidores objetivos que en ella se hallan, destacando aquellos destinados a turismo de ocio y descanso, remarcando los diversos balnearios. De igual modo es necesario tener en cuenta a competidores que estimulan en gran medida la afluencia de visitantes a la ciudad, más ligados al turismo cultural, que son la Ciutat de les Arts i les Ciències, el IVAM y el MuVIM⁴⁷, los cuales superan en gran medida las visitas anuales del museo valenciano⁴⁸. Otro tema que es importante abordar es el abandono sufrido en las exposiciones temporales, prácticamente inactivas salvo los últimos meses. Siendo ello un elemento que permite un aumento en la afluencia de visitantes no es un factor que deba menospreciarse.

De igual modo que existen ciertas amenazas, el museo cuenta con **fortalezas** que potencian su imagen y en las cuales pueden existir campos de acción que mejoren su estado. Para empezar, cuenta con el impactante conjunto de retablos góticos ubicados al inicio del museo, los cuales impresionan desde un inicio al visitante. De igual modo, la extensa colección arqueológica ya mencionada tiene un gran valor y ofrece ciertas oportunidades de acción sobre ellos, como la extensión de la visita guiada a su interpretación. Además, tener en cuenta que el espacioso terreno que ocupa, con aproximadamente 14.000 m², supone diversas posibilidades para el tamaño y distribución de sus salas, aprovechándose en un futuro las de próxima apertura. Dicho terreno no incluye, sin embargo, los jardines colindantes, de los cuales también es posible obtener acciones a desarrollar, más aún tras la apertura del nuevo acceso al museo, teóricamente tras el próximo verano, ubicado en el interior de dichos jardines, los Jardines del Real, uno de los parques más visitados en Valencia.

Finalmente, respecto a las **oportunidades** que ofrece en base a las capacidades actuales, pueden encontrarse campos de acción para estimular las visitas y obtener una mínima autofinanciación. El museo cuenta con una serie de obras, algunas propias, otras de la Academia de San Carlos o de donaciones del Estado, las cuales

⁴⁷ Museu Valencià de la Il·lustració y la Modernitat.

⁴⁸ Como dato de referencia, el Museo de Bellas Artes de Valencia cuenta con 121.667 visitas en 2015, el MUVIM con 227.183 y el IVAM superando el millón de visitantes (no ha sido posible obtener el número exacto).

cuentan con un gran valor al pertenecer a grandes artistas (autorretrato de Velázquez, San Juan Bautista de El Greco,...) pero que se encuentran en segundo plano debido al enfoque de Sorolla. La apertura de las nuevas salas tras la remodelación puede ofrecer una oportunidad para éstas y el resto de obras al permitir una nueva distribución del conjunto de colecciones. Así mismo, hay que hacer mención a las oportunidades que se descubrirán tras la restauración de los frescos de la Iglesia de San Nicolás y la reapertura del Convento de la Trinidad. Estos dos elementos plenamente culturales, al contar con gran importancia artística y patrimonial, generan una gran promoción cultural de la ciudad de Valencia que, como se ha visto, no favorece este turismo. Por ello, es posible aprovecharse de la fama que obtiene este evento e incluso crear sinergias entre el museo y estos elementos con el objetivo de incrementar el número de visitas, apoyándose en los valores culturales y, paralelamente, ayudando a desarrollar el turismo cultural valenciano. Respecto a las visitas guiadas también son susceptibles de mejorar, pudiendo hacerse extensiva a otros modelos, espacios y objetos que actualmente se obvian. En cuanto a la promoción del centro y sus eventos y colecciones, es posible abordarlo desde dos campos de uso habitual actualmente. Por una parte, el enlace con otros negocios (sean alojamientos, agencias de viajes, IMSERSO⁴⁹...) que guíen al turista hasta el museo en un *pack* que complete su experiencia en el destino. Por otra parte, el uso de la herramienta en línea más utilizada por la población actualmente, las redes sociales. Como se ha mencionado, cuenta con una página de actividad continua en la conocida web Facebook (menos habitual en su canal de YouTube y Flickr) aunque su alcance podría ser mayor actuando en otras redes.

⁴⁹ El MuVim cuenta con gran éxito en este campo. Puede aplicarse al museo valenciano, aunque hay que tener en cuenta la baja disposición de la población envejecida a largos desplazamientos, por lo que debería facilitárseles el trayecto

6. COMPARATIVA ENTRE PRINCIPALES MUSEOS ESPAÑOLES

Como Museo de Bellas Artes en la capital de una Comunidad Autónoma, el museo valenciano debe estar al mismo nivel que los principales museos de bellas artes del país, de los que cabe destacar El Prado en Madrid, el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) y el Museo de Bellas Artes de Bilbao. Es obvio que el éxito del museo encuentra como factor la importancia de la ciudad⁵⁰, siendo difícil su comparativa en el museo de la capital de Estado o en una de las ciudades más importantes, como es Barcelona. Pero de igual modo, la calidad de un museo puede aumentar el prestigio de la ciudad, un hecho que ha de tenerse en cuenta. En este marco, se realizará una comparativa con los museos previamente mencionados, siguiendo un análisis de éstos mediante la estructura utilizada en el análisis crítico del Museo de Bellas Artes San Pío V, reducida, más sintetizada y esquematizada, con objeto de detectar elementos de diferenciación, similitudes y elementos comunes a museos de posible incorporación al Museo de Bellas Artes de Valencia.

6.1. Museo Nacional del Prado

1-Estructura y recursos

-Exterior: Los edificios que componen este museo se encuentran inscritos en una zona ajardinada, colindante con una de las calles principales del centro de Madrid, donde se exponen una serie de elementos decorativos y estatuas que referencian a artistas, ofreciendo un ambiente agradable. La venta de los tickets de entrada tiene una organización eficiente dirigida a separar en varias filas dependiendo la tarifa a escoger.

-Interior: No existe un camino único a seguir, por lo que el visitante puede perder oportunidad de ver algunas obras, o de igual modo, organizarse la visita propia en base a las oportunidades que ofrece previamente la web oficial del museo para ello. Las obras cuentan con escritos extensos, así como diversos textos con detalles sobre el museo en varias partes del centro.

-Señalización interior: Tiene una buena señalización que indica las diversas salas en las que se halla el visitante, así como las más próximas. Además, es fácil seguir los recorridos a través del mapa-guía.

⁵⁰ Valencia es la tercera ciudad de España, pero de difícil comparación con la capital estatal y la ciudad condal debido a las gestiones que en ellas se lleva a cabo, tanto en el ámbito cultural como turístico.

-Señalización exterior: A diferencia del museo de Bellas Artes de Valencia, el Prado cuenta con muchas señales que indican el museo como destino en las calles de su entorno, tanto más próximo como alejado. Asimismo, al encontrarse cerca de la estación de Atocha es fácil dar con él, y al considerarse uno de los productos principales de la ciudad es uno de los elementos más remarcados en las guías y mapas.

-Breve historia del museo:“El Real Museo, que pasaría pronto a denominarse Museo Nacional de Pintura y Escultura y posteriormente Museo Nacional del Prado, abrió por primera vez al público en 1819. El primer catálogo constaba de 311 pinturas, aunque para entonces en el Museo se guardaban ya 1510 obras procedentes de los Reales Sitios. Las valiosísimas Colecciones Reales, germen de la colección del actual Museo del Prado, comenzaron a tomar forma en el siglo XVI bajo los auspicios del emperador Carlos V y fueron sucesivamente enriquecidas por todos los monarcas que le sucedieron, tanto Austrias como Borbones. A ellos se deben los tesoros más emblemáticos que se pueden contemplar hoy en el Prado.

Tanto la colección como el número de visitantes del Prado se han incrementado enormemente a lo largo de los siglos XIX y XX, por lo que el Museo ha tenido que ir acometiendo sucesivas ampliaciones en su sede histórica hasta agotar totalmente las posibilidades de intervención sobre este edificio. Por este motivo, el Prado se ha visto obligado a buscar el camino de su reciente ampliación mediante una solución arquitectónica de nueva fábrica situada junto a la fachada posterior de su sede tradicional y conectada con ésta desde el interior. Paralelamente a la ejecución de su último y más ambicioso proyecto de ampliación (2001-2007), el Prado ha iniciado una etapa de modernización cuyo definitivo impulso tuvo lugar en 2004 al aprobarse un cambio de régimen jurídico y estatutario basado en la necesidad de flexibilizar la gestión del Museo, agilizar su funcionamiento e incrementar su capacidad de autofinanciación. Este cambio de estatus se hizo efectivo a través de la Ley reguladora del Museo Nacional del Prado aprobada en noviembre de 2003, como primer paso, así como en el posterior desarrollo de la misma a través de un Estatuto sancionado por Real Decreto de 12 de marzo de 2004⁵¹.

-Organización: En base a los dos edificios, Jerónimos y Villanueva, conectados entre sí, cuenta con un sótano, planta baja, primer y segundo piso que contabilizan 102 salas, 106 contando las de exposiciones temporales (dos en la primera y 2 en la planta

⁵¹ Fuente: Museo Nacional del Prado 2016, La institución. Historia del museo. Disponible en: <https://www.museodelprado.es/museo/historia-del-museo>. [2 Mayo 2016].

baja) ofreciendo una gran ventaja para la ubicación de su colección. También cuenta con el auditorio, sala de conferencias y una sala para Educación. Hacer mención que cuenta con diversos panfletos informativos, así como con un mapa-guía muy completo y de fácil interpretación.

-Web: De los museos analizados, este es el que cuenta con una web oficial más desarrollada, incluyendo información de toda índole de un modo de sencillo acceso. Asimismo, cuenta con un apartado muy valorable, una pequeña red social llamada Mi Prado, donde los diversos usuarios comparten su experiencia y recomiendan una serie de recorridos que han realizado.

2-Discurso museográfico

-Colocación sin sentido: No puede considerarse que los objetos y obras estén localizadas sin sentido, todas se enmarcan en un mismo contexto artístico o decorativo si se habla de los objetos.

-Argumento unificador: No cuenta con un argumento unificador para todo el museo, más bien con pequeños discursos a través de la evolución de los periodos artísticos, centrándose y diferenciando en diversas salas el estilo de varias nacionalidades, en especial en la primera planta.

-Exposiciones temporales: Cuenta con una continuidad de exposiciones que dinamizan la visita e incrementan el número de visitas por ello, buscando exhibir exposiciones de calidad y con gran posibilidad al contar con cuatro salas destinadas a ellas.

3- Dinámica de la visita

-Participación del visitante: Realmente la participación del visitante es reducida, imperando básicamente en recursos audiovisuales. Aun así, el uso de la audio-guía permite al visitante sentir llevar a cabo él mismo la visita.

-Experiencia emocional/intelectual: Este museo cuenta con gran valor intelectual y emocional para todos los especialistas e interesados en el ámbito artístico al contar con grandes obras de grandes autores, aunque tras la realización del trabajo de campo y a través de preguntas a visitantes aleatorios se ha detectado una opinión común en aquellos cuya formación artística no es plena: algunas partes son impactantes y bellas y otras resultan poco entretenidas.

-Trato de los trabajadores: Los trabajadores de cara al público, la seguridad y los guías, cumplen su función de forma muy efectiva y eficiente. Las aportaciones de información que introduzcan al visitante guiado por parte de los guías son muy completas.

-Interpretación teatralizada: No cuenta con interpretación teatralizada.

4- Punto de vista turístico

-Enlace con producto regional/local: Salvo por las obras procedentes de artistas españoles no encuentra un enlace local.

-Potencial perdido por el enfoque: Tal y como está desarrollado no pierde potencialidad. Un hecho que demuestra dicha afirmación son sus más de dos millones de visitas anuales, influenciadas de todos modos al constituirse como recurso básico de visita cuando un turista tiene por destino Madrid.

-Conexión con otros negocios: Se encuentra en relación con diversas agencias de viajes que organizan visitas guiadas para los clientes. Así mismo, cuenta con la tienda propia del museo.

-Da valor al producto turístico en el que se integra (Madrid): Como se ha mencionado, es uno de los espacios de “visita obligatorio” cuando un turista tiene por destino la ciudad madrileña.

-Pensado para turistas o para todos: Como todo museo, cuenta con un enfoque destinado a toda la población, aunque la realidad muestra que en su mayoría los visitantes son turistas.

6.2. MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA (MNAC)

1-Estructura y recursos

-Exterior: El Museu Nacional d'Art de Catalunya está ubicado en el Palau Nacional de Montjuïc (IMAGEN 4), construido para la Exposición Internacional de 1929, ofreciendo una primera imagen impactante en el visitante, al encontrarse a una altura que se supera a través de un recorrido de



IMAGEN 4. Palau de Montjuïc (MNAC). Fuente: www.destination360.com

escaleras con grandes cascadas y vegetación, emulando un palacio con sus jardines.

-Interior: Decorado, iluminado y ajardinado. Las salas siguen un orden fácil de seguir durante el recorrido. Asimismo, cuenta con un auditorio impactante y la posibilidad de acceder a las terrazas superiores⁵².

⁵² La travesía entre los bloques a elevada altura supone un elemento emocionante para el visitante.

-Señalización interior: Tiene un interior muy decorado, ajardinado y con diversas plantas en los pasillos. Cuenta con un elemento impactante que es su terraza en el último piso, a través del cual se ofrece una vista panorámica de la ciudad condal muy atrayente para el visitante.

-Señalización exterior: muy semejante al Prado, diversas manzanas alrededor cuentan con multitud de indicaciones para guiar hacia el museo.

-Breve historia del museo: “En 1934 abrió sus puertas como Museu d’Art de Catalunya, reuniendo la colección medieval. Posteriormente, en 1995, ya conocido como ahora, se inauguran las salas nuevas de arte románico y de manera sucesiva se va ampliando la presentación pública de los fondos, proceso que culmina en 2004 con la presentación nueva de arte moderno, obteniendo el aspecto actual”⁵³.

-Organización: La distribución de sus salas, contabilizadas en 78 más el inmenso auditorio y las salas destinadas a educación y talleres, sigue un orden establecido, un camino único que muestra la evolución de la pintura, el cual si se sigue se inicia desde el arte medieval de la planta baja hasta el moderno y contemporáneo en la primera planta, teniendo en un nivel inferior a la planta baja la sala de exposiciones temporales. Con respecto a los panfletos y guías, se encuentran muy desarrollados, encontrando información de diversa índole, desde mapas, hasta elementos relacionados con el museo o guías de la ciudad.

-Web: De las webs analizadas la de este museo se situaría en segundo lugar atendiendo su calidad. Ofrece apartados similares a la web del Prado, algunos menos extensos, otros inclusive más ampliados y otro destinado a actividades de las cuales el museo madrileño no cuenta, como el bloque de concursos.

2-Discurso museográfico

-Colocación sin sentido: los objetos ubicados se encuentran en consonancia con el enfoque de las salas, ambientadas de acuerdo al período artístico que se inscribe en su marco.

-Argumento unificador: De nuevo, hay un discurso argumental en el museo cuya temática es el arte en general, diversificado atendiendo el espacio que ocupa, especializándose sobre todo la zona pertinente al arte románico.

-Exposiciones temporales. De igual modo que el Prado, tiene una actividad constante y de calidad en lo referente a las exposiciones temporales.

⁵³ Fuente: Museu Nacional d’Art de Catalunya 2014, El museo. Descripción breve. Disponible en: <http://www.museunacional.cat/es/descripcion-breve>. [3 Mayo 2016].

3-Dinámica de la visita

-Participación del visitante: Cuenta con recursos audiovisuales, así como paneles informativos que el uso por parte del visitante permite interactuar mínimamente. Así mismo, cuenta con un elemento divertido constituido por una figura de cartón que simula una persona en la cual, la pegatina que otorgan a la entrada como muestra del pago puede ubicarse en él para formar la imagen mediante la acumulación.

-Experiencia emocional/intelectual: Es básica, atrayente para conocidos del ámbito artístico, y mínima en poco especializados, el elemento más atrayente para estos últimos es la terraza superior.

-Trato de los trabajadores: Estándar, aunque valorable de favorecer la visita a través de la entrega de toda la información posible por iniciativa propia del empleado, sin la petición del visitante.

-Interpretación teatralizada: No cuenta con interpretación teatralizada.

4-Punto de vista turístico

-Enlace con producto regional/local: Podría considerarse como tal el arte catalán de las colecciones que dispone el museo, en especial la colección medieval.

-Potencial perdido por el enfoque: En términos generales no ofrece ninguna pérdida de potencial por su enfoque.

-Conexión con otros negocios: se encuentra relacionado con la Biblioteca del Museo Víctor Balaguer en Villanueva y la Geltrú, el Museo CauFerrat de Sitges y el Museo Comarcal de la Garrocha.

-Da valor al producto turístico en el que se integra (Barcelona): Sea por su interior o solo por su exterior cuenta con capacidad de atracción, considerándose un elemento digno de ver durante la visita a la ciudad condal.

-Pensado para turistas o para todos. Además de estudiantes e investigadores, sus exteriores sirven como elemento que glorifica para la población de Barcelona dada su majestuosidad, aunque la realidad es que su enfoque económico se centra en el turista (dado que los habitantes endémicos cuentan con descuento, así como para la población académica).

6.3. MUSEO DE BELLAS ARTES DE BILBAO

1-Estructura y recursos

-Exterior: cuenta con un entorno ajardinado, adecuado junto a una cafetería y zona de recreo para entretenimiento del público más joven. Cuenta con una estatua de arte

contemporáneo en su entrada principal. Su fachada está elaborada mediante cristalerías, ofreciendo una imagen moderna del museo.

-Interior: Existen multitud de estatuas y miniaturas bien interpretadas mediante carteles. En el interior del museo es posible seguir un guion, un camino de dirección única que atraviesa todas las salas.

-Señalización exterior: Muy similar a la del Museo de Bellas Artes de Valencia, un par de señales sirven de guía. Tiene más énfasis el Museo Guggenheim.

-Señalización interior. Cada sala se encuentra marcada con el respectivo número. El mapa-guía del museo es muy útil para identificar dichas salas. En cada sala se cuenta con los respectivos carteles explicativos sobre cada obra, narrado tanto en español, inglés y euskera.

-Breve historia del museo: “El origen del actual museo se sitúa en el primer Museo de Bellas Artes, fundado en 1908 y que abrió sus puertas en 1914, y en el de Arte Moderno, inaugurado en 1924. Ambas instituciones y sus respectivas colecciones se unieron efectivamente en 1945, año en que se levantó el edificio antiguo. En 1970 se añadió el edificio moderno, y en 2001 una importante reforma acabó por dar al museo su fisonomía actual. A lo largo de su historia, el museo ha desarrollado un modelo ejemplar en el que la ciudadanía, los artistas locales y las instituciones públicas han determinado su configuración y crecimiento a través de importantes compras y donaciones de obras de arte, que han estructurado los núcleos principales de la colección y su crecimiento posterior”⁵⁴.

-Organización: El museo cuenta con un total de 33 salas, más la sala BBK destinada



IMAGEN 5. Plano del Museo de Bilbao. Fuente: museobilbao.com

a las exposiciones temporales, divididas en la planta baja, la primera y la segunda planta, así como con un piso inferior con una sala audiovisual, la biblioteca y un espacio que contiene obras con relieve para poder tocarlas.

-Web: En peor estado que las webs de los museos anteriores pero supera en su actualización y apartados a aquellos de los que dispone la web del museo valenciano. Hay que destacar un apartado en

⁵⁴ Fuente: Museo de las Bellas Artes de Bilbao 2016, Breve historia del museo de Bellas Artes de Bilbao. Disponible en: <https://www.museobilbao.com/historia.php>. [3 Mayo 2016].

concreto muy elaborado, el cual permite realizar una visita virtual a través del museo o ver el plano en 3D como se observa en la imagen adjunta al texto.

2-Discurso museográfico

-Colocación sin sentido: Puesto que se considera un museo abstracto (sin alcanzar el nivel del Guggenheim) no puede considerarse una exhibición de objetos sin sentido, aunque cabe destacar figuras saliendo de las paredes y elementos similares que llaman la atención del visitante⁵⁵.

-Argumento unificador: En el mismo sentido que el resto de museos analizados, puede considerarse un argumento unificador solo el apartado de arte vasco, que engloba a artistas y obras de los periodos artísticos de Romanticismo y Arte Moderno.

-Exposiciones temporales: No alcanza el nivel de las exposiciones realizadas en el Prado y el MNAC, pero aun así su actividad es más constante que la analizada en el museo valenciano.

3-Dinámica de la visita

-Participación del visitante: Cuenta con elementos habituales que dinamizan la visita, como las cuestiones pertinentes durante la visita guiada o el uso de la audio-guía, pero un elemento a destacar es la posibilidad de palpar obras que han emulado en base a obras reales, ofreciendo la posibilidad de interactuar con ellas y satisfaciendo la experiencia a personas invidentes.

-Experiencia emocional/intelectual: Salvo para expertos en arte moderno, la experiencia resulta extraña, de difícil comprensión.

-Trato de los trabajadores: Estándar, aunque un hecho a destacar es la falta de iniciativa en cuanto a las indicaciones, así como respecto a la entrega de guías.

-Interpretación teatralizada: no cuenta con interpretación teatralizada.

4- Punto de vista turístico

-Enlace con producto regional/local: Cuenta con un enlace con respecto al arte vasco.

-Potencial perdido por el enfoque: No se considera que obtenga un potencial perdido, aunque a comparativa del conocido Guggenheim de Bilbao se encuentra relegado a un segundo plano.

⁵⁵ Simulación de personas saliendo gritando desde una ventada, lápices enormes clavados en la pared,...

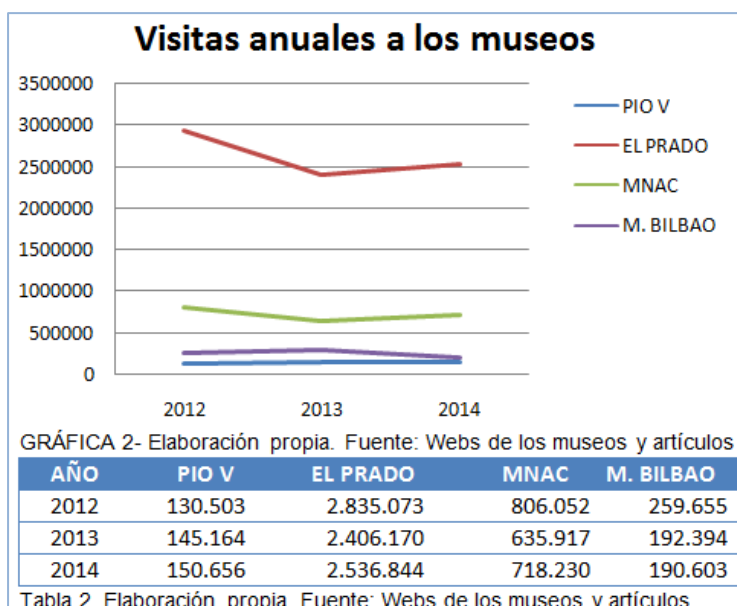
-Conexión con otros negocios: No cuenta con ello, aunque sí con un programa de miembros corporativos donde las empresas que se unen aportan financiación a cambio de promoción.

-Da valor al producto turístico en el que se integra (Bilbao): Mínimo, realmente el museo por excelencia que los turistas desean visitar es el Guggenheim dada su fama.

-Pensado para turistas o para todos: Cuenta con un valor menor en lo referente al campo turístico que los museos anteriormente analizados debido al Guggenheim.

6.4. Comparación

Una vez realizado el análisis de los diferentes museos, así como por los conocimientos adquiridos durante las visitas realizadas se han encontrado diferentes elementos de posible incorporación en este trabajo.



Observando la Gráfica 2 y la Tabla 2, ya se ven las diferencias son muy altas en cuanto a visitas respecta.

Con respecto al Museo El Prado, es difícil competir con su prestigio dado la inmensa colección de obras obtenidas con el transcurso de los años, teniendo en

cuenta también que es el museo principal de la capital de Estado. Aun así, el objeto del análisis es una comparativa sin intención competitiva. De igual forma se valora el edificio que incluye el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el cual cuenta con la ventaja de haberse realizado en el marco de una Exposición Universal, para lo cual se aportaron grandes fondos que lo financiaran, así como las obras medievales acumuladas. Sin embargo puede encontrarse un elemento común en estos dos museos de los cuales carece el Museo de Bellas Artes de Valencia, que supone el pago por la entrada (salvo a estudiantes, investigadores,..) a través de diversas tarifas. Es un hecho muy loable por su parte el permitir el acceso gratuito a todos los visitantes, aunque una diversificación de la oferta, como propongo en el apartado que sigue, sería un método de obtener un beneficio permitiendo seguir con las prácticas de entrada gratuita.

En cuanto a la **estética exterior**, se muestra un modelo común en los cuatro museos de contar con un entorno ajardinado, decorado, con un ambiente relajante que haga más amena la entrada al visitante. Respecto a la **señalización**, salvo en el caso del museo de Bilbao, la llegada al museo es sencilla gracias al sinfín de indicaciones y facilidades otorgadas por las guías de las ciudades, teniendo el Museo de Bellas Artes San Pio V, como ya se ha mencionado, una escasa igualdad en este ámbito.

Un hecho a destacar también, del cual carece el museo valenciano, es que en los tres museos estudiados existe un sendero recomendado a través del cual se ofrece una **perspectiva unificadora** entre las obras a ojos del visitante, más compleja en El Prado dada su inmensidad. Sobre todo cabe destacar el museo catalán al unir en sendero único las salas a través de la evolución de los periodos artísticos, mayoritariamente de temática religiosa. La organización de las obras, así como las diversas exposiciones se encuentran en los tres museos analizados bien ubicadas, teniendo en cuenta también la constancia de la actividad científica de los museos que, tomando por ejemplo El Prado, prácticamente a diario se realiza un evento, taller o estudios, de igual forma que en el museo catalán. Un hecho a destacar en los tres museos, es que las **exposiciones temporales**, a diferencia del Museo de Bellas Artes de Valencia que se hallan abandonadas, muestran una actividad constante de calidad, dinamizando e incrementando así las visitas.

Con respecto a la **dinámica de la visita** son diversos los elementos encontrados a mencionar. En primer lugar, previamente a la visita, el acceso a las diferentes webs propias de cada museo permite obtener la información de interés claramente. Las webs de los tres museos, siguiendo por orden degenerativo El Prado, MNAC y el de Bilbao, se encuentran muy desarrolladas y completas a comparativa de la web oficial del museo valenciano, la cual tiene una estética más minimalista y diversos apartados abandonados o vacíos, así como la ausencia de importantes bloques con los que sí cuentan el resto de museos, como información económica, histórico de visitantes o una visita virtual. También cabe destacar la pequeña red social incluida en la web del prado conocida como "Mi Prado". En este apartado se incluirían también la guía-folleto de los museos, así como los panfletos complementarios, abundantes en el resto de museos, reduciéndose solo a un plano (con principales obras destacadas) en el museo valenciano. Una vez iniciada la visita, se ha mencionado ya que en el museo valenciano el único momento que incluye la participación del visitante es en alguna pregunta expuesta durante una visita guiada o la visualización del video respectivo a Sorolla. Este aspecto es cubierto en cada museo por diversos elementos, diferentes

en cada uno, pero de ellos cabe destacar el llevado a cabo por el museo vasco, la adecuación de obras para invidentes⁵⁶, de tal modo que es posible palparlas, tanto discapacitados como el resto de visitantes, ofreciendo la oportunidad de interactuar con ellas. Ninguno de los cuatro museos cuenta con una interpretación teatralizada, un aspecto significativo ya que su incorporación al museo de Valencia sería un elemento de diferenciación del producto, cuya percepción por parte del visitante supondría un valor añadido. Este enfoque será abordado posteriormente, pero una muestra inicial de su éxito han sido las valoraciones por parte de los visitantes del Museo Valenciano de la Ilustración y la Modernidad (MuVIM) cuando las realizaba, reflejando como una experiencia impactante y entretenida. También es necesario hacer mención al aspecto de la audioguía, de posible obtención en El Prado y el MNAC, pero no en el de Bilbao y el Museo de Bellas Artes de Valencia.

Atendiendo al **enfoque turístico** de estos museos, todos ellos, en mayor o menor medida, otorgan valor turístico al destino en el que se ubican al constituirse como el museo principal de la capital de Comunidad Autónoma, relegándose el museo bilbaíno al adquirir mayor protagonismo el conocido Guggenheim. Como se observa en el análisis anterior, tanto El Prado como el MNAC se encuentran en relación con otros negocios, un campo que sería posible abordar en el museo valenciano. Además, la tienda destinada a los recuerdos de cada museo está muy completa y activa en todos ellos, a diferencia de la propia del Museo de Bellas Artes de Valencia. Finalmente, con respecto al público al que se destinan, queda vigente que un museo es destinado a toda la población interesada, pero destaca el valor turístico de El Prado al consolidarse como uno de los elementos fundamentales a visitar en Madrid. De igual modo, la visita al MNAC no es habitual en los residentes de Barcelona, por lo que puede considerarse más enfocado hacia los turistas. En cuanto a las visitas de residentes de la ciudad, un hecho también común en los cuatro museos que merece ser remarcado es la iniciativa educativa de desarrollo de talleres y visitas para grupos escolares, de instituto y universitarios.

⁵⁶ Destacando las obras *Puppy*, de Jeff Koons, o la pieza *Mamá*, de Louise Bourgeois

7. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Los datos e información obtenida tras la investigación han facilitado diversos campos de acción. Hay que tener en cuenta que de las propuestas, algunas podrían desarrollarse inmediatamente, pero en otras sería necesaria una mejora en la situación financiera del museo, así como el incremento de trabajadores ocupado en el centro dada su escasez.

Ante todo es necesario remitirnos al inicio del texto. Un museo es un centro de cultura y estudio, donde no es posible obviar que su prestigio se obtiene a través de la actividad científica y cultural, así como educativa que se lleva a cabo, un factor que como se ha podido observar, no es muy extenso en el museo en cuestión. La dirección que debe seguir un museo se puede apreciar a través de las palabras “No es especialmente recomendable dar al visitante lo que quiere: el propósito de una institución educativa es orientar al usuario para que quiera lo mejor”⁵⁷. En este marco, las propuestas que a continuación se desarrollan necesitan de la aplicación paralela del factor científico para permitir el desarrollo pleno, tanto cultural como turístico, del museo valenciano.

Previamente a la propuesta de estrategias es necesario referenciar el público internacional, cuyo modelo de atracción como “turistas de crucero” o “de paso” debe cambiar y focalizar la atención en una fidelización que derive en una visita por placer más que por “obligación”. Asimismo, hay que abordar el público valenciano e intentar incrementar su asistencia sin la única base de una visita estudiantil. Todo ello es necesario realizarlo sin desvirtuar el museo y generando experiencias que permitan percibir de forma única el museo, tal y como se indica, “...la singularidad [de un museo] derivará de las experiencias que proporcione”⁵⁸. Es necesario remarcar que Valencia no potencia el turismo cultural en los museos, favoreciendo más el tradicional modelo de sol y playa, por lo que se haría necesario llevar a cabo acciones por parte de la Administración para su desarrollo pleno.

Así pues, en base a los sesgos y oportunidades detectadas tras la investigación llevada a cabo, se realizan una serie de propuestas con el objetivo de redundar en una

⁵⁷ Palabras de Paul Perrot en los años ochenta, secretario adjunto de programas museísticos de la Smithsonian Institution.

⁵⁸ Skramstad, HK 1997, Museums for the New Millennium, Smithsonian Institution, Washington, DC, p.38.

mejor experiencia, tanto cultural como turística para el visitante, sin intención de desvirtuar al museo de tal modo que sea posible conseguir una financiación que permita llevar a cabo más acciones con objeto de acrecentar el prestigio del Museo de Bellas Artes de Valencia. A continuación se mostrarán las estrategias, estructuradas a través de unas tablas que permiten identificar los objetivos y acciones respectivas a cada una, las cuales giran en torno a una mejora en la dinámica de la visita, la financiación del museo y la promoción. En las tablas se expondrán las acciones acorde a la necesidad de aplicación, así como atendiendo a la facilidad de incorporación dado el estado actual, reflejado en orden creciente. Seguidamente se podrá observar el comentario respectivo a cada acción.

7.1. Estrategia de dinamización

ESTRATEGIA: DINÁMICA DE LA VISITA
Objetivo: A través de esta estrategia se persigue elaborar una visita más dinámica que consiga generar en el visitante una experiencia más completa, inclusive llegar a considerarse única.
ACCIONES
1-Libro de opiniones.
2- Mejoras de la web oficial.
3-Extensión de la guía.
4-Sorolla y puesta en valor de artistas relegados a segundo plano.
5-Elementos audiovisuales, obras con relieve y “Educa-sala”.

Acción 1- Un libro de opiniones a disposición del público supone un elemento en el cual es posible detectar inmediatamente la valoración subjetiva del visitante hacia el museo. He podido observar durante el transcurso de este trabajo que el museo valenciano no dispone de ello, por lo que la primera propuesta gira en torno a este objeto. Poder valorar personalmente una experiencia, sea de forma anónima o no, hace sentir al visitante que su opinión se tiene en cuenta, llegando a considerar importante dicho escrito. Habrá valoraciones no sujetas a una crítica razonable, pero de igual modo sería posible encontrar alguna que permita identificar nuevos campos de acción no descubiertos para ofrecer una experiencia plena al visitante.

Acción 2- Como se ha mencionado en puntos anteriores, la web oficial del museo cuenta con apartados interesantes, algunos únicos (video de Sorolla) y otros comunes en el resto de museos, pero se concluye que necesita un mejor desarrollo, más

teniendo en cuenta que suele ser un recurso de habitual uso en todo turista previo a la visita. En este sentido, además de su diseño minimalista, sería necesario abordar los apartados que se encuentran prácticamente vacíos. La inclusión del histórico de visitas se desarrollará próximamente debido a la política de transparencia llevada a cabo por la Administración Pública, por ello las propuestas de mejora se centrarán en otros aspectos. En primer lugar, el desarrollo de un video promocional que se encuentre en el inicio de la web puede ofrecer una idea atrayente para aquellos que desconozcan el centro, ya que la realidad muestra como es reducido el porcentaje de visitantes que estudian las colecciones de las que dispone el museo previamente a la visita. Incluir una visita virtual podría suponer un primer paso, despertando así las ganas de ver personalmente las obras expuestas. De igual modo, la interpretación del espacio puede contribuir a conocer el museo, por lo que se insta a mejorar la explicación histórica del museo, así como la incorporación de la evolución en el video inicial.

Acción 3- Existen diversas visitas guiadas en el museo elaboradas para grupos, teniendo oportunidad de elegir la zona personalmente o una visita estándar estipulada. En este marco, se propone hacer extensiva la visita a ámbitos donde no se actúa. En las propuestas de autofinanciación se abordará de nuevo este tema, por lo que aquí se desarrollarán aquellas que se realicen de modo gratuito. Las visitas se inician en los retablos, haciendo una breve mención al expositor de objetos, sarcófagos y demás reliquias de las que dispone el museo, siendo éstas un elemento importante poco explotado. De igual modo, en la zona respectiva a los bustos del artista M. Benlliure (puede observarse en el ANEXO II), la cual se ubica en el exterior de la que debiera ser la sala de exposiciones temporales, no se desarrolla ningún tipo de actividad. También tener en cuenta los patios que se encuentran en rehabilitación, sobretodo el del Embajador Vich, para su incorporación a la guía tras la reapertura de éste. De este modo, en las visitas gratuitas propongo realizar una interpretación de estos dos elementos, dado que, como se ha mencionado, el sinfín de objetos históricos que contiene el centro se encuentran con una mera utilidad decorativa.

Acción 4- Como se ha visto, el museo se encuentra excesivamente centrado en Sorolla, relegando otros artistas valencianos y, de igual modo, artistas con gran fama y capacidad propia de atracción. Por ello, la propuesta (dividida en dos opciones) que aquí expongo es una nueva distribución del arte valenciano. Tal y como se ve en el ANEXO I, las salas ocupadas por los artistas valencianos corresponden al número 4 y la Sala Sorolla engloba el recorrido con el número 5. La primera propuesta es adecuar el recorrido Sorolla para ser un recorrido por la evolución del arte valenciano, con sus

respectivos paneles informativos y recursos electrónicos, la cual finalizaría en las dos salas número 4 más arriba en el plano con Sorolla, al tratarse del pintor más actual del arte valenciano, evitando perder su potencialidad. La otra opción sería la acumulación del arte valenciano en las tres salas número 4 y las dos número 5 más arriba en el plano. A través de ello, seguiría destacándose a Sorolla y sería posible utilizar las dos salas que restarían vacías para centrarse en autores de renombre, incluso centrandone una sala para ellos, igual que se ha hecho con Goya.

Acción 5- Debido al coste que puede suponer esta acción, su realización sería conveniente llevarla a cabo tras un periodo en el que el museo se haya adaptado a los cambios que sufrirá en un futuro próximo y tras haber obtenido una situación económica menos precaria a la actual. Iniciaría las propuestas con una adaptación de una de las salas de reciente apertura a una “Educa-sala”, donde el público más joven pueda interactuar con elementos tales como puzzles, tangrams, juegos de mesa o pintura de dibujos, todos ellos ambientados en las obras de arte que dispone el museo, de tal modo que desde la más tierna edad puedan sumergirse en el mundo artístico de un modo educativo y entretenido e incorporando un elemento dinámico a la visita. Asimismo en la sala podrían desarrollarse los diversos talleres que se realizan actualmente. Otra propuesta acorde a esta acción sería la inclusión de diversos recursos electrónicos, tales como videos explicativos mediante pantalla y auriculares de uso público que narren e interpreten las obras o artistas. En la actualidad, el museo solo dispone de este elemento para el artista valenciano Joaquin Sorolla, perdiendo la potencialidad turística que ofrecen el resto de obras y artistas. La última propuesta de esta acción sería la más costosa, pero a su vez sería un hecho remarcable de clara diferenciación. Se construiría dicha propuesta sobre la base de satisfacer la demanda de aquella población incapacitada para disfrutar de las obras, tales como los invidentes. Constaría de la emulación de diversas de las obras, en un inicio de las más importantes, de las que dispone el museo, adecuándolas con relieve de tal modo que se puedan tocar, permitiendo al grupo mencionado deleitarse y visualizar con la mente aquellos elementos a los que por sí solos no pueden acceder. De igual modo es un elemento que atrae a todo visitante, sobre todo al público más infantil, consiguiendo ampliar la experiencia en el museo, mejorar la dinámica y participación del visitante y paralelamente obtener una imagen de solidaridad para con los grupos desfavorecidos.

7.2. Estrategia de financiación

ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN
Objetivo: Mediante esta estrategia será posible obtener una mínima financiación que le exima de depender únicamente de las subvenciones otorgadas por los entes de gobierno, pudiendo extenderse en un futuro si el conjunto de estrategias tuviese éxito ampliando los beneficios.
ACCIONES
1-Donaciones.
2-Tienda.
3-Tarifas visitas guiadas propuestas y audio-guía.
4-Miembros corporativos.

Acción 1- Aunque no suponga una obtención de fondos muy significativa, en la actualidad toda contribución es valorada dada la situación económica del centro valenciano. El elemento de un cubo de donaciones es muy habitual en centros culturales, sirva de ejemplo El Prado. No supone ninguna obligación de pago, solo una muestra de la voluntad del público de conseguir una mejora en el museo. En este sentido, este elemento se encuentra muy ligado a la dinámica de la visita. Cuanta mayor satisfacción obtenga el visitante tras la experiencia vivida, mayor será su predisposición a mejorar el centro a través de su humilde aportación. Las cifras no pueden conocerse previamente, pero teniendo en cuenta como dato de referencia que de las 120.000 visitas aproximadamente que tiene el museo, un visitante de cada dos aportara 1 euro, a final de año el museo contaría con 60.000 euros para su uso en gestiones de mejora.

Acción 2- La tienda es un establecimiento que todo museo dispone. El afán de coleccionismo, que supone uno de los inicios de los museos, sigue presente hoy en día. Además, la demanda actual necesita cada vez más de elementos que le recuerden sus lugares y espacios visitados, así como que puedan mostrar. También el museo obtiene un beneficio de ella, por lo que es un elemento a tener en cuenta. En este sentido, es necesario destacar el abandono sufrido por dicho establecimiento en el museo valenciano, truncando expectativas de visitantes y perdiendo la posibilidad de obtener beneficios mediante las compras que en ella se realicen. La propuesta respectiva a esta acción es clara. Es necesaria a corto plazo la reapertura de la tienda del museo.

Acción 3- Íntimamente relacionada con la dinámica de la visita, propongo esta acción para potenciar una autofinanciación del museo. Un hecho muy loable del museo es la oferta del modelo museístico de acuerdo a las estipulaciones tras la Revolución Francesa, “museo para el pueblo, gratuito para todo interesado.” Ese es un ámbito de diferenciación con respecto a otros museos, por lo que se considera excelente dicha iniciativa. Aun así, tomando de ejemplo el Prado y el Mnac, la entrada al museo debería realizarse previo pago, reducido o gratuito para los empadronados en Valencia, así como para visitas escolares o jubilados, pero de coste superior para el resto. Actualmente, en un modelo social de consumismo, la disposición a realizar un pago por un servicio o producto mejorado se encuentra a la orden del día. En este marco realizo la propuesta de hacer extensiva la modalidad de la visita guiada, basada en dos partes. Por un lado, la elaboración de uno de los recursos electrónicos más demandados, tanto en museos como en monumentos, la audio-guía. Ello no permite solo la obtención de beneficios, sino poder ofertar una experiencia artística y turística plena a través de una interpretación de libre uso por parte del cliente. El otro elemento que se propone toma por ejemplo el éxito que ha tenido en el MuVIM⁵⁹, la interpretación teatralizada. Actores o empleados disfrazados, muestran a través de diversas escenas la evolución del museo, así como la contextualización de las obras y las vidas de los artistas. Dicha teatralización podría iniciarse en los Jardines del Real, colindantes al museo, aprovechando la próxima apertura de la segunda puerta de acceso al museo situada precisamente en dichos jardines. Esta visita guiada, dinámica y participativa, integra completamente al visitante en la historia del museo y del arte, ofreciendo una experiencia única y una valoración alta por parte del espectador. Este elemento tendría un coste elevado, por lo que debería desarrollarse tras una mejora financiera del museo, aunque sería posible su inicio con unas escenas básicas (evolución del museo en los jardines y contextualización de los períodos artísticos de acuerdo con el estilo de las obras) que se desarrollarían a medida que la propuesta avanzase. En términos monetarios, el coste para quien adquiriera estos elementos sería elevado hasta superar el umbral de rentabilidad, tras lo cual podría reducirse. Suponiendo un coste de 2 euros por la audio-guía, y tomando por referencia el número de 120.000 visitas (con expectativas de aumentar), si un porcentaje mínimo la adquiriera (por ejemplo, 20.000 personas) derivaría en unos ingresos de 40.000 euros, cuyo beneficio dependería del coste unitario de fabricación de la audio-guía. De igual modo, teniendo en cuenta un número bajo de clientes para la visita teatralizada, 10.000, con un precio de venta de 15 euros por cliente, supondría un total de 150.000

⁵⁹ Sirva también de ejemplo la iniciativa llevada a cabo por la empresa ITINERANTUR en el pueblo de Mascarell mediante la interpretación teatralizada.

euros anuales para las arcas del centro. Son datos estándar dado que no ha sido posible obtener el coste que supone la realización de estos elementos, por lo que en términos de beneficios no es posible referenciar un número exacto.

Acción 4- Los miembros corporativos, o atendiendo más a una perspectiva de patrocinio, pueden suponer una fuente de ingresos importante al museo. La búsqueda de diversas empresas que decidan invertir en el desarrollo del museo valenciano puede ser una acción significativa. Pocas serían las empresas que de un modo gratuito aportarían ingresos para el centro, por lo que la propuesta de esta acción se centrará en una relación de reciprocidad. Se desarrollaría sobre la base de obtener relación con otros negocios valencianos, ofreciendo una mejora en el museo y dando a conocer empresas inscritas en la ciudad del Turia. No obstante, no se busca un extremo patrocinio que muestre grandes publicidades en el centro, sino a través de mínimas referencias a dichas empresas. El MNAC, por ejemplo, cuenta con un panel en la entrada que muestra los principales inversores y colaboradores del museo, y de igual modo podría aplicarse en el museo valenciano, o a través de pequeñas referencias, sea en el mapa del museo o en panfletos elaborados para dicho fin.

7.3. Estrategia de promoción

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN
Objetivo: Con esta estrategia se pretende difundir los eventos, información de interés, así como dar a conocer las capacidades y del museo de modo que se incremente la afluencia de visitantes sin desvirtuar el centro.
ACCIONES
1-Redes Sociales
2-Concursos y eventos
3- Exposiciones temporales
4-Futuras investigaciones: Plan Estratégico de Marketing

Acción 1- En las nuevas tecnologías una de las herramientas más utilizadas por la población en general son las redes sociales. El museo cuenta con una actividad constante en la conocida red Facebook, así como una cuenta de uso habitual en Youtube y Flickr. Por ello propongo hacer extensiva la difusión de eventos e información sobre el museo a una de las redes de uso más habitual en la actualidad, el Twitter. De igual forma se propone la elaboración de una pequeña red social propia del museo, de nombre de *Mi Pío* (susceptible de ser cambiado), en la cual los diferentes

usuarios podrían estar informados de los eventos, interactuar con otros usuarios y ofrecer su valoración, recomendar obras y recorridos. Ligada a esta pequeña red social se desarrollaría una aplicación para móviles, evitando así la pérdida de visitas ante el desconocimiento de eventos. Estos elementos tendrían una doble finalidad: incrementar las visitas favoreciendo al museo y paralelamente integrar al visitante como parte misma del museo, obteniendo también mediante dicha red las valoraciones y descubriendo campos de acción.

Acción 2- La propuesta de esta acción se desarrolla con objeto de motivar las aspiraciones artísticas del público amateur, así como incrementar las visitas a través de la sensibilización de la población para con el producto local. Consistiría en llevar a cabo una serie de concursos, tanto de pintura, escultura o fotografía. Una propuesta para dichos concursos tomaría de ejemplo expresiones artísticas propias de Valencia, tales como las conocidas Fallas o los *graffitis* del Barrio del Carmen, conocidos regionalmente también. De igual modo se instaría en seguir con las prácticas de organización de eventos llevadas a cabo las últimas semanas del pasado Mayo de 2016, como “Música en el museo” o el ciclo “Cine y Arte”

Acción 3- Más que una propuesta, esta acción resalta la imperiosa necesidad de no abandonar las exposiciones temporales, tal y como se encuentran actualmente. Dichas exposiciones tienen la capacidad de incrementar las visitas de la población de Valencia al ofrecer un elemento nuevo periódicamente que, para aquellos habituados al museo, suponen un valor añadido.

Acción 4- Finalmente, sería necesario llevar a cabo un Plan de Marketing⁶⁰ intenso y formal, en el cual se resalten de nuevo la misión, visión y valores corporativos de la empresa, así como las actuaciones a seguir en base a las capacidades adquiridas y un nombre corporativo que identifiquen fácilmente los visitantes, sirva de ejemplo El Prado o el Mnac. Hay que resaltar que actualmente el museo no dispone de un Plan de Marketing establecido, perdiendo la potencialidad de promoción. En futuras investigaciones, tras comprobar los efectos de la aplicación de diversas de las acciones aquí propuestas, sería posible llevar a cabo dicho documento de acción, necesario en toda institución que desee darse a conocer, tomando más valor desde el enfoque de museo como recurso turístico. Sería necesario también englobar en dicho plan la señalización exterior del museo y el enfoque turístico de la ciudad de Valencia.

⁶⁰ Idea obtenida de Kotler, N, Kotler, P & Jiménez Payrató, J 2001, Estrategias y marketing de museos, Ariel, Barcelona. p. 89-111.

8. CONCLUSIONES

La investigación ha dejado al descubierto diversos campos de acción para cumplir los objetivos previstos en el inicio de este trabajo de investigación. Partiendo de la base de la creación de un museo, la actividad científica del museo valenciano requiere de una especial atención para incrementar el prestigio que tiene actualmente, un hecho sin el cual toda estrategia de promoción o autofinanciación podría derivar en un mayor pérdida del valor que tiene la colección del museo, la cual, por otra parte, es abundante y de calidad, aunque no se encuentra bien aprovechada, demasiado centrada en Sorolla, relegando autores y obras con gran capacidad de atracción.

Tras el estudio del mercado museístico, se concluye que la demanda está formada mayoritariamente por visitantes no profesionales del campo artístico, considerándose los museos como recurso turístico, un ámbito en que la población sí es cada vez más especializada y exigente. Por ello, mediante las acciones propuestas es posible mejorar la dinámica de la visita, añadiendo elementos de diferenciación frente a museos como El Prado o el Mnac. Ello sin suponer un coste significativo, mejorando la imagen del museo sin desvirtuar sus obras y propiciando una futura autofinanciación mínima, si tiene éxito, que le exima de depender únicamente de los entes públicos, los cuales no potencian a un nivel óptimo el turismo cultural en valencia. De antemano es difícil conocer el éxito de las propuestas, así como los costes y beneficios, aunque diversas de las iniciativas propuestas han tenido éxito en otros centros. La elaboración de un plan de marketing que incorpore la misión y visión que guíe la dirección del museo podría ser un buen inicio para ello, así como la aplicación de un nombre corporativo que sea identificable para el visitante. De igual modo, los objetivos secundarios que se buscaban mediante este trabajo pueden considerarse cumplidos al haber encontrado técnicas de promoción adecuadas a la demanda actual, así como haber observado modelos de desarrollo comunes en los diversos museos estudiados. Diversas de las estrategias propuestas podrían ser extrapolables a otros museos, como es el caso del Museo de Bellas Artes de Bilbao, el más similar al museo valenciano.

Por tanto, tras la investigación es posible afirmar que el museo valenciano cuenta con capacidades y recursos para obtener el prestigio que merece como museo de Bellas Artes de provincia y capital de comunidad autónoma. Aplicando las acciones propuestas, realizadas en base a ejemplos de éxito y atendiendo a las características propias del museo, sería posible conseguir la dinamización, autofinanciación y aumento de prestigio buscado.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Fernández, L 1999, *Museología y museografía ilustrada*, Del Serbal, Barcelona.
- Alonso Fernández, L 2003, *Introducción a la nueva museología*, Alianza, Madrid.
- Antoranz, M, Pérez Sánchez, A & Montañés, C 2001, *El museo: un espacio didáctico y social*, Mira, Zaragoza.
- Arrieta Urtizberea, I 2014, *La sociedad ante los museos*, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- Barretto, M 2007, *Turismo y cultura. Relaciones, contradicciones y expectativas*, Pasos, Tenerife.
- Benito, F & Catalán, JI 1999, *El museo de Bellas Artes de Valencia San Pío V: su historia y sus colecciones*, Generalitat Valenciana, Valencia.
- Clair, J 2011, *Malestar en los museos*, Trea, Gijón.
- Valencia Plaza 2016, *Herencia envenenada: El San Pio V que queda*. Disponible en: <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/161020/herencia-envenenada-san-pio.html> [16 Marzo 2016].
- Valencia Plaza 2016, *Los pecados capitales del Museo de Bellas Artes de Valencia*. Disponible en: <http://epoca1.valenciaplaza.com/ver/110968/7-pecados-capitales-que-ahogan-al-san-pio-v.html> [17 Marzo 2016].
- Eidelman, J, Roustan, M & Goldstein, B 2014, *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra*, Ariel, Barcelona.
- EuropaPress 2015, *Cultura retira a Paz Olmos de la dirección del San Pío V tras evaluar estado de las obras*. Disponible en: <http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-cultura-retira-paz-olmos-direccion-san-pio-evaluar-estado-obras-20150720192856.html> [17 Abril 2016].
- García Serrano, F (ed.) 2000, *El museo imaginado*, Madrid.
- Jdiezarnal 2016, *Museo de Bellas Artes San Pio V*. Disponible en: <http://www.jdiezarnal.com/valenciaelmuseodebellasartes.html> [11 Mayo 2016].

- Jiménez-Blanco, MD 2014, *Una historia del museo en nueve conceptos*, Cátedra, Madrid.
- Kotler, N, Kotler, P & Jiménez Payrató, J 2001, *Estrategias y marketing de museos*, Ariel, Barcelona.
- García, A 2011, '*El San Pío V se queda a la cola de los grandes museos*', Levante. El mercantil Valenciano, 11 Junio. Disponible en: <http://www.levante-emv.com/cultura/2011/06/11/san-pio-v-queda-cola-grandes-museos/815032.html> [22 Marzo 2016].
- León, A 1978, *El museo : teoría, praxis y utopía*, Cátedra, Madrid.
- Lozano, A s.d., *El devenir del Museo San Pío V*. Disponible en: <http://mupart.uv.es/ajax/file/oid/549/fid/907/EI%20devenir%20del%20museo%20San%20Pio%20V%20copia.pdf> [24 Abril 2016].
- Museo de Bellas Artes de Valencia 2016, Generalitat Valenciana. Disponible en: <http://museobellasartesvalencia.gva.es> [13 Mayo 2016].
- Museo de Bellas Artes de Bilbao 2016, Gobierno Vasco. Disponible en: <https://www.museobilbao.com> [25 Abril 2016].
- Museo Nacional del Prado 2016, Ministerio de educación, cultura y deporte. Disponible en: <https://www.museodelprado.es/> [24 Abril 2016].
- Museu Nacional d'Art de Catalunya 2016, Ministerio de educación, cultura y deporte. Disponible en: <http://www.museunacional.cat/es> [27 Abril 2016].
- Schmid, G 2009, '*Origen de los museos*' TodoMuseos, post publicado, 26 septiembre 2009. Disponible en: <http://todomuseos.blogspot.com.es/2009/09/museos.html> [23 Abril 2016].
- Valencia News 2013, *Los visitantes extranjeros del San Pío V alcanzan el 53% durante el verano – Valencia News*. Disponible en <http://valencianews.es/tendencias/los-visitantes-extranjeros-del-san-pio-v-alcanzan-el-53-durante-el-verano/> [19 Mayo 2016].

10. ANEXOS

ANEXO I - Mapa del Museo de Bellas Artes San Pio V de Valencia

MUSEO DE BELLAS ARTES DE VALENCIA

Planta baja

- 1 Vestibulo principal (cúpula)
- 2 Pintura gótica
- 3 Pintura renacentista
- 4 Pintura barroca valenciana
- 5 Sala Sorolla
- 6 Patio del Embajador Vich
- 7 Galería Mariano Benlliure
- 8 Sala de exposiciones temporales

- Tienda del Museo
- Cafetería
- Salón de actos
- W.C.
- Escalera
- Ascensor
- En obras

Gençal Perle Barris
Retrato de San Martín con Santa Úrsula y San Antonio Abad

Joan de Joanes
Virgen del Venerable Agnesio

Francisco Ribalta
Abrazo de San Francisco al Crucificado

Joaquín Sorolla Bastida
Grupa Valenciana

Mariano Benlliure Gil
Chula

León ibérico

Patio del Embajador Vich

Información

Horario
Martes a domingo, de 10:00 a 20:00 h.
Lunes cerrado

ENTRADA GRATUITA

Museo de Bellas Artes de Valencia
C/ San Pio V, 9 - 46010 Valencia

T. 96 387 03 00
F. 96 387 03 01
museobellasartesvalencia@gva.es
www.museobellasartesvalencia.gva.es
facebook.com/GVAMuseoBellasArtesValencia

Autobuses
Líneas 1, 6, 11, 16, 26, 28, 29, 36, 79 y 96

Metro
Estaciones de Alameda y Pont de Fusta

Valenbisi
Estación 131 Alboraya-Flora, estación 83 General Elío-Llano del Real y estación 6 Plaza Poeta Llorente

Por favor

- Deposite en la taquilla del Museo los bolsos grandes, paquetes, mochilas, maletinas, paraguas u otros objetos que por su tamaño o forma supongan algún peligro para las obras de arte
- En las salas de la colección permanente está permitido hacer fotografías para uso privado, pero sin trípode o monopode y sin flash
- En las salas de exposiciones temporales no está permitido hacer fotografías
- No toque las obras de arte expuestas
- No coma ni beba en las salas, excepto en la cafetería
- Mantenga el teléfono móvil en modo silencio
- No se puede fumar en el interior del Museo
- El sistema de Seguridad cuenta con un CCTV en el interior del Museo

Planta primera

- 1 Pintura italiana s. XVII y XVIII
- 2 Pintura flamenca y holandesa s. XVI y XVII
- 3 Pintura barroca española
- 4 Obras maestras Siglo de Oro
- 5 Sala Goya
- 6 Pintura s. XVIII
- 7 Sala Vicente López

Alonso Cano
Predicación de San Vicente Ferrer

Luca Giordano
Martirio de San Bartolomé

Antoon van Dyck
Retrato ecuestre de Francisco de Moncada

Bartolomé Esteban Murillo
San Agustín lavando los pies a Cristo

Diego Velázquez
Autorretrato

Francisco de Goya Lucientes
Retrato de Joaquín Cándido

(Fuente: Plano del Museo de Bellas Artes San Pio V de Valencia)

ANEXO II -Distribución de autores y siglos en las salas para conocer el discurso

