

Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias*

Main challenges of fine art museums in Spain. Considerations from critical museology and audience development

Íñigo Ayala Aizpuru

Universidad de Deusto, España

i.ayala@deusto.es

Macarena Cuenca-Amigo

Universidad de Deusto, España

macarena.cuenca@deusto.es

Jaime Cuenca Amigo

Universidad de Deusto, España

jaime.cuenca@deusto.es

Recibido: 05/03/2018

Aceptado: 21/05/2018

Formato de citación:

Ayala Aizpuru, I.; Cuenca-Amigo, M.; Cuenca Amigo, J. (2019). "Principales retos de los museos de arte en España. Consideraciones desde la museología crítica y el desarrollo de audiencias".

Apuesta. Revista de Ciencias Sociales, 80, 61-81,

<http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/iayala.pdf>

Resumen

Este artículo se centra en identificar los principales retos a los que se enfrentan los museos de arte en España como consecuencia de los numerosos cambios que se están produciendo en su contexto. Se ha realizado una extensa y exhaustiva revisión de la literatura científica vinculada a la situación actual de los museos de arte desde el doble

* Este artículo se enmarca en dos proyectos de investigación en curso: *PUBLICUM. Públicos en transformación. Nuevas formas de la experiencia del espectador y sus interacciones con la gestión museística* (HAR2017-86103-P), financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades a través del Programa Estatal de Fomento de la Investigación Científica y Técnica de Excelencia, y *CONNECTING AUDIENCES European Alliance for Education and Training in Audience Development* (CONNECT 575807-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA2-KA), financiado por la Comisión Europea a través del Programa Erasmus+.

punto de vista de la museología crítica y el desarrollo de audiencias. Como resultado, a partir del enfoque social y económico, se han identificado seis retos, cada uno de los cuales se ha ilustrado con ejemplos de buenas prácticas. La implantación del desarrollo de audiencias se vislumbra como una estrategia con gran potencial para afrontar con solvencia los retos identificados, si bien esto exigirá formar a las plantillas de los museos en este enfoque estratégico y sus herramientas.

Palabras clave

Desarrollo de audiencias, museos de arte, museología crítica, retos.

Abstract

This article focuses on identifying the main challenges faced by fine art museums in Spain as a result of the numerous changes that their context is undergoing. An extensive and exhaustive review of the scientific literature related to the current situation of art museums has been carried out from the double point of view of critical museology and audience development. As a result, six challenges have been identified within both a social and an economic approach. Each of the challenges has been illustrated with examples of good practices. The implementation of audience development is seen as a strategy with great potential to deal with the identified challenges, although this will require training the staff of museums in this strategic approach and its tools.

Keywords

Audience development, fine art museums, critical museology, challenges.

1. Introducción

Desde el inicio de la democracia en España, las competencias en cultura han sido una de las reivindicaciones de las Comunidades Autónomas al Gobierno Central (Mariné, 2001; Martín, 2003). Este es uno de los principales motivos que justifica la proliferación de museos acontecida en el país en las últimas décadas (Bolaños, 2008). Las estadísticas publicadas por la Subdirección General de Museos Estatales, perteneciente al actual Ministerio de Cultura y Deporte (MCD), muestran la evolución del número de museos y colecciones museográficas en las dos últimas décadas, en el año 2000 había registrados 1.437. Actualmente, el Directorio de Museos y Colecciones de España, perteneciente al MCD, recoge un total de 1.638 referencias. Es decir, en los últimos dieciocho años, se han creado 201 museos y colecciones museográficas en España.

Como señalan Bolaños (2008) y Layuno (2004), es importante destacar de entre todos los museos el auge y proliferación de los museos de arte contemporáneo como estandarte del desarrollo cultural promovido por el sector público en muchas ciudades españolas. Existen tres hitos significativos ocurridos en los primeros años de la democracia española que pueden ayudar a entender la relevancia pública y el interés institucional por el arte contemporáneo: el traslado del *Guernica* a Madrid desde el MoMA de Nueva York en el año 1981, la apertura de la feria de arte contemporáneo ARCO promovida por Juana Aizpuru en 1982, y la creación en 1990 del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, a partir de la colección del Museo de Arte Contemporáneo de la Ciudad Universitaria de Madrid (Bolaños, 2008; Layuno, 2004; Lorente, 2008).

En el último tercio del siglo XX, en países como Reino Unido y EE.UU. se abrieron también numerosos museos. Concretamente entre 1975 y el año 2000 en EE.UU. se

inauguraron más de la mitad de los museos que existen en el país (Bolaños, 2008). Sin embargo, los museos de arte contemporáneo más relevantes de estos países no coinciden en fechas con su desarrollo en España. En Reino Unido, por ejemplo, la Tate Modern abrió sus puertas en el año 2000, y en EE.UU. el MoMA se inauguró en el año 1929 y el Guggenheim en 1932 (Layuno, 2004; Lorente, 2008; Solís, 2013).

Volviendo a España, independientemente de la confrontación existente entre la nomenclatura de museo o centro de arte (Aramburu, 2013; Layuno, 2004; Solís, 2013), el desarrollo de nuevos espacios museísticos o la renovación de algunos ya existentes, han servido en ocasiones como motor de planes de regeneración urbana. Algunos ejemplos de éxito son el caso de Bilbao con el Museo Guggenheim y el del barrio de El Raval de Barcelona con el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA) (Grau, 2011). Asimismo, más recientemente, Málaga ha basado su transformación de destino turístico de sol y playa a referente cultural internacional en la apertura y renovación de numerosos museos (García y García, 2016).

2. Los enfoques social y económico

En el año 2014, el presidente del International Council of Museums (ICOM), Hans-Martin Hinz, sostuvo que los museos han sido y están siendo sometidos a continuos cambios, lo que ha supuesto que se hayan replanteando sus propias funciones para poder adaptarse al nuevo entorno en el que se inscriben (Hinz, 2014). Como defiende Black (2012), el futuro de los museos depende de dos factores: el cambio en la misión de los museos desde su actividad tradicional hacia la audiencia, y la puesta en marcha desde los propios museos de estrategias que permitan aprovechar los cambios sociales y económicos que se están produciendo. Para hacer frente a esta situación de cambio emergen con fuerza dos enfoques complementarios: el enfoque social y el enfoque económico (Rius-Ulldemolins y Rubio, 2016). A los museos se les reivindica la necesidad de enfatizar su enfoque social (DeCarli, 2004), para ello es necesario mejorar su vinculación con la sociedad, conocer a los diferentes públicos y actuar en consecuencia (Arrieta, 2014). Este enfoque social es defendido desde diferentes disciplinas académicas como la museología, la historiografía del arte, la estética y la perspectiva del desarrollo de audiencias. De todas ellas, esta investigación se ha centrado en la teoría de la museología y el enfoque del desarrollo de audiencias aplicado a los museos. Como sostiene García (2015), ambas disciplinas se complementan y apoyan mutuamente con el objetivo de convertir los museos en agentes culturales activos y vinculados con la sociedad.

Respecto a la museología, cabe destacar los nuevos acercamientos que abogan por una revisión crítica de la *praxis* museística, con figuras internacionales como Sheldon (2013) y Murawska-Muthesius y Piotrowski (2016), y en España autores como Lorente (2012, 2015) y Santacana y Hernández (2006). Esta museología crítica engloba aquellas teorías que cuestionan las funciones tradicionales del museo, aunque también resaltan el doble significado de “crítica” como la situación “al límite” en la que se encuentra (Santacana y Hernández, 2006). Desde este punto de vista, el museo es concebido como un espacio de cruce de culturas, tensiones y conflictos. El museo debe fomentar la vinculación entre los visitantes y el patrimonio, promoviendo el dinamismo, la participación y la comunicación (Díaz, 2008; Simon, 2010). Así, el museo adopta un papel activo, en constante transformación y mejora (Santacana y Hernández, 2006).

Por su parte, el desarrollo de audiencias es un enfoque amplio, holístico y transversal. El Programa Europa Creativa (2015) define el desarrollo de la audiencia como un proceso estratégico, dinámico e interactivo para hacer que las artes sean ampliamente accesibles. Su objetivo es que las personas y las comunidades disfruten, participen y

valoren las artes a través de los medios que las organizaciones culturales poseen. Desde las herramientas digitales hasta el voluntariado, la co-creación o las asociaciones. A nivel organizativo, afecta a áreas como la programación, el marketing y la educación (Rogers, 1998). Aunque dentro del desarrollo de audiencias existen diferentes enfoques dependiendo del país, como señalan Cuenca-Amigo y Makua (2017), las autoras coinciden con Rogers (1998) en que las estrategias de desarrollo de audiencias tienen un carácter transversal, multidisciplinar y deben involucrar a todos los departamentos.

En su aplicación a los museos, tanto el desarrollo de audiencias como las corrientes museísticas críticas sitúan al público en el centro del museo, convirtiendo a este último en un lugar abierto, accesible, participativo y referente de ocio cultural (Amigo y Cuenca-Amigo, 2014; García, 2015; Simon, 2010). En definitiva, tras del enfoque social se sitúan numerosos desafíos como la vinculación real con la sociedad (Black, 2012; DeCarli, 2004), la necesidad de adaptar la comunicación a los diferentes públicos y contextos (Mateos, 2012; Viñarás, 2005), el estudio de públicos y la toma de decisiones basada en datos (Colbert y Cuadrado, 2003; Colomer, 2013; Kotler y Kotler, 2008; Tomlinson y Roberts, 2011), el uso adecuado de la tecnología en la práctica de la museología y la museografía (Cordón, 2012), la accesibilidad de los espacios (Comas, 2013) o el respeto al medioambiente (Rodríguez, 2011).

En lo que respecta al enfoque económico, este afecta principalmente a países como España, donde la crisis económica de inicios del siglo XXI ha supuesto un recorte significativo de los presupuestos destinados a cultura (Navarro y Tsagaraki, 2011). Este hecho ha evidenciado la alta dependencia existente de las subvenciones públicas (Rius-Ulldemolins y Rubio, 2016) en comparación con los países anglosajones donde existe una diversificación mayor de las fuentes de ingresos en los museos (Dixon, 2010). En este contexto económico incierto, algunas entidades culturales han protagonizado titulares como los siguientes: “LABoral de Gijón, del mayor lujo a la más absoluta miseria en los centros de arte” (Costa, 2017); o “El Centro Niemeyer tiene un agujero de 1,6 millones de euros en deudas” (Sainz, 2012).

Partiendo de estas dos miradas, la social y la económica, y sin perder de vista la situación actual de los museos en el mundo (Black, 2012), este artículo pretende profundizar en los retos que de ellas se derivan y a los que deben hacer frente los museos de arte en el siglo XXI en España. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura vinculada al tema y se han identificado iniciativas significativas que se están llevando a cabo actualmente en algunos museos de arte españoles. Los artículos utilizados se han obtenido principalmente de la realización de búsquedas en bases de datos de prestigio internacional como Web of Science, SCOPUS y, en el contexto español, Dialnet. Los manuales utilizados han sido seleccionados por su relevancia dentro de la temática de la investigación (Black, 2012; Bolaños, 2008; Colbert y Cuadrado, 2003; Colomer, 2013; DeCarli, 2004; Kotler y Kotler, 2008; Rius-Ulldemolins y Rubio, 2016; Rogers, 1998; Mateos, 2012; Simon, 2010; Tomlinson y Roberts, 2011). Las buenas prácticas vinculadas a cada uno de los retos se han obtenido de la búsqueda de ejemplos en la web de los museos de arte nacionales, así como de la revisión de la prensa *online*. La identificación de los museos de arte nacionales se ha basado en los 261 museos de arte recogidos en el Directorio de Museos y Colecciones de España, de los cuales, 167 están contenidos en la categoría de Bellas Artes y 94 en la de Arte Contemporáneo.

3. Retos de los museos de arte en España

A partir de los dos enfoques principales mencionados, el social y el económico (Black, 2012; Rius-Ulldemolins y Rubio, 2016), se han identificado seis retos. Debido a

los numerosos ámbitos que engloba el enfoque social se ha dividido en cuatro retos independientes: (1) Vinculación con la comunidad, (2) La comunicación y el marketing de los museos, (3) El uso de la tecnología como soporte y (4) La sostenibilidad y accesibilidad de la sede. Por su parte, el enfoque económico está representado en el reto (5) Búsqueda de fuentes de financiación alternativas. El último reto, (6) Formación de los profesionales de los museos, defiende la necesidad de actualizar esta formación para poder enfrentarse a los retos anteriormente señalados. Estos retos no son categorías estancas: existen numerosas sinergias entre ellos, tanto a nivel teórico como en los ejemplos de buenas prácticas. El motivo de su división obedece a la necesidad de acotar las áreas para poder profundizar en cada una de ellas sin perder el punto de vista global y transversal defendido por el desarrollo de audiencias.

3.1. Vinculación con la comunidad

La vinculación con la comunidad se ha convertido en una de las prioridades para los museos (DeCarli, 2004; Sardá y Roncero, 2015). De este modo, de acuerdo con las nuevas corrientes museísticas (Lorente, 2012, 2015) y el desarrollo de audiencias (Rogers, 1998), se pretende acercar el patrimonio y el conocimiento de los museos a toda la sociedad y no solo a un público privilegiado (Arrieta, 2014). Este reto se ha centrado en aquellas acciones llevadas a cabo por los museos directamente para generar experiencias enriquecedoras de ocio estético valioso para la audiencia (Amigo y Cuenca-Amigo, 2014). Desde la potenciación de la participación en diferentes niveles y actividades de la audiencia dentro de los museos (Simon, 2010), hasta distintas actividades llevadas a cabo con el objetivo de acercar los museos a nuevos públicos (Kotler y Kotler, 2008). Los estudios de públicos, ya sea la audiencia habitual o el conocido como no público, se han analizado en el siguiente reto (2) La comunicación y el marketing.

DeCarli (2004) propone tres maneras de entender y clasificar la relación que se produce entre los museos y la sociedad. En cada una de las opciones el grado de implicación y, por tanto, de vinculación entre el museo y sus visitantes aumenta. Según esta autora, los museos pueden entender el trabajo con la comunidad como:

- Público privilegiado: cuando la audiencia participa en acciones educativas organizadas por los museos.
- Público aliado: en el momento en el que la audiencia colabora con la preservación y puesta en valor de los recursos patrimoniales.
- Socia: cuando la audiencia participa en la creación de productos y servicios culturales en colaboración con los museos.

De esta forma, los museos se involucran con la sociedad, formando parte de la actividad cotidiana al estar presente en el día a día de su entorno (Arrieta, 2014), modificando la unilateralidad del discurso del museo para convertirse en un discurso participativo (Simon, 2010) que permita a la sociedad formar parte de la organización del museo y comprometerse con él (Black, 2005; 2012).

En este sentido, se puede apreciar cómo muchos museos han comenzado gradualmente a establecer los primeros canales más abiertos y participativos, compartiendo “el poder” y “la unilateralidad del discurso” a través de estas primeras acciones cada vez más numerosas (Simon, 2010). Dentro de este reto, el ejemplo más relevante de buenas prácticas a nivel nacional, debido a la cantidad de museos que participa en él y los objetivos sociales que persigue, es el proyecto Museos+ Sociales llevado a cabo por la Secretaría de Estado de Cultura (MCD, 2015). A través de unos

fundamentos teóricos que defienden la labor no solo cultural, sino también social, de los museos tal y como defiende los postulados de las nuevas corrientes museológicas y el desarrollo de audiencias. El programa ha establecido una metodología precisa, tres líneas estratégicas de actuación y un sistema de evaluación que permita obtener la información necesaria para continuar mejorando y cumplir su objetivo. Las líneas estratégicas son (MCD, 2015: 2):

- “Línea estratégica 1: Captación y reforzamiento de audiencias poco representadas: expansión de la visita al museo como hábito de ocio. En ella se pretende trabajar la atracción y fidelización de públicos del entorno cercano y la actuación en el entorno no inmediato del museo: el público distante.
- Línea estratégica 2: Integración y accesibilidad de ciudadanos con necesidades especiales. Con el objetivo de profundizar en la mejora de la accesibilidad y atención a personas con discapacidad y el acercamiento del museo a ciudadanos con dificultad de visita
- Línea estratégica 3: Contribución a la cohesión social, atención a la diversidad cultural y difusión del museo sostenible. El fin de esta línea es profundizar en la atención a colectivos de personas en situaciones sociales vulnerables, el desarrollo de medidas de formación para el empleo, el museo como centro de referencia intercultural, la visualización de la perspectiva de género y el museo como modelo de gestión ambiental responsable.”

Otro ejemplo relevante a nivel nacional es el proyecto Arte para tocar del Museo de Bellas Artes de Bilbao, llevado a cabo por el Departamento de Educación del Museo gracias a Estudio Durero, la empresa encargada de fabricar las piezas adaptadas. Este proyecto, pionero en España, ha adaptado piezas de la colección para permitir que las personas con una discapacidad visual puedan tocar y experimentar el arte (Museo de Bellas Artes de Bilbao, 2012). Siguiendo el ejemplo del Museo de Bellas Artes de Bilbao a partir de este proyecto, otros museos han incluido entre su colección o exposiciones temporales este tipo de piezas inclusivas, como por ejemplo el Museo del Prado, el Museo Thyssen o el Museo San Telmo de San Sebastián.

Ambos ejemplos representan en cada contexto cómo los museos han empezado a realizar nuevas actividades para mejorar su vinculación con la sociedad, abriéndose a nuevos públicos y a la comunidad en general, de acuerdo a los postulados de las nuevas corrientes museológicas. El objetivo ahora es convertir estas acciones tan novedosas e interesantes en la forma de trabajar diaria de los museos, fomentando el desarrollo de audiencias dentro de las organizaciones (Cuenca-Amigo y Makua, 2017). De este modo, en lugar de acciones concretas llevadas a cabo en determinados museos, estas prácticas se convertirán en parte de la misión de los museos (Black, 2012), modificando su forma de trabajar, acogiendo dentro de la programación del museo a distintos públicos, trabajando con ellos y enriqueciendo tanto a las personas como a las propias instituciones al situar el público en el centro de las mismas (Black, 2005; García, 2015; Simon, 2010).

3.2. La comunicación y el marketing

Los procesos de comunicación y las estrategias de marketing constituyen el segundo de los retos identificados. Tal y como señala Díaz (2008: 137) en el museo “se conserva para comunicar, se investiga para comunicar, se exhibe para comunicar, se diseñan programas didácticos para comunicar y se realizan actividades paralelas para comunicar”.

En primer lugar, si una de las finalidades iniciales de los museos es difundir la cultura (ICOM, 2018), la comunicación se convierte en una herramienta esencial para llevarla a cabo. Por ello, es importante analizar la comunicación vinculada a la información sobre el patrimonio expuesto dentro y fuera de los museos (carteles informativos, folletos, pancartas, redes sociales, medios de comunicación e información general) que afecta a la visita de la audiencia (Mateos, 2012). Esta información debe ser accesible para todos los públicos: es necesario cuidar aspectos como el grado de especialización, los tecnicismos utilizados, el tamaño de la letra y de las cartelas informativas, los distintos idiomas en los que se ofrece la información o la adaptación al canal de comunicación y a los públicos objetivos, ya sea en papel, prensa o a través de la web y las redes sociales (Balbontín, 2010; Baraybar e Ibañez, 2012). Es decir, si los visitantes comprenden la información facilitada (Rodríguez, 2016) y pueden participar e interactuar dentro de los museos (Simon, 2010), estos se convierten en espacios capaces de generar experiencias de ocio cultural para todos los públicos (Amigo y Cuenca-Amigo, 2014).

En segundo lugar, los museos deben adoptar en su gestión estrategias de marketing capaces de ayudarles a adaptarse al nuevo contexto social y económico en el que se inscriben (Kotler y Kotler, 2008; Rentschler y Hede, 2007). La aplicación del marketing a los museos se remonta a los años 70 del siglo XX en los países anglosajones (Rentschler y Hede, 2007). Estas estrategias se conocen en castellano como marketing cultural. Walmsley (2014: 43) define este concepto como “el conjunto de las actividades estratégicas diseñadas para desarrollar y manejar relaciones mutuamente satisfactorias y basadas en valores entre la audiencia, los visitantes y los clientes para entretenerlos y conseguir los objetivos de la organización cultural.”

Algunos ejemplos son el análisis del entorno (Kotler y Kotler, 2008), el estudio de los distintos públicos (Hooper-Greenhill, 2006; Pérez, 2000; Pérez, 2016; Mateos, 2012) junto con sus intereses y motivaciones (Colomer, 2013; Falk y Dierking, 2012; Sardá y Roncero, 2015) o el fomento del patrocinio privado (Ross y Segal, 2009).

Por otro lado, los museos pueden establecer una relación más personalizada con su audiencia gracias a la captación de datos cuantitativos y cualitativos a través de un estudio del comportamiento de los visitantes (Mateos, 2012; Pérez, 2016; Tomlinson y Roberts, 2011; Walmsley, 2014). De acuerdo con el reto (1) Vinculación con la comunidad, para que se produzca una comunicación activa entre las entidades y la sociedad, ya sean vecinos, turistas o artistas, es importante que se establezcan canales de comunicación accesibles, reales, activos, recíprocos y participativos (Colomer, 2013; Hooper-Greenhill, 2006; Mateos, 2012; Simon, 2010). También resulta crucial determinar las barreras que hacen que determinados públicos no acudan a los museos y conocer aquellos aspectos que deben cambiar para poder diseñar estrategias de acercamiento efectivas para fomentar el interés y las motivaciones de estos posibles públicos basados en datos recogidos en investigaciones previas como los estudios de público (Grau, 2011; Falk y Dierking, 2012; Hooper-Greenhill, 2006; Tomlinson y Roberts, 2011).

Como sostienen Colbert y Cuadrado (2003), la utilización de los procesos de comunicación y las estrategias de marketing en los museos cada vez es más frecuente y necesaria. Su éxito radica en la combinación de las acciones llevadas a cabo tanto dentro del museo, para facilitar la comprensión de la información (Viñarás, 2005), como las iniciativas realizadas fuera del museo para atraer a nuevos públicos y fidelizar a los ya existentes (Black, 2005; Mateos, 2012; Taheri, Jafari y O’Gorman, 2014). A nivel nacional existen multitud de ejemplos de buenas prácticas en los que los museos han ampliado y mejorado los canales de comunicación y las estrategias de marketing, muchos de ellos vinculados a la utilización de la tecnología como soporte (reto 4) para

mejorar la relación con la audiencia (reto 1). El uso de las tecnologías ha modificado el modelo de comunicación obra-espectador tanto en el museo como fuera de él a través de las redes sociales y la propia web de los museos (Mateos, 2012; Rivera, 2013; Rodà, 2010; Rodríguez, 2016). Por su parte, la información y la imagen que los museos ofrecen en la Red a través de los distintos soportes digitales es fundamental para dar a conocer la variedad de actividades y servicios que ofrece cada museo y atraer a más personas (Martínez-Sanz y Berrocal-Gonzalo, 2017; Rodà, 2010). Más del 80% de los museos y centros cuenta con presencia en las redes, ha digitalizado imágenes y posee *apps* educativas para sus visitantes (Juste y Fernández, 2016). Un ejemplo concreto del uso de las redes sociales para posicionar a los museos dentro de la oferta de una ciudad es la campaña llevada a cabo por los museos Lázaro Galdiano, Cerralbo, Romanticismo, Sorolla y Artes Decorativas bajo el *hashtag* #5Museos. A través de esta campaña digital se perseguía una doble finalidad: difundir el patrimonio del museo mientras se generaba una comunidad comprometida con los públicos digitales. Como defienden Viñarás y Caerols (2016), esta iniciativa ha gestionado la comunicación exterior de estos museos desde un punto de vista global, posicionándolos en el mapa cultural de la ciudad al mismo tiempo que estaba basada en la participación de los públicos a través de las redes sociales.

Respecto a las estrategias de marketing, debido a la variedad de las distintas acciones llevadas a cabo por los museos en este ámbito, los ejemplos de buenas prácticas recogen la heterogeneidad del concepto (Mateos, 2012; Walmsley, 2014). Respecto a la realización de estudios de público en España, es importante señalar la labor efectuada por el Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña (OPPC), perteneciente al Instituto Catalán de Investigación en el Patrimonio Cultural de la Generalitat de Cataluña, y por el Laboratorio Permanente de Públicos de Museos (LPPM), perteneciente al MCD. Ambas instituciones persiguen conocer tanto el perfil de los visitantes como sus motivaciones e intereses, los diferentes grados de satisfacción, su opinión y las barreras que puedan existir en cada una de las fases (antes, durante y después) de la experiencia de acudir al museo para poder mejorar la relación entre los distintos públicos y los museos (Amigo y Cuenca-Amigo, 2014; López-Sintas, García-Álvarez y Pérez-Rubiales, 2014; Falk y Dierking, 2012; Hooper-Greenhill, 2006). Conocer el perfil de los visitantes desde un punto de vista multidisciplinar, constituye una de las líneas estratégicas del proyecto Museos+ Sociales (MCD, 2015), mencionado anteriormente. Para esta labor son fundamentales las herramientas de *Ticketing* y *Customer Relationship Management* (CRM) explicadas en el siguiente reto.

Respecto al patrocinio privado dentro de los museos, aunque se mencione de forma más desarrollada en el reto (5) Búsqueda de fuentes de financiación alternativas, se ha incorporado un pequeño ejemplo a través del caso del Museo Thyssen de Madrid y su nuevo plan estratégico articulado en tres ejes: la promoción y el marketing, el patrocinio y las colaboraciones, y el aumento de la presencia tecnológica. Es decir, dos de los tres ejes están vinculados al marketing en un museo donde más del 75% de sus ingresos son autofinanciados, tal y como explica Evelio Acevedo, director gerente del Museo Thyssen (Delgado, 2018).

Asimismo, una aplicación concreta de las estrategias de comunicación y marketing en un museo español es el caso del Museo Pablo Picasso de Málaga (VI Conferencia del Marketing de las Artes y Desarrollo Audiencias de Asimétrica, 2016). Durante sus primeros años de vida, desde este museo se estudió al público asistente y al público ausente del museo para determinar las causas de la falta de interés generada por el museo hacia la sociedad. Además, se analizó la sociedad (locales de Málaga, de

Andalucía, residentes temporales extranjeros, turistas, cruceristas, etc.) para intentar adaptarse a las necesidades de cada grupo y por tanto difundir el mensaje del museo por canales de comunicación mucho más acordes con la situación de cada grupo social.

Todos estos ejemplos demuestran cómo la teoría vinculada a la comunicación y al marketing de los museos poco a poco va adquiriendo mayor relevancia dentro de las organizaciones (Mateos, 2012). Desde la forma de comunicar dentro y fuera de los museos, hasta el poder de atracción de más visitantes y apoyo económico, los estudios de público (Colbert y Cuadrado, 2003; Kolter y Kolter, 2008; Pérez, 2016; Rentschler y Hede, 2007) y la necesidad de mejorar la experiencia de la audiencia en los museos (Falk y Dierking, 2012), suponen una nueva relación visitante-museo. En esta relación, el museo comprende lo que la sociedad demanda de ellos y hace todo lo posible por convertirse en un referente de ocio cultural para toda la sociedad, de acuerdo con los postulados de las nuevas corrientes museológicas y de las estrategias de desarrollo de audiencias (Cuenca-Amigo y Makua, 2017; Lorente, 2015; Santacana y Hernández, 2006).

3.3. El uso de la tecnología como soporte

El siguiente reto lo engloban aspectos relacionados con la tecnología y la adaptación al contexto *online*. La tecnología ligada a los museos es un hecho cada vez más común: la era digital es una realidad de la museología actual y uno de los principales retos que están abordando los planes estratégicos de los museos, como demuestra Delgado (2018) en el caso del Museo Thyssen de Madrid. El uso de la tecnología engloba diferentes áreas dentro del museo, desde su utilización como soporte en la comunicación y el marketing (Colomer, 2013) como ya se ha comentado anteriormente, hasta su utilización a través de dispositivos expositivos en la museografía del museo (Cordón, 2012).

En primer lugar, como se ha mostrado en reto anterior (2) La comunicación y el marketing, el mundo *online* es fundamental para el desarrollo de muchas campañas (Marakos, 2014). Internet permite hacer accesibles gran parte de los contenidos de los museos (Lorente, 2015) y, además, puede ser un canal de comunicación bidireccional, es decir, el museo puede darse a conocer y mostrar su información al mismo tiempo que es protagonista activo del día a día interactuando con su entorno (Colomer, 2013) y permitiendo la participación de la audiencia (Simon, 2010). Respecto al estudio de públicos, en los últimos años se han desarrollado diferentes sistemas de *Ticketing* y CRM “cuya finalidad es generar, procesar, almacenar y elaborar información que permita obtener y analizar datos útiles, para tomar decisiones en la industria del marketing cultural” (Leal y Queno, 2011: 175). En España cabe destacar las iniciativas llevadas a cabo por las compañías PatronBase y BravoManager y su labor de captación de datos en organizaciones culturales para poder llevar a cabo estrategias de desarrollo de audiencias globales, transversales y basadas en los datos obtenidos a través de sus plataformas.

En segundo lugar, se han identificado los aspectos relacionados con el uso de la tecnología y la digitalización en la museografía (Asensio y Asenjo, 2011). Cada vez son más los museos que apoyan la instalación de dispositivos tecnológicos como vídeos, pantallas táctiles o códigos QR, como soportes comunicativos (Cordón, 2012) o a gran escala como los proyectos elaborados por la empresa alemana ART+COM Studios o la española ACCIONA Producciones y Diseño. El uso de estos dispositivos permite llamar la atención y adaptar los contenidos a los distintos públicos según las necesidades e intereses de cada uno (Asensio y Asenjo, 2011).

Sin embargo, como defiende Rodríguez (2011), la tecnología debe usarse como una herramienta capaz de potenciar la difusión del patrimonio, y no tiene que sobresalir sobre el contenido de las exposiciones. En esta línea de actuación, cabe destacar el ejemplo de buenas prácticas vinculadas al uso adecuado de la tecnología como soporte para potenciar y facilitar la aproximación de todos los públicos al patrimonio, que supone la aplicación Áppside, promovida por la Fundación Orange y GVAM-MOBILE GUIDES FOR ALL. Esta aplicación facilita la preparación y mejor aprovechamiento de la visita, al permitir realizarla de forma autónoma y detallada. La aplicación está diseñada para ser accesible a personas con discapacidad visual o auditiva e incluye distintos recorridos, idiomas y acciones interactivas como: mapas, vídeos y grabaciones. En España esta aplicación ha sido implantada en museos como el Museo Nacional de Arte Romano de Mérida, el Museo Sefardí de Toledo, el Museo Lázaro Galdiano de Madrid, el Museo de la Naturaleza y el Hombre de Santa Cruz de Tenerife, el Museo Carmen Thyssen de Málaga, el Museo de la Evolución Humana de Burgos y, recientemente, en el Museo Nacional de Escultura de Valladolid.

En definitiva, la tecnología y el mundo digital se erigen como dos herramientas fundamentales para que los museos lleven a cabo la transformación que se les está pidiendo (Black, 2012). Gracias a su utilización, los museos pueden llegar a más personas, llamar la atención sobre aspectos concretos dentro de la visita y promover la participación y el compromiso de la audiencia (Black, 2005; Simon, 2010). Por tanto, ya sea por la capacidad para obtener datos de la audiencia a través de los sistemas de *Ticketing* y CRM, por las posibilidades que supone el mundo *online* para difundir y promover la actividad del museo, o por la utilización de soportes e instalaciones digitales dentro de los museos, la tecnología supone una herramienta necesaria para llevar a cabo las estrategias de desarrollo de audiencias dentro de los museos.

3.4. La sostenibilidad y accesibilidad de la sede

Este último reto dentro del enfoque social supone un complemento perfecto desde el punto de vista de la accesibilidad a los retos anteriores. Los ejemplos de buenas prácticas mencionados en este reto enfatizan cómo no es solo necesario llamar la atención a distintos públicos para que acudan a los museos, sino que hay que adaptar los museos a ellos tanto física como cognitivamente (Comas, 2013), respetando además las iniciativas medioambientales (Davies, 2011). Como anteriormente se ha tratado de los aspectos vinculados a la accesibilidad cognitiva, este reto se ha centrado en el respeto al medio ambiente y la accesibilidad física del edificio.

En primer lugar, desde el punto de vista de la gestión museística se pueden llevar a cabo iniciativas medioambientales como fomentar el reciclaje y reutilizar los soportes museográficos cuando sea posible (Davies, 2011). Además, a través de la implantación de dispositivos tecnológicos es posible regular el consumo energético de los museos gracias al ajuste continuo de los baremos de temperatura, luz y humedad necesarios para llevar a cabo la conservación óptima del patrimonio (Herráez, 2011; Rodríguez, 2011), sin interferir en la conservación preventiva llevada a cabo por los museos (Bustundi, 2010). Respecto al diseño de los museos, estos tienen que ser accesibles físicamente a todos los públicos (Espinosa y Bonmartí, 2014), de acuerdo con los siete principios básicos del diseño para todos: “Igualdad en el uso, flexibilidad, simple e intuitivo, información fácil de percibir, tolerante a errores, escaso esfuerzo físico y dimensiones apropiadas” (Comas, 2013: 173).

Todos estos aspectos coinciden con el proyecto Museos+ Sociales, ya mencionado. Concretamente con la línea estratégica 2 “Integración y accesibilidad de ciudadanos con necesidades especiales”, y sus programas de mejora de la accesibilidad y atención a

personas con discapacidad y el acercamiento del museo a ciudadanos con dificultad de visita; y con la línea estratégica 3 “Contribución a la cohesión social, atención a la diversidad cultural y difusión del museo sostenible” y sus programas de atención a colectivos de personas en situaciones sociales vulnerables, el desarrollo de medidas de formación para el empleo, el museo como centro de referencia intercultural, la visualización de la perspectiva de género y el museo como modelo de gestión ambiental responsable (MCD, 2015).

Otro ejemplo de buenas prácticas dentro de este reto es la rehabilitación del Museo Cerralbo de Madrid (Casas, López y Martín, 2011). En un primer momento, el edificio histórico del museo, el Palacio Cerralbo, ha sido renovado con el objetivo de permitir el acceso a todos los públicos, eliminando las barreras arquitectónicas que impedían el acceso a personas con discapacidades físicas. En un futuro próximo se procederá a la adecuación de la exposición del patrimonio a través de un discurso museográfico adaptado a los públicos con discapacidades intelectuales, siguiendo el ejemplo de otros museos como los señalados en los retos 1 y 3 del artículo. De esta forma un edificio decimonónico no diseñado como museo se convierte en un espacio accesible tanto física como intelectualmente, de acuerdo a los postulados expuestos por Comas (2013).

Como defiende el desarrollo de audiencias y demuestran estos ejemplos, es fundamental tener una visión global de los museos. Facilitar el acceso a personas con algún tipo de discapacidad física, sensorial o cognitiva supone abrir las posibilidades de los museos a sectores de la población que apenas se habían beneficiado de ellos. Además, el respecto al medio ambiente supone alinearse con el resto de organismos públicos para concienciar y llevar a la práctica unas políticas sostenibles que permitan la conservación del patrimonio de los museos y del contexto en que se engloba.

3.5. Búsqueda de fuentes de financiación alternativas

Dentro del enfoque económico se ha desarrollado este reto vinculado a la financiación de los museos. Debido a la crisis económica sufrida en España en los primeros años del siglo XXI, el presupuesto destinado a la cultura se ha visto reducido notablemente (Navarro y Tsagaraki, 2011). Como se ha mostrado en la introducción del artículo, en algunos casos el ajuste ha sido tal que algunos museos tuvieron que cerrar sus puertas o reducir su actividad como La Laboral de Gijón (Costa, 2017). Este hecho ha evidenciado la alta dependencia de la mayoría de los museos de arte en España de las ayudas y subvenciones (Rius-Ulldemolins y Rubio, 2016), así como la necesidad de aumentar y diversificar los ingresos (Dixon, 2010). A nivel internacional, los museos, al igual que otras entidades culturales, han comenzado a buscar nuevas formas de financiación siguiendo el modelo de los países anglosajones (Matarasso y Landry, 1999; Sahin, 2013). La captación de fondos a través del patrocinio empresarial, el aumento del número de entradas vendidas, la implantación de nuevos servicios y el desarrollo de nuevas formas de financiación comunitaria emergen como posibles iniciativas dentro de este ámbito.

En España cada vez es más frecuente encontrar dentro de los museos la presencia de patrocinadores privados. En primer lugar, destaca la labor de los mecenas individuales o las asociaciones de amigos que muchos museos poseen y se engloban bajo la Federación Española de Amigos de los Museos. Tanto a nivel individual como a través de las asociaciones, se realizan aportaciones puntuales o regulares a los museos, constituyéndose este grupo como un público comprometido con el museo (Black, 2005; Kolter y Kolter, 2008). Sin embargo, debido al volumen de sus aportaciones, el patrocinio privado empresarial posee un gran peso dentro de algunos museos españoles; algunos ejemplos son el Museo del Prado, el Museo Centro de Arte Reina Sofía, el

Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona, el Museo de Bellas Artes de Bilbao o el Museo de Arte Contemporáneo de Málaga, entre otros muchos.

Según Colbert y Cuadrado (2003) y Giménez (2006), la responsabilidad social, los beneficios de la imagen, la identificación con el territorio, la publicidad implícita, el interés específico de la propuesta cultural, la coincidencia de públicos objetivos, la vinculación con el sector público y las desgravaciones fiscales, son algunos de los principales motivos por los cuales las empresas deciden apoyar la cultura. Igualmente, Dixon (2010) y Ross y Segal (2009) sostienen que para que la relación de patrocinio sea satisfactoria debe vincularse a proyectos determinados. En este sentido, dos de los ejemplos de buenas prácticas mencionadas anteriormente se han desarrollado de este modo: el proyecto de Arte para tocar del Museo de Bellas Artes de Bilbao patrocinado por Iberdrola (Reto 1) y la aplicación Áppside implantada en varios museos españoles gracias a la colaboración de la Fundación Orange y GVAM-MOBILE GUIDES FOR ALL (Reto 3). Ambos ejemplos evidencian cómo a través de la relación entre patrocinadores y museos se pueden llevar a cabo proyectos que benefician a las dos partes (Dixon, 2010). Por un lado, el museo logra financiar una actividad determinada que sin la ayuda privada no podría sufragar y, por la otra parte, los patrocinadores, en este caso Iberdrola, la Fundación Orange y GVAM-MOBILE GUIDES FOR ALL, potencian su compromiso social a la vez que adquieren una serie de beneficios (Colbert y Cuadrado, 2003; Giménez, 2006).

Gracias a estas actividades los museos pueden gozar de nuevos ingresos que les permiten continuar con su gestión. Pero, como sostienen Colbert y Cuadrado (2003), pueden existir riesgos acompañados al patrocinio cuando los objetivos de las empresas patrocinadoras entran en conflicto con la misión de los museos o cuando algunas empresas condicionan su patrocinio a la obtención de poder de decisión dentro del organigrama de la entidad cultural. Por estos motivos, “los gestores culturales necesitan encontrar un equilibrio entre la intromisión absoluta en el producto artístico y la misión, y el reconocimiento de la contribución del patrocinador” (Colbert y Cuadrado, 2003: 218).

Otra de las fuentes de ingresos más significativas de los museos es la venta de entradas. Como ya señaló Gombrich (1977), el carácter novedoso de las exposiciones atrae a más visitantes a los museos. Hoy en día, cada vez más museos organizan exposiciones temporales con este objetivo, un caso reciente en España ha sido la exposición sobre Dalí que albergó en el año 2013 el Museo Reina Sofía (Gradera de León, 2013). En tan solo cuatro meses y medio el número de visitantes aumentó hasta más de 730.000, es decir, una media de 6.500-7.000 por día. Durante el año 2013, el Museo recibió un total de 3.184.620 visitas, lo que supuso casi un 25% más que los datos recogidos por el LPPM durante el estudio que realizó en el Reina Sofía desde junio de 2010 hasta mayo de 2011 (LPPM, 2013). Quienes defienden la utilización de las exposiciones temporales resaltan la necesidad de que no sean únicamente usadas para atraer a más visitantes, sino que deben ofrecer calidad en sus contenidos (Tobelem, 2010). Por otro lado, aumentar el número de visitantes puede significar la masificación de los museos o de exposiciones temporales concretas, lo que afecta directamente a la calidad y a la experiencia de la audiencia (Revuelta, 2018).

Una posibilidad adicional para la obtención de ingresos es la ampliación de servicios dentro del museo, tales como la apertura de una tienda o una cafetería/restaurante, así como el alquiler de espacios para la celebración de eventos externos (Cordón, 2012; Tobelem, 2010). Estas iniciativas, así como otras demandas o necesidades básicas de los visitantes, ayudan a mejorar y completar la visita a los museos y están muy presentes en los museos españoles, permitiendo diversificar sus ingresos y dando cabida a nuevas

actividades dentro de sus programas, al tiempo que garantizan una interacción mínima significativa entre los museos y la audiencia (Black, 2005; Falk y Dierking, 2012).

Por último, recientemente se han desarrollado nuevas fuentes de financiación comunitaria en plataformas *online*. Si bien su uso no se ha implantado en España de manera generalizada, ofrecen gran potencial a los museos para diversificar la obtención de ingresos. El MCD ha elaborado el documento *Nuevas formas de financiación colaborativa* (2018), donde se explican y describen las siguientes estrategias:

- *Crowdsourcing* (colaboración múltiple): deriva de los términos ingleses *crowd* (multitud) y *outsourcing* (recursos externos), su aplicación consiste en abrir ciertas funciones de las organizaciones culturales al exterior, en lugar de buscar capital económico, esta estrategia está buscando capital social, es decir, que un grupo de voluntarios realice diferentes tareas.
- *Crowdfunding* (financiación múltiple): deriva del inglés *crowd* (multitud) y *funding* (captación de fondos), consiste en conseguir pequeñas donaciones a través de plataformas digitales con el objetivo de conseguir financiación para determinados proyectos. Existen varios tipos: donación, inversión de capital o préstamo. Existe una versión denominada *Equity Crowdfunding*, donde el donante obtiene beneficios, acciones o participación dentro de la empresa; se trata de una base para buscar socios capitalistas en los proyectos.
- *Crowdlending* (préstamos múltiples): deriva de *crowd* (multitud) y *lending* (préstamo), son préstamos entre particulares y empresas a cambio de un interés o una participación dentro de las empresas.

En general, estas nuevas formas de captación de fondos expuestas a lo largo de este apartado suponen también un indicador de la lealtad de la audiencia por el apoyo recibido a través de este tipo de programas filantrópicos y comerciales (Dixon, 2010).

En definitiva, como sostienen Ross y Segal (2009), para que la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, tanto a pequeña escala como a través de grandes planes de patrocinio, tengan un resultado satisfactorio deben tener en consideración cinco claves: (1) la pasión por el proyecto, (2) la definición adecuada de la propuesta para el patrocinador, (3) la preparación de diferentes situaciones durante el proceso, (4) la persuasión: la compenetración, el lenguaje y las diferentes percepciones adaptados a cada agente implicado, y (5) la persistencia durante el proceso de aceptación. Estas claves no garantizan el éxito de una propuesta, pero ayudan a visualizar el camino a seguir a medio y largo plazo por las organizaciones culturales para conseguir diversificar sus fuentes de ingresos, tal y como sostiene Dixon (2010). El desarrollo de audiencias también supone una estrategia útil para incentivar la financiación privada (Ross y Segal, 2009). Conocer los distintos públicos, sus intereses, motivaciones y gustos (Falk y Dierking, 2012; Hooper-Greenhil, 2006) supone una herramienta útil para captar nuevos patrocinadores (Dixon, 2010; Ross y Segal, 2009), organizar exposiciones temporales de éxito, ofrecer sus instalaciones para llevar a cabo actividades externas que puedan ser del interés de la audiencia de los museos, o para poder estudiar qué sectores del público pueden participar en las nuevas formas de colaboración comunitaria (Simon, 2010).

3.6. Formación de los profesionales de los museos

La necesidad de renovar y completar la formación y las habilidades de los profesionales de los museos es una de las principales implicaciones prácticas que se deriva de la identificación de los retos anteriores y de la voluntad de enfrentarse a ellos

como institución (White, 2016). Como se ha mostrado anteriormente, estos retos son muy variados y la formación tradicional no puede hacer frente a ellos. Es necesario modificar el perfil formativo e incorporar nuevos conocimientos. En algunos casos, los museos han incorporado a su plantilla a profesionales concretos, o al menos han contratado empresas para llevar a cabo estas funciones. Sin embargo, los museos de titularidad pública, a través de las oposiciones siguen primando en su temario aspectos vinculados a la conservación más que a la relación con la audiencia, por tanto, los futuros profesionales que se incorporen a los museos seguirán careciendo de las competencias y habilidades necesarias para enfrentarse a los retos mencionados.

No obstante, incluso teniendo el perfil técnico recomendado para cada departamento, será necesario contar con una visión global y multi-departamental para incorporar el desarrollo de audiencias dentro de los museos y situar al público realmente en el centro de la actividad (Cuenca-Amigo y Makua, 2017). En esta línea, el proyecto SAGITTARIUS diseñó el perfil profesional idóneo para los trabajadores del sector cultural vinculado al patrimonio que trabajan en proyectos de cooperación territorial en el Sudeste Europeo (Papathanasiou-Zuhr y Anastasios, 2015). A nivel nacional, destacan los casos del LPPM y el OPPCC, quienes organizan talleres, cursos y seminarios de formación orientados a los distintos perfiles de profesionales que trabajan en los museos para enfrentarse a los distintos retos. Estas actividades formativas están vinculadas a mejorar la asimilación y la implantación de estrategias vinculadas al desarrollo de audiencias dentro de los museos.

Otro ejemplo que está teniendo lugar actualmente es el proyecto CONNECT, financiado por la Comisión Europea a través del Programa Erasmus+. Este proyecto, liderado por la Universidad de Deusto, cuenta además con otros nueve miembros de cinco países: Asimétrica (ES), The Audience Agency (UK), Goldsmiths - University of London (UK), Fondazione Fitzcarraldo (IT), MeltingPro (IT), Encatc (BE), Center for Kunst & Interkultur (DK), el Departamento de Cultura del Ayuntamiento de Varsovia (PL) y la Universidad Adam Mickiewicz de Poznan (PL). CONNECT está trabajando para diseñar e implantar una formación innovadora de postgrado centrada en el desarrollo de audiencias, en la que se trabaje de manera conjunta entre las universidades y las empresas del sector cultural, con el objetivo de cubrir las necesidades formativas identificadas en similares proyectos de investigaciones anteriores como CREA.M y ADESTE. En España, durante el curso académico 2018-2019, la Universidad de Deusto ha comenzado a impartir en Madrid dos cursos de formación: Experto en Estrategia de Públicos y Experto en Audiencias Culturales. El primero está orientado hacia los actuales profesionales del sector cultural y el segundo hacia los futuros profesionales que acaban de terminar su formación. La finalidad de los cursos es fomentar la consolidación de estrategias vinculadas al desarrollo de audiencias en el sector cultural. Gracias a esta formación los profesionales podrán hacer frente a los retos vinculados al enfoque social desarrollados en esta investigación, comprendiendo, atendiendo y trabajando con la audiencia y los datos para poder llevar a cabo estrategias efectivas.

4. Conclusiones e implicaciones prácticas

En definitiva, como sostiene el propósito inicial del artículo, se han identificado los principales retos a los que se están enfrentando los museos de arte en España. De acuerdo con Black (2012) y Rius-Ulldemolins y Rubio (2016), se ha partido de los enfoques social y económico para detallar y abordar los seis retos descritos en esta investigación. Como defienden los postulados de las nuevas corrientes museológicas, los museos deben facilitar la relación entre el patrimonio y sus visitantes (Lorente, 2015; Santacana y Hernández, 2006). Este hecho implica abrirse a la sociedad (DeCarli,

2004), permitir que participe (Simon, 2010) y trabajar con públicos específicos que hasta ahora no se habían contemplado (Kolter y Kolter, 2008). Como defiende Black (2012), esta época de incertidumbre y cambio puede ser utilizada por los museos para llevar a cabo una serie de transformaciones internas con el objetivo de combatir estos retos y prepararse para retos futuros, a la vez que se establecen como agentes activos involucrados con su contexto social (García 2015), capaces de generar experiencias de ocio estético valiosas para los visitantes (Amigo y Cuenca-Amigo, 2014).

Como defienden Black (2012) y Cuenca-Amigo y Makua (2017), para que se constituyan estrategias de desarrollo de audiencias propiamente dichas estas acciones tienen que formar parte de la misión de los museos. Los ejemplos de buenas prácticas seleccionados que acompañan a cada uno de los retos evidencian que estos cambios están empezando a producirse. El objetivo del desarrollo de audiencias es fomentar que estas transformaciones no pierdan de vista la transversalidad, la multidisciplinariedad del enfoque y el objetivo de situar al público en el centro de la organización, como también sostienen los postulados de las nuevas corrientes museológicas (Lorente, 2012; 2015; Murawska-Muthesius y Piotrowski, 2016; Santacana y Hernández, 2006; Sheldon; 2013).

Es decir, tanto desde el punto de vista social como económico, los museos necesitan modificar su forma de gestión (Black, 2016). Para llevar a cabo todos estos cambios se necesitan recursos, tanto humanos como financieros. A través de estos retos y de acuerdo con la teoría expuesta, situar al público en el centro de las organizaciones supone cambiar la forma en la que los museos se relacionan con la audiencia (Kolter y Kolter, 2008). Cada uno de los distintos públicos que conforman la audiencia de los museos tiene unas necesidades, unas motivaciones, unos intereses y unas barreras diferentes (Falk y Dierking, 2012). La forma de trabajar con ellos se debe modificar, accediendo a compartir el discurso, haciéndolo más participativo, accesible y abierto a toda la audiencia (Simon, 2010). Por otro lado, los museos necesitan más recursos alternativos a las ayudas públicas para poder hacer frente a estos retos, desde fomentar el apoyo y compromiso del público más fiel, hasta acceder a incorporar planes de patrocinio empresarial u otras estrategias de financiación (Dixon, 2010; Ross y Segal, 2009).

Al igual que con los retos derivados del enfoque social, para poder llevar a cabo estos cambios es necesario contar con una formación necesaria en las distintas áreas. De este modo, los museos aprenderán a trabajar mejor con los distintos públicos y con el sector empresarial, compartiendo la organización de los proyectos llevados a cabo, generando con su trabajo sinergias positivas para todos.

Para afrontar con éxito todas estas transformaciones, es necesario hacer un gran esfuerzo por parte de los museos para modificar buena parte de sus modos de funcionamiento y su forma de relacionarse con la sociedad. Este estudio supone el primer paso para la realización de futuras investigaciones que profundicen en cada uno de estos retos. Las nuevas corrientes museológicas y el desarrollo de audiencias se establecen aquí como el punto de partida para llevar a cabo un exhaustivo análisis de la realidad de los museos de arte españoles desde el punto de vista del enfoque social, económico y la formación de los profesionales.

5. Bibliografía

- ACCIONA Producciones y diseño (2018). *ACCIONA Producciones y Diseño*. Disponible en <http://www.acciona-apd.com/?lang=es> [Consultado 24-07-2018].
- ADESTE (2018). *ADESTE Audience DEveloper: Skills and Training in Europe*. Disponible en <http://www.adesteproject.eu/> [Consultado 25-07-2018].

- Amigo, M.L. y Cuenca-Amigo, M. (2014). “La educación del ocio estético en los museos. El caso del Museo Thyssen Bornemisza de Madrid”, *Revista de ciencias de la educación: Órgano del Instituto Calazans de Ciencias de la Educación*. Núm. 240, pp. 399-420.
- Appside (2018). *Appside*. Disponible en: <http://www.appside.org/> [Consultado 08-02-2018].
- Aramburu, N. (2013). “Procesos de hibridación: la evolución de las infraestructuras museísticas, gestión independiente y autogestión como reinención del sistema del arte”. En: I. Arrieta, I. Ed. *Reinventando los museos*. (pp.65-82). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Arrieta, I. (Ed). (2014). *La sociedad ante los museos*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- ART+COM Studios (2018). *ART+COM Studios*. Disponible en <https://artcom.de/en/department/art-en/> [Consultado 24-07-2018].
- Asensio, M. y Asenjo, E. (Eds). (2011). *Lazos de Luz Azul: museos y tecnologías 1, 2 y 3.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Balbontín, P. R. (2010). “Textos para una colección”, *Revista de los museos de Andalucía*, núm. 12, pp. 58-66.
- Baraybar, A. e Ibáñez, J. A. (2012). “La gestión de la comunicación museística: Hábitos y usos profesionales”, *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, núm. 93, pp. 127-135.
- Black, G. (2005). *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement*. Londres: Routledge
- Black, G. (2012). *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. Nueva York: Routledge.
- Bolaños, M. (2008). *Historia de los museos en España*. 2º ed. Gijón: Trea.
- Bravo Manager (2018). *Bravo Manager*. Disponible en: <https://bravomanager.com/> [Consultado 24-07-2018].
- Bustundi, M.P. (2010). “Patrimonio artístico, conservación y sostenibilidad”, *Fabrikart: arte, tecnología, industria, sociedad*, núm. 9, pp. 70-83.
- Casas, C., López, A. y Recio, R. (2011). “Museo Cerralbo. El reto de la accesibilidad en un edificio histórico”, *ICOM Digital*, núm. 2, pp. 46-54.
- Centro de Arte Contemporáneo de Málaga (2018). *Centro de Arte Contemporáneo de Málaga-Patrocinadores*. Disponible en: <http://cacmalaga.eu/patrocinadores> [Consultado 24-07-2018]
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Ariel
- Colomer, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor.
- Comas, C. (2013). “El museo de todos, el museo para todos': la accesibilidad como política”. En: Arrieta I. Ed. *Reinventando los museos*. (pp. 169-184). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- CONNECT (2018). *CONNECT*. Disponible en <http://connectingaudiences.eu/> [Consultado 25-07-2018].
- Cordón, D. (2012). “El presente de los museos, retos y oportunidades a las que enfrentarse”, *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, núm. 25 (269), pp. 46-49.
- Costa, J.M. (2017). “LABoral de Gijón, del mayor lujo a la más absoluta miseria en los centros de arte”, *El Diario*, 2 de febrero. Disponible en:

- http://www.eldiario.es/cultura/arte/LABoral-Gijon-mayor-absoluta-miseria_0_608239537.html [Consultado 08-02-2018].
- CREA.M (2018). *Creative Blended Mentoring Kit For Mentees*. Disponible en <http://culturalmanagers.com/wp-content/uploads/6.Creative-blended-mentoring-kit-for-mentees.pdf> [Consultado 25-07-2018]
- Cuenca-Amigo, M. y Makua, A. (2017). “Audience development: a cross-national comparison”, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(2), pp. 156-172 [Consultado 08-02-2018].
- Davies, M. (2011). “Museos y sostenibilidad”, *Museos.es*, 7/8, pp. 142-147.
- DeCarli, G. (2004). *Un Museo Sostenible. Museo y Comunidad en la Preservación Activa de su Patrimonio*. San José de Costa Rica: Oficina de la UNESCO para América Central.
- Delgado, J.C. (2018). “Fundación Thyssen Bornemisza: el guardián de un tesoro nacional”. *ABC*, 11 de febrero. Disponible en: http://www.abc.es/cultura/arte/abc-fundacion-coleccion-thyssen-bornemisza-guardian-tesoro-nacional-201802110124_noticia.htm [Consultado 25-07-2018].
- Díaz, I. (2008). *La memoria fragmentada. El museo y sus paradojas*. Gijón: Trea.
- Directorios de Museos y Colecciones de España (2018). *Directorio de Museos y Colecciones de España*. Disponible en <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarBusquedaSencilla.do> [Consultado 24-07-2018].
- Dixon, D. (2010). “La lealtad de la audiencia en las organizaciones culturales”, *Conectando Audiencias*, núm. 2, pp. 14-17.
- Espinosa, A. y Bonmartí, C. (2014). “Accesibilidad, inclusión y diseño para todas las personas en museos y patrimonio”, *Heritage & Museography*, 7(1), pp. 11-20.
- Estudios Durero (2018). *Estudios Durero*. Disponible en: http://www.estudiosdurero.com/estudios_durero/opencms/ [Consultado 08-02-2018].
- Falk, J.H. y Dierking, L.D. (2012). *The Museum Experience Revisited*. Londres: Routledge.
- Federación Española de Amigos de los Museos (2018). *Federación Española de Amigos de los Museos*. Disponible en: <http://www.feam.es/index.php/es/component/content/article?id=45> [Consultado 08-02-2018].
- Fernández, M. (2011). “¿Planificación sostenible? Una panorámica de la planificación actual de museos en España”, *Museos.es*, 7/8, pp. 38-49.
- García, F. (2018). “El ochenta por ciento de los museos están vacíos”. *La Vanguardia*, 10 de julio. Disponible en <https://www.lavanguardia.com/cultura/20180710/45805489279/entrevista-miguel-falomir-director-museo-del-prado-bicentenario.html> [Consultado 24-07-2018].
- García, I.M. (2015). “El papel de los museos en la sociedad actual: discurso institucional o museo participativo”, *Complutum*, 26 (2), pp. 39-47.
- García, J. y García, R. (2016). “El turismo cultural en Málaga. Una apuesta por los museos”, *Internacional Journal os Scientific Management Tourism*. 2(3), pp. 121-135.
- Giménez, C. (2006). *La cultura y el mecenazgo en el siglo XXI. Los nuevos soportes culturales a principios de siglo*. Tesis inédita. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Gombrich, E.H. (1977). “El museo: pasado, presente y futuro”, *Critical Inquiry*, 3(3), pp. 449-470.

- Gradera de León, F. (2013). “La muestra de Dalí en el Reina Sofía se clausura con más de 730.000 visitas”. *El País*, 2 de septiembre. Disponible en: https://elpais.com/cultura/2013/08/30/actualidad/1377888378_618990.html [Consultado 08-07-2018].
- Grau, L. (2011). “Museos, globalización y otros cambios climáticos: ensayo sobre sus derivas”, *Museos.es*, 7/8, pp. 28-37.
- Herráez, J.A. (2011). “La sostenibilidad en museos”, *Museos.es*, 7/8, pp. 106-109.
- Hinz, H.M. (2014). *ICOM's General Conferences*. Disponible en: http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/Milan2016/Pdf/hinz_siena2014.pdf [Consultado 24-07-2018].
- Hinz, H.M. (2014). *ICOM's General Conferences*. Disponible en: http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/Milan2016/Pdf/hinz_siena2014.pdf
- Hooper-Greenhill, E. (2006). “Studying visitors.” En: S. Macdonalds Ed. *A Companion to Museums Studies* (pp. 367-376). Londres: Blackwell Publishing.
- ICOM (2018). *International Council of Museums*. Disponible en: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/> [Consultado 08-02-2018].
- Juste, M. y Fernández J. G. (2016). “Así utilizan la tecnología los museos españoles”. *Expansión*, 2 febrero. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/02/12/56bdca8822601d4b438b45ab.html> [Consultado 08-02-2018].
- Kotler, N. y Kotler, P. (2008). *Estrategias y marketing de museos*, 2ª edición. Barcelona: Ariel.
- Laboratorio de Permanente de Públicos de Museos (2018). *Laboratorio de Permanente de Públicos de Museos*. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/cultura/areas/museos/mc/laboratorio-museos/que-es-el-laboratorio/presentacion.html> [Consultado 08-02-2018].
- Laboratorio Permanente de Públicos de Museos (2013). *Conociendo a nuestros visitantes. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. Madrid: Secretaría General Técnica Subdirección General de Documentos y Publicaciones.
- Layuno, M. Á. (2004). *Museos de arte contemporáneo en España. Del «palacio de las artes» a la arquitectura como arte*. Gijón: Trea.
- Leal, A., y Quero, M. J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Cádiz: Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Disponible en: <http://www.observatorioatalaya.es/pdfonline/2010/p44/index.html> [Consultado 08-07-2018].
- López-Sintas, J., García-Álvarez, E. y Pérez-Rubiales, E. (2014). “Art museum visitor: interaction strategies for sharing experiences”, *Museum Management and Curatorship*, 29 (3), pp. 241-25.
- Lorente, J.P. (2008). *Los museos de arte contemporáneo. Noción y desarrollo histórico*. Gijón: Trea.
- Lorente, J.P. (2012). *Manual de Historia de la Museología*. Gijón: Trea.
- Lorente, J.P. (2015). “Estrategia museográfica actuales relacionadas con la museología crítica”, *Complutum*, 26 (2), pp. 111-120.
- Marakos, P. (2014). “Museums and social media: Modern methods of reaching a wider audience”, *Mediterranean Archaeology & Archaeometry*, 14(4), pp. 75-81.

- Mariné, M. (2001). "Museos en el Estado de las Autonomías". En: Tusell, J. Ed. *Los museos y la conservación del Patrimonio*. (pp. 77-86). Madrid: Argentina-Antonio Machado Libros.
- Martín, F. (2003). "Panorama de los centros de arte contemporáneo en España: proyectos y realidades". En Lorente, J. y Almazán D. Eds. *Museología crítica y Arte contemporáneo* (pp. 293-315). Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Martínez-Sanz, R., y Berrocal-Gonzalo, S. (2017). "Museos y engagement. La calidad de los espacios web como soporte del compromiso", *Revista Española de Documentación Científica*, 40(1), pp. 1-12.
- Matarasso, F. y Landry C. (1999). *Balancing act: twenty-one strategic dilemmas in culture policy*. Estrasburgo: Council of Europe Publishing.
- Mateos, S. M. (2012). *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: Trea.
- Ministerio de Cultura y Deporte (2015). *Museos+ Sociales*. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dms/microsites/cultura/museos/museosmassociales/presentacion/plan-museos-soc.pdf> [Consultado 24-07-2018].
- Ministerio de Cultura y Deporte (2018). *Estadísticas de Museos y Colecciones Museográficas*. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/em/portada.html> [Consultado 20-07-2018].
- Ministerio de Cultura y Deporte (2018). *Nuevas formas de financiación colaborativa*. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/industriasculturales/financiacion/Financia Colaborativa/Financia Colaborativa.pdf> [Consultado 08-02-2018].
- Murawska-Muthesius, K. y Piotrowski, P. (Eds), (2016). *From Museum Critique to the Critical Museum*. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (2018). *Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona*. Disponible en: <https://www.macba.cat> [Consultado 08-07-2018].
- Museo de Bellas Artes de Bilbao (2012). *Presentación arte para tocar*. Disponible en: <https://www.museobilbao.com/actualidad/presentacion-de-arte-para-tocar-92> [Consultado 08-07-2018].
- Museo de Bellas Artes de Bilbao (2018). *Programa Corporativo*. Disponible en: <https://www.museobilbao.com/miembros-corporativos.php> [Consultado 24-07-2018]
- Museo del Prado (2018) *Museo del Prado*. Disponible en: <https://www.museodelprado.es> [Consultado 08-02-2018].
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (2018). *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*. Disponible en: <http://www.museoreinasofia.es> [Consultado 08-02-2018].
- Navarro, O. y Tsagaraki, C. (2011). "Museos en la crisis: una visión desde la museología crítica", *Museos.es*, 7/8, pp. 50-57.
- Observatorio de Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña (2018). *Observatorio de Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña*. Disponible en: <http://icrpc.cat/es/observatorio-publicos.html> [Consultado 08-02-2018].
- Papathanasiou-Zuhrt, D., y Anastasios, V. (2015). "Design and delivery of a novel EQF professional profile in the heritage sector: The approach of the South East Europe territorial cooperation project SAGITTARIUS", *Heritage as an Alternative Driver for Sustainable Development and Economic Recovery in South East Europe -Project See/B/0016/4.3/X Sagittarius*, 188, pp. 53-56.
- PatronBase (2018). *PatronBase* Disponible en: <http://www.patronbase.com/?lang=es#> [Consultado 24-07-2018].

- Pérez, E. (2000). *Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea
- Pérez, L. (2016). “Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas.” En: L. Pérez Coord. *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?* (pp. 20-45). Ciudad de México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Programa de Europa Creativa (2015). *Call for tenders. Open procedure N° EAC/08/2015 - Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organizations*. Bruselas: Comisión Europea. Dirección General de Educación, Juventud, Deporte y Cultura.
- Rentschler, R. y Hede, A.M. (2013). *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Reuelta, R. (2018). “La 'estafa' de los museos”, *ABC*, 18 de febrero. Disponible en: http://www.abc.es/cultura/cultural/abci-estafa-museos201802181647_noticia.html [Consultado 20-02-2018].
- Rius-Ulldemolins, J. y Rubio, J.A. (2016). *Treinta años de políticas culturales en España. Participación cultural, gobernanza territorial e industrias culturales*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Rivera, L. W. (2013). “The museum 2.0 divide: Approaches to digitisation and new media”, *Museum International*, 65(1-4), pp. e8.
- Rodà, C. (2010). “De 1.0 a 2.0: El viaje de los museos a la comunicación social”, *Revista de los museos de Andalucía*, 12, pp. 22-33.
- Rodríguez, J.P. (2011). “Reflexiones sobre museografía sostenible”, *Museos.es*, 7/8, pp. 182-189.
- Rodríguez, M.D. (2016). Públicos y redes sociales. En: L. Pérez (coord.), *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?* (pp. 216-242). Ciudad de México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- Rogers, R. (1998). *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*. Londres: Arts Council of England.
- Ross, B. y Segal, C. (2009). *The influential Fundraiser: using the psychology of persuasion to achieve outstanding results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sahin, G. G. (2013). “Innovative marketing strategies in museums”, *International Conference on Management Innovation and Business Innovation*, 1(15), pp. 128-133.
- Sainz, K. (2012). “El Centro Niemeyer tiene un agujero de 1,6 millones de euros en deudas”. *Voz Populi*, 16 de septiembre. Disponible en: https://www.vozpopuli.com/altavoz/cultura/Natalio_Grueso-Centro_Niemeyer-Principado_de_Asturias_0_491050925.html [Consultado 08-02-2018].
- Santacana, J. y Hernández, F.X. (2006). *Museología crítica*. Gijón: Trea.
- Sardá, R. y Roncero, R. (2015). “El museo y la ciudad. Una aproximación a la evolución del museo como centro educativo y cultural”, *La Albolafia: Revista De Humanidades Y Cultura*, 3, pp. 9-30.
- Sheldon, A. (2013). “Critical Museology: a manifesto”, *Museum Worlds: Advances in Research*, 1, pp. 7-23.
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Santa Cruz, California: Museum 2.0.
- Solís, S. (2013). “Reformulando el museo en el contexto actual de crisis”, *Geconservación*, 4, pp. 127-145.
- Taheri, B., Jafari, A., y O'Gorman, K. (2014). “Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale”, *Tourism Management*, 42, pp. 321-329.

- Tobelem, J.M. (2010). “Optimizar la promoción y la comunicación de los sitios culturales”, *Revista de los museos de Andalucía*, 12, pp. 85-94.
- Tomlinson, R. y Roberts, T. (2011). *Aforo completo. Cómo convertir los datos en audiencias*. Madrid: Ediciones y Publicaciones Autor.
- Universidad de Deusto (2018). *Convocatoria: Experto en Audiencias Culturales y Experto en Estrategia de Públicos*. Disponible en <https://blogs.deusto.es/EstudiosOcio/convocatoria-experto-en-audiencias-culturales-y-experto-en-estrategia-de-publicos/> [Consultado 25-07-2018].
- VI Conferencia del Marketing de las Artes y Desarrollo Audiencias de Asimétrica (2016). *VI Conferencia del Marketing de las Artes y Desarrollo Audiencias de Asimétrica*. [En línea]. Disponible en: <http://www.marketingdelasartes.com/ponencia-jose-manuel-gomez-zorrilla> [Consultado 08-07-2018].
- Viñarás Abad, M. (2005). “Una aproximación a la gestión de la comunicación en los museos: cambios y tendencias en el cambio de siglo”, *Vivat Academia*, 67, pp. 37-63.
- Viñarás, M. y Caerols, R. (2016). “#5Museos: un caso de éxito sobre la oportunidad de las redes sociales para generar engagement”, *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 12 (4), pp. 169-190.
- Walmsley, B. (2014). “Marketing Entertainment”. En: S. Moss y B. Walmsley Eds. *Entertainment Management* (pp. 42-59). Tarxien: CAB International.
- White, H. (2016) “The goal posts have moved: The implications of new paradigms for professional skills in museums”, *Museum International*, 68(1-2), pp. 71-80.

* * *

Íñigo Ayala Aizpuru es doctorando FPI en el programa de Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano de la Universidad de Deusto. Anteriormente master en Dirección de Proyectos de Ocio y Grados en Humanidades y en Historia del Arte. Su investigación está centrada en el desarrollo de audiencias culturales en museos.

Macarena Cuenca-Amigo es doctora en Ocio y Desarrollo Humano. Profesora y miembro del Equipo de Investigación del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Su principal línea de investigación es el desarrollo de audiencias culturales. Imparte docencia en diversas universidades y participa en varios proyectos competitivos europeos y nacionales.

Jaime Cuenca Amigo es doctor en Ciencias Sociales y Humanas y licenciado en Filosofía. Investigador y miembro del equipo Ocio y Desarrollo Humano. Su investigación se centra en la teoría del arte, la filosofía política, la historia de las prácticas cotidianas y el papel de las tecnologías de la mirada en la conformación política de la experiencia.